

Qual é a forma mais moderna de exercer o poder nas empresas?

12/08/2020/em Blog, Gestão de negócios, Gestão de pessoas

Renata Freitas Camargo

<https://www.glicfas.com.br/poder-nas-empresas/https://www.glicfas.com.br/poder-nas-empresas/>

Quando você pensa em poder de um modo geral, o que vem à mente? É uma conotação positiva ou mais negativa?

Poderíamos seguir a reflexão por vários caminhos, pois o fato é que o poder fala do melhor e do pior da natureza humana. Como a história nos mostra, um líder com poder é capaz de mobilizar a energia humana para ganhos pessoais ou para interesses coletivos, para criar ou destruir.

E o que você acha sobre o exercício do poder na empresa? O conceito tradicional diz que “exercer poder é ter controle sobre os outros”. No entanto, sabemos que a frase não cabe mais no mundo atual e, além de não ser mais a melhor estratégia, não deveria nem ser vista como uma opção.

Como, então, usar poder nas organizações?

O poder dentro das empresas

Respondendo à pergunta na introdução, bem provavelmente a maioria das pessoas, ao serem indagadas sobre o que vem à mente ao pensarem em poder, dirão que o poder é corrupto, mau, egoísta e prejudicial. Mas, como todo [bom líder](#) sabe, se usado intencional e eticamente, não há nada de errado no poder.

Para tratar do assunto, buscamos como fonte uma publicação da Harvard Business Review cujo título é: “A New Prescription for Power – Spend less time exerting control and more time mobilizing energy and commitment”. Escrito por Elizabeth Long Lingo e Kathleen L. McGinnusos, o texto começa esclarecendo que os melhores usos do poder geralmente não envolvem táticas de influência direta.

As autoras, após décadas de pesquisa e consultoria com executivos e gerentes, desenvolveram uma abordagem para tratar do poder. O modelo se concentra em três dimensões principais: situacional, relacional e dinâmica.

Dimensão situacional do poder

Normalmente, o poder na empresa é visto como uma qualidade pessoal. Líderes baseiam-se em seus títulos e papéis formais, na reputação que construíram, nas habilidades e experiências, no carisma, nas creditações que conquistaram e nas informações que controlam.

Contudo, conforme explica o artigo, o poder também surge e depende de fatores situacionais. O texto sugere que o líder analise melhor a situação em que se encontra e pense amplamente nos objetivos que procura atingir. Para exercer o poder focando na dimensão situacional você pode se concentrar em responder às questões:

1. O que procuro realizar?
2. Por que esse objetivo é importante não apenas para mim, mas para minha empresa e sociedade?
3. Por que isso nunca foi feito antes?
4. Quais obstáculos posso encontrar? Posso contorná-los ou superá-los, ou devo buscar um objetivo diferente ou buscar um novo ambiente?
5. Que fontes de poder pessoal eu tenho? Existem bases de poder existentes – como compromisso compartilhado, práticas existentes e valores fundamentais – que eu possa direcionar para o meu objetivo?
6. Como aproveito essas fontes de poder para mobilizar outras pessoas?
7. Existem outras maneiras de fazer o trabalho?

Dimensão relacional do poder

O poder é também ativado e restringido pelas interações com os outros. Logo, relacionamentos e coalizões podem funcionar como uma importante fonte de apoio, enquanto aquelas relações que você ignora podem aparecer como potenciais pontos de resistência.

Em outras palavras, conforme as próprias autoras explicam, a capacidade de exercer influência também depende das (mas não se restringe às) interações com outras pessoas. Para isso, é fundamental identificar e mobilizar apoiadores, e identificar e superar possíveis resistentes.

Para exercer o poder na empresa, pensando na dimensão relacional, pergunte-se:

1. Quem é necessário para ajudar a dar vida à minha ideia? Com o que essas pessoas se preocupam?
2. Com o que a grande rede de partes interessadas – clientes, governo, comunidade, funcionários etc. – se preocupa? Como posso facilitar que as pessoas digam sim à minha ideia?
3. Quais pessoas pode ser os meus aliados inesperados? Quem pode bloquear minha ideia? Por quê? Como meus objetivos podem coincidir ou entrar em conflito com os deles?
4. Quais são os possíveis pontos de resistência? Quem pode se beneficiar em me ajudar a superá-los?
5. Quem é dependente de mim? Como isso pode ser benéfico? De quem eu dependo? Isso é produtivo ou problemático nessa situação?
6. Quem se beneficiaria de co-criar soluções comigo?
7. Como e quando devo unir as pessoas estrategicamente?

Dimensão dinâmica do poder

O [ambiente organizacional](#) é dinâmico. O mesmo raciocínio deve seguir com os líderes com relação ao poder, isto é, aquela visão estática não cabe mais no mundo de hoje. Isso significa que depois de exercer influência o líder precisa se adaptar constantemente às mudanças nos sistemas organizacionais e sociais.

Como alertam as autoras, “estratégias de influência que funcionam hoje podem falhar amanhã. Tenha o exercício de poder na empresa como um processo que deve ser analisado sempre”.

Em alguns momentos, cabe adiar decisões, refletir sobre novas informações ou verificar como seus esforços se encaixam em um contexto em mudança e revisar o caminho a seguir. Outras vezes, é aconselhável se afastar e recarregar. Conforme os sistemas e relacionamentos organizacionais ao seu redor mudam, reavalie e modifique continuamente suas estratégias. Questione-se:

- O que é diferente no meu cenário? Existem novos aliados, resistentes ou atores-chave? Há novas informações?
- Como posso adaptar minhas táticas e estratégias para refletir essas mudanças?
- Fiz uma pausa para refletir e pivotar conforme necessário?

- Que bases de poder eu preciso desenvolver mais completamente? Como eu posso fazer isso?
- Que experimentos em pequena escala eu poderia usar para ajudar a superar a resistência?
- Como posso usar o tempo para minha vantagem?
- O que posso fazer agora para facilitar que os outros digam sim no futuro?

Exercendo o poder na empresa

Entendemos que poder não é sobre exercer controle. Para aplicar o poder dentro da empresa, a chave está em analisar as três dimensões que citamos.

Como comentado, o poder é situacional, então identifique obstáculos e transforme-os em vantagens. Além disso, a fim de conseguirem obter resultados, é importante que [líderes](#) trabalhem com colegas e partes interessadas confiáveis e que identifiquem pontos cegos.

O poder é relacional porque as relações também exercem influência. Nesse sentido, obtenha informações de partes importantes e convide-as a co-criar soluções. Pense em quem poderá ajudá-lo a avançar em suas ideias e, em seguida, mapeie a matriz de aliados, resistentes e outros que podem afetar seus esforços. Depois, pergunte a si mesmo: que fontes de influência posso implantar para envolver outras pessoas?

Ainda sobre a questão relacional, pense em quem confia em você e como aumentar essa confiança. Destacando as palavras das autoras: “como os relacionamentos exigem investimento e carinho, você precisa fazer escolhas sobre com quem irá interagir, com que frequência e em que termos”.

Por fim, como o poder é dinâmico, faça uma pausa, reflita e pivote. Se preciso, adie decisões, repense sobre novas informações ou como seus esforços se encaixam em um contexto em mudança e revise o caminho a seguir. Dependendo do caso é aconselhável se afastar e recarregar as energias.

Lembre-se que cada nova etapa de uma carreira e cada nova tarefa trazem um novo cenário de poder na empresa e, com isso, nasce a oportunidade de projetar uma nova abordagem de influência. Mesmo que você possa focar em grandes mudanças, vá experimentando o exercício do poder aos poucos.