

Volume 19, nº 2-2020

INFLUÊNCIA OU AUTORIDADE, QUAL CAMINHO TOMAR NA GESTÃO EMPRESARIAL

LUCINEIA APARECIDA CORREIA FORTUNATO

CARLOS DANILO LUZ

RESUMO

O presente artigo retrata um dos personagens mais importantes dentro de uma organização, onde através do desempenho dele pode-se determinar o sucesso ou o fracasso de todos setores, o gestor. Se a liderança estiver sem foco ou despreparada não será fácil obter os resultados desejados. Como preparar corretamente um gestor de sucesso? Qual melhor forma de se liderar e fazer com que seus liderados o vejam como um exemplo e tirar os melhores resultados de sua equipe? Na atualidade temos que ter gestores preparados para enfrentar desafios adaptativos, pois estamos vivendo um momento de muitas mudanças, sejam comportamentais da sociedade, mercados e tecnologia ao redor do planeta, nesse contexto qual a melhor maneira de se liderar, como se destacar com tantos desafios enfrentados. Vamos explicar sobre liderar e também sobre chefiar, e encontrar juntos a melhor maneira de obter resultados junto a equipe. Ser um líder é ser uma pessoa que motiva e inspira, principalmente, por meio das suas atitudes. E o espírito de liderança não precisa, necessariamente, manifestar-se só em quem ocupa cargos de chefia. Essa forma de agir e de pensar é bem-vinda em qualquer posição na empresa. Líder, portanto, é o indivíduo que consegue praticar uma série de atitudes positivas de gestão do seu próprio trabalho, influenciando positivamente, por meio dessas ações, as outras pessoas. E quando o gestor, além do cargo, carrega o comportamento de um líder, é que a mágica acontece. Isso porque, associada às funções estratégicas, está a liderança – uma engrenagem estimuladora. Já o chefe, é aquele que acumula a autoridade do cargo. Pensando em termos de dicionário, tudo bem. Mas quando pensamos num significado sob a ótica da boa gestão, ser chefe – ou seja, ter autoridade – não é o suficiente para lidar com o time e muito menos para produzir resultados melhores. O chefe, repito, só tem a autoridade do cargo. Nada além. Vamos ver qual o melhor perfil para gerir uma empresa para obter sucesso.

Palavras-chave: liderar, poder, autoridade, organização.

INTRODUÇÃO

A maioria das pessoas encontra muita dificuldade para expressar o que quer dizer exatamente com a palavra liderança, e as definições apresentadas por especialistas muitas vezes entram em conflito. Ao mesmo tempo quando solicitadas a nomear grandes líderes da história, as pessoas respondem com notável coerência. Exemplo de grandes líderes: Jesus, Mahatma Gandhi, Moisés, Getúlio Vargas, Adolf Hitler, Mao Tsé-tung. Essa lista tem nomes citados na maioria das vezes e deve dar a você uma ideia de como é difícil propor uma definição de liderança que seja específica o bastante para ser útil, ainda que ampla o suficiente para incluir pessoas muito diferentes entre si, uns se destacaram pelo exemplo a seguir, outros pela autoridade que exerciam.

Entre as pessoas citadas acima uma característica comum é a capacidade para influenciar outras pessoas. O uso da influência deve ser certamente fundamental em qualquer definição de liderança. Uma boa liderança tem sua importância e não pode ser subestimada. A descapitalização, a má localização, o processo produtivo e outros podem ser realinhados, mas a falta de liderança pode não garantir a sobrevivência da empresa.

Lembrando que o líder é muito mais necessário nas situações instáveis, em situações de mudança. Sendo os líderes agentes de mudança, pode-se pensar que estes líderes influenciam as pessoas por meio do poder que dispõem. Neste artigo vamos discutir sobre a liderança, seus modelos de liderar e como um líder de equipe pode através da influência que detém sobre seus liderados levar a organização ao sucesso senão ao fracasso.

A liderança é obtida de forma natural e espontânea, por motivos diversos, pelos próprios grupos para quem o líder se torne referência. Mas ao mesmo tempo pela necessidade de ter alguém no comando, que leve a equipe a buscar os resultados buscados pela companhia. É difícil encontrar liderança porque poucas pessoas estão dispostas a enfrentar o desconforto exigido para ser um líder. Essa escassez torna a liderança valiosa. É desconfortável se destacar perante estranhos. É desconfortável propor uma ideia que pode fracassar. É desconfortável resistir ao desejo de se acomodar. Quando identificamos o desconforto, achamos o lugar onde um líder é necessário.

Também encontramos no cenário organizacional vários chefes, aqueles que apenas estão interessados em colher os resultados levando a fama e recebendo um gordo salário no final de cada mês. Sugam seus funcionários e fazem com que façam o serviço sem pensar um minuto no bem estar deles, querendo obter resultados e quando os alcança pensa que foi apenas por sua capacidade, não pensa que em torno dele tem uma equipe que também merece louvor. Usa apenas de sua autoridade nada mais, e isso leva sua equipe ao estresse e desmotivação, não vendo um futuro nessa empresa. Afinal qual o tipo de gestão correta, vamos entender sobre ser líder e ser chefe para escolhermos o melhor caminho afinal.

1 LIDERANÇA, UM PERMANENTE APRENDIZADO

Todos dias teremos acontecimentos inesperados, cabe ao gestor saber como sair da situação, com calma deve-se observar o acontecido e ter uma visão sistêmica conseguindo assim uma solução. Há líderes que apenas vivenciam situações e não se preocupam em resolvê-las.

“Pessoas que tendem a se limitar a bater o cartão de ponto não absorvem os valores e as habilidades necessários”. (Ram Charam - 2013)

Para capitalizar o potencial inexplorado de liderança, é necessário discernir os verdadeiros requisitos de trabalho em níveis-chave de liderança e o que é necessário para realizar com sucesso a transição de um patamar ao próximo. É fundamental reconhecer os requisitos e as ciladas associadas a cada uma, não apenas para os próprios líderes, como também para seus chefes e subordinados. Destaque para:

- Habilidades: as novas competências necessárias para executar novas responsabilidades;
- Aplicação de tempo: nova grade de horários que orienta o trabalho do líder;
- Valores profissionais: o que as pessoas acreditam ser importante e que, dessa forma, passa a ser foco de seus esforços;

Se imaginarmos um fluxo de aprendizado, poderemos evidenciar se pularmos alguma fase a falta que fará um conhecimento que deveríamos ter obtido, Imagine uma empresa na qual mais da metade dos gestores em cada fase está operando com habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais inadequados para o nível que ocupam; ou eles pularam um nível e nunca aprenderam o que precisavam saber ou estão apegados a um antigo modo de gerir que deu certo para eles no passado. Em algumas empresas, pelo menos 50% das pessoas em posição de liderança estão trabalhando muito abaixo do patamar apropriado. Elas têm o potencial para ser líderes, mas esse potencial não está sendo concretizado.

Quando uma organização reconhece a necessidade do conhecimento e poder de desenvolvimento ao invés de responsabilidade do cargo ou título, estão em posição muito melhor de desenvolver seus líderes.

Quanto os gestores de primeira viagem não demonstram a capacidade de delegar ou orientar, alocam relativamente pouco tempo para cada atividade, preferindo passar o máximo tempo possível no que fazem bem – tarefas típicas de um colaborador individual. Evitam a enorme transição de se responsabilizar por produtividade, produção e expansão da capacidade individual que acompanha a posição de gestor. É necessário aprender a delegar, liderar por exemplo, não se trata de adaptar a cada nova situação, mas de estar sempre com espírito de aceitar a mudança permanente.

2 GESTÃO E TRANSFORMAÇÃO ATRAVÉS DA LIDERANÇA

A gestão é o modelo para os liderados. O ponto de partida. O sinal que indica o rumo a ser tomado. O ser humano precisa prever um horizonte, buscando a todo custo que se concretize tal como o planejou. Mas muitas vezes os resultados não saem conforme esperado, e é aí que um líder tem que ter habilidades para uma nova ação, quando os problemas eram simples, toda a informação podia ser concentrada e retida por uma única pessoa.

Com o aumento da complexidade, é preciso aproveitar a informação e o conhecimento de todos. Em organizações cada vez mais abertas, seria uma estupidez desperdiçar a informação que chega por meio de cada participante. Existe uma enorme quantidade de conhecimento que não costuma ser aproveitada em toda

extensão da organização. O papel do líder é descobrir os graus de conhecimento de sua equipe e aprimorar esses talentos trazendo-os para seu lado, aprendendo e ensinando cada dia mais e obtendo assim melhores resultados.

O líder obtém o resultado almejado através de uma liderança participativa aberta a novas ideias e transformações necessárias conforme o em torno necessita. Em plena época de pandemia muitas empresas fecham as portas, enquanto empresas do mesmo seguimento triplicam seus resultados, qual o segredo? A visão sistêmica de um líder vê possibilidades onde um líder acostumado a seguir sempre o mesmo modelo de liderança não consegue ver possibilidades. A abertura ao novo consegue tirar o famoso leite de pedra. As mudanças são visíveis e a cada segundo temos que reinventar nossos costumes e atitudes, isso também acontece com os líderes.

...” A transformação que estamos vivenciando agora poderá muito bem ser mais dramática do que qualquer das precedentes, porque o ritmo de mudança em nosso tempo é mais célere do que no passado, porque as mudanças são mais amplas, envolvendo o globo inteiro, e porque várias transições importantes estão coincidindo.” (Fritjof Capra – 1982)

Fritjof Capra é enfático ao afirmar: O poder inovador das organizações não é mais promovido por processos hierárquicos e por processos de “subir na escada do poder da organização”, mas sim, vem da quantidade de conexões entre as pessoas, da rede de contatos e das relações desenvolvidas pelo andar e avanço tanto da vida organizacional, como da vida da sociedade e dos mercados onde as organizações se inserem.

A liderança, é obtida de forma natural e espontânea, por motivos diversos, pelos próprios grupos para quem o líder se torne referência. Há líder que é líder nato, onde todos o têm como modelo, na forma de falar, de agir e de se sobressair em meio às situações diversas, sempre pensando no bem maior que é sua equipe e organização. No entanto há o líder que gosta do poder, que gosta de obter vantagens pelo cargo que ocupa, que é centralizador e não consegue delegar e deixar sua equipe crescer. Só pensa no status e posição dentro da sociedade.

Que diferença existe entre os dois termos? Uma diferença se refere a compatibilidade de objetivos. Para o que quer apenas poder a relação de

dependência. A liderança, por outro lado requer alguma congruência entre os objetivos do líder e os daqueles que são liderados.

Tenderão a ser líderes eficazes se, além de buscarem poder, também:

- Usarem o poder para realizar metas organizacionais em lugar de usá-lo para satisfazer interesses pessoais.
- Prepararem subordinados e utilizarem técnicas de administração participativa e de distribuição de influência, em lugar de métodos autocráticos e autoritários.
- Permanecerem conscientes da importância de gerenciar as relações interpessoais, mas evitarem desenvolver relações íntimas com os subordinados.

3.1 PODER PESSOAL: PODER NATO DE UM LÍDER

Não é necessário um alto cargo na organização para detê-lo, há pessoas que possuem atitudes e características (ex: respeito ao semelhante, educação, tom de voz, porte físico), que já servem como exemplo para as pessoas. Este poder emana das características pessoais e únicas de um indivíduo. Mas também é possível que através de treinamentos sobre liderança e algumas orientações individuais consigamos mudar certos comportamentos e atitudes de uma pessoa, apontando seus erros e acertos e mostrando o caminho a seguir com sua equipe.

“...Quando você quer que as pessoas mudem sem ofender ou criar ressentimentos, a diferença entre o sucesso e o fracasso está em mudar uma simples palavrinha de três letras. Muita gente que quer fazer uma crítica começa fazendo elogios sinceros, seguidos pela palavra “mas” e terminando com a crítica em si. Por exemplo, quando tentamos fazer uma criança se interessar pelos estudos, podemos dizer: “Estamos muito orgulhosos de você Jonnhie, por conseguir melhorar as notas, mas, se estudasse mais matemática, os resultados teriam sido ainda melhores.”

Nesse caso, Jonnhie se sentiria encorajado até ouvir a palavra “mas”. A partir daí, poderia questionar a sinceridade do elogio inicial. Para ele, o começo pareceria uma introdução falsa à constatação crítica do fracasso. A credibilidade do elogio seria abalada, e é provável que não conseguíssemos alcançar o objetivo maior: mudar a

atitude de Jonnhie em relação aos estudos. Seria fácil evitarmos essa situação com a simples substituição da palavra “mas” por “e”. Estamos muito orgulhosos de você, Jonnhie, por conseguir melhorar as notas, e, se continuar se esforçando, na próxima prova de matemática vai ser igual á das outras matérias”. Jonnhie aceitaria o elogio porque não foi seguido pela sugestão de que ele fracassou. Chamamos atenção indiretamente para o comportamento que desejamos mudar, e há chance de que ele tente atender nossas expectativas.” (Dale Carnegie – 2019)

Chamar atenção para erros de alguém de forma indireta é muito eficaz com pessoas sensíveis que ficariam ressentidas ao ouvir uma crítica direta.

Existem três bases do poder pessoal:

1. Poder de talento: experiência, conhecimento e talento. Os especialistas podem fornecer ao indivíduo conhecimento que as capacite ou as faça mudar de atitudes ou de comportamento, ou podem demandar conformidade a seus desejos como preço do conhecimento de que elas necessitam. Exemplo: médicos, engenheiros, consultores, etc...
2. Poder de referência: na estima que sentimos pelos demais. Devido à elevada estima que sentimos por um indivíduo tendemos a ser influenciados por suas atitudes e comportamentos. Ex. Se eu admiro e me identifico com alguém, essa pessoa exerce poder sobre mim porque quero agradá-la.
3. Poder carismático: é uma extensão do poder de referência que deriva da personalidade e do estilo de uma pessoa. Ex. o líder carismático conquista seus seguidores porque consegue articular visão atraente, correm riscos pessoais, demonstra sensibilidade pelo ambiente e pelas pessoas, além de ser capaz de comportamentos considerados não convencionais.

3.2 DEPENDÊNCIA: A CHAVE DO PODER DO CHEFE

Quanto maior a dependência do liderado em relação a liderança, maior o poder da liderança sobre liderado, se você possui alguma coisa que os outros precisam, mas só você controla, você os transforma em dependentes e, por esse motivo, tem poder sobre eles.

A dependência aumenta quando o recurso controlado é importante, escasso e não substituível.

- Importância: se o que possui não for importante não haverá criação de dependência.
- Escassez se algo é abundante: um recurso precisa ser percebido como escasso para que ele possa gerar dependência. Indivíduos em ocupações cuja oferta de profissionais no mercado é menor que a demanda podem negociar acordos salariais e benefícios melhores do que aqueles em categorias com abundância de candidatos.
- Não-substituição: quanto menos substitutos viáveis têm um recurso, maior o poder que seu controle proporciona. Ex. quanto maior o reconhecimento que um professor obtém com suas publicações, maior sua mobilidade como profissional.

O chefe tende a ser temido, não respeitado, nunca incentiva ou motiva, pois acha que fazer um trabalho excelente é dever do funcionário. Tem tendência a comandar pessoas, impor ordens e ser autoritário. Também é conhecido por centralizar o poder e pensar apenas nos resultados e lucros. Enxerga seus colaboradores como subordinados, que devem apenas cumprir suas ordens da maneira que ele acha eficaz, sem pensar no bem coletivo. Joga a responsabilidade em cima de sua equipe, quando algo não dá certo, e se vangloria, quando um objetivo é atingido. A maioria dos funcionários diante da gestão autoritária se vê na obrigação de fazer tudo que é imposto enquanto está sobre os desmandos dele com medo das repreensões, o que faz na maioria das empresas que os funcionários busquem constantemente outras empresas, havendo assim uma constante mudança de funcionários causando uma alta rotatividade.

“...As relações sociais têm sido pautadas pela frieza e pela impessoalidade. Todos temos necessidade de construir relacionamentos sem maquiagem, abertos e desprovidos de interesses ocultos. (Augusto Cury- 2006).

Portanto, busque sempre acolher seus liderados, criando um relacionamento sadio, para depois explorá-la, conheça e tire dela o melhor possível, seja um encorajador e um modelo de postura para quem o vê. Use de ética, ou seja, faça sempre apenas o que faria na frente das outras pessoas. Não seja manipulador, mas sim influenciador. O poder é muito mais forte quando conquistado sem manipulações, com respeito e capacidade. Sempre prepare alguém para te substituir, pois o

verdadeiro líder capacita seus liderados, conta com sua equipe para ajudá-lo e também para comemorar as batalhas vencidas. Em época de Covid, um líder verdadeiro faz com que as pessoas se orientem, se cuidem e se reinventem, ajuda seus liderados a como mudar de planos para melhoria constante de qualidade de vida social. Seja exemplo onde for, seja líder!

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O bom gestor não é aquele que diz segue-me e sim aquele que diz vamos juntos, inspira sua equipe a crescer e a lutar por dias melhores. A liderança está em ser imperfeito, não ter vergonha de errar, mas sim coragem de assumir seus erros. A chave para o sucesso é priorizar o ponto de vista do negócio e não o seu apenas. Tome atitudes sem medo de falhar, cuide para que seu ego não prejudique sua evolução, pois aquele que pensa que sabe tudo é o que precisa aprender muito mais, a cada dia enfrentamos novas situações que apenas vivendo para saber como sair delas, e levar nossa equipe ao Sucesso. O poder vem também para os que trabalham com respeito e verdade e trata seus liderados como semelhante.

Um bom mestre possui eloquência, mas um excelente mestre possui mais do que isso; possui a capacidade de surpreender seus alunos, instigar-lhes a inteligência. Um bom mestre transmite o conhecimento com dedicação, enquanto que um excelente mestre estimula a arte de pensar.

Em um mundo de constantes mudanças, um líder tem que estar constantemente em desenvolvimento, e também incentivar sua equipe ao mesmo. Crescemos dia a dia através das experiências vividas, mas também precisamos nos especializar com estudos e desenvolvimentos específicos como por exemplo inglês, cursos de Excel, etc.

O que a maioria das empresas procuram é um líder e não um chefe, pois nas empresas que possuem apenas chefes, as equipes são desmotivadas e não se preocupam em somar para o crescimento, fazem o básico e não se esforçam para se destacarem, pois correm o risco de serem vistos como ameaças por seus chefes e serem descartados devido isso.

Os líderes tem tendência a serem muito respeitados por seus funcionários, e o respeito tem muito mais eficiência do que o temor. O líder busca, não só resultados, mas a melhor maneira para a equipe e ele conseguirem alcança-los, já que ele não

pensa no poder como algo centralizado e, sim uma responsabilidade que deve ser dividida. O líder ouve sua equipe, está sempre disposto a tirar suas dúvidas, procura trazer o melhor de cada um à tona. Se responsabiliza junto com sua equipe pelos erros e divide a glória pelos acertos.

É comum haver confusão entre líder e chefe, às vezes por falta de experiência ou até mesmo falta de tato. Mas é fato que um líder pode ser um chefe, mas um chefe não pode ser um líder.

REFERÊNCIAS

CAPRA. Fritjof. O ponto de mutação. Editora Cultrix. Pág.23 (1982).

CARNEGIE. Dale. Como fazer amigos e influenciar pessoas. Editora Sextante. Pág.185/186 (2019).

CHARAM. Ram; DROTTER. Sthephen; NOEL. James. Pipeline da liderança. Elsevier Editora. Pág.209 (2013).

CURY. Augusto. O mestre dos mestres. Jesus o maior educador da história. Editora Sextante. Pág.131 (2006).