

O Poder como Ferramenta na Gestão de Capital

Fernanda Augusta de Oliveira Melo
fernanda.melo@foa.org.br
UniFOA

Patrícia Nunes Costa Reis
patricia.nunes@foa.org.br
UniFOA

Hyder Marcelo Araújo Lima
hyder.lima@foa.org.br
UniFOA

Elton Pereira da Silva
fernanda.melo@foa.org.br
UniFOA

Taiany da Cunha Oliveira
fernanda.melo@foa.org.br
UniFOA

Resumo: Estando o mundo em constantes alterações, onde a globalização e a competitividade são predominantes, uma organização crescerá e sobreviverá a esse mercado, delegando poderes a líderes capacitados, que utilizarão o poder na gestão de pessoas como uma ferramenta para influenciar e alcançar os objetivos almejados pela organização. Discutido diariamente em diversas áreas do conhecimento, o poder está inserido em toda sociedade sendo sempre associada à liderança, autoridade e influência, gerando o fator dependência. Dentro deste contexto, foi objetivo geral deste estudo caracterizar as relações de poder nas organizações como ferramenta imprescindível na gestão de pessoas e, como objetivos intermediários: a) caracterizar as diferentes bases de poder; b) identificar as dimensões das táticas de poder; e c) levantar as diversas reações ao poder. Com intuito de alcançar o objetivo foi realizada uma pesquisa de cunho exploratório e bibliográfico, visando analisar ou explicar um determinado problema à luz do referencial teórico existente. De maneira descritiva foi escolhido um estudo de caso único para atender os objetivos deste estudo. A pesquisa revelou os impactos de diferentes bases do poder utilizadas pelos gestores e os tipos de reações que são percebidos nos grupos e o que podem representar nos vínculos estabelecidos entre organização e colaboradores. Conclui-se, que a principal característica de um líder deva ser a confiança, por garantir a base para a edificação de uma relação entre líder e liderado, sendo fundamental ainda, as qualidades pessoais que extrapolem a sua competência técnica de capacidade de lidar com pessoas autônomas, com outras culturas, com um mundo de alta complexidade, onde se lida habitualmente com paradoxos e ambigüidades.

Palavras Chave: Organizações - Poder - Liderança - Estratégia -

O PODER COMO FERRAMENTA NA GESTÃO DE CAPITAL HUMANO

Fernanda Augusta de Oliveira Melo¹

Patrícia Nunes Costa Reis²

Hyder Marcelo Araújo Lima³

Elton Pereira da Silva⁴

Taiany da Cunha Oliveira⁵

RESUMO

Estando o mundo em constantes alterações, onde a globalização e a competitividade são predominantes, uma organização crescerá e sobreviverá a esse mercado, delegando poderes a líderes capacitados, que utilizarão o poder na gestão de pessoas como uma ferramenta para influenciar e alcançar os objetivos almejados pela organização. Discutido diariamente em diversas áreas do conhecimento, o poder está inserido em toda sociedade sendo sempre associada à liderança, autoridade e influência, gerando o fator dependência. Dentro deste contexto, foi objetivo geral deste estudo caracterizar as relações de poder nas organizações como ferramenta imprescindível na gestão de pessoas e, como objetivos intermediários: a) caracterizar as diferentes bases de poder; b) identificar as dimensões das táticas de poder; e c) levantar as diversas reações ao poder. Com intuito de alcançar o objetivo foi realizada uma pesquisa de cunho exploratório e bibliográfico, visando analisar ou explicar um determinado problema à luz do referencial teórico existente. De maneira descritiva foi escolhido um estudo de caso único para atender os objetivos deste estudo. A pesquisa revelou os impactos de diferentes bases do poder utilizadas pelos gestores e os tipos de reações que são percebidos nos grupos e o que podem representar nos vínculos estabelecidos entre organização e colaboradores. Conclui-se, que a principal característica de um líder deva ser a confiança, por garantir a base para a edificação de uma relação entre líder e liderado, sendo fundamental ainda, as qualidades pessoais que extrapolem a sua competência técnica de capacidade de lidar com pessoas autônomas, com outras culturas, com um mundo de alta complexidade, onde se lida habitualmente com paradoxos e ambigüidades.

Palavras chave: Organizações; Poder; Liderança; Estratégia.

ABSTRACT

With the ever-changing world, where globalization and competitiveness are predominant, an organization grow and survive in this market, able to empower leaders who will use the power in people management as a tool to influence and achieve the goals desired by the organization . Discussed daily in several areas of knowledge, power is embedded in every society is always associated with leadership, authority and influence, creating the dependence factor. Within this context, aim of this study was to characterize the power relations in organizations as an indispensable tool in managing people and as intermediate goals: a) characterize the different power bases, b) identify the dimensions of power tactics, and c) up the various reactions to power. In order to achieve the goal we conducted a survey of literature and exploratory, aiming to analyze or explain a particular problem in light of existing theoretical framework. Descriptively chosen a single case study to meet the objectives of this study. The survey revealed the impacts of different power bases used by managers and the types of reactions that are seen in groups that can represent and the links established between the organization and employees. It is concluded that the main characteristic of a leader should be the trust by ensuring the basis for building a relationship between leader and follower, and fundamentally, the personal qualities that go beyond technical competence of its ability to deal with people autonomous, with other cultures, with a world of high complexity, which usually deals with paradoxes and ambiguities.

Keywords: Organizations; Power, Leadership, Strategy.

¹Docente (Doutora) do Curso Superior Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos - UniFOA.

²Docente (Especialista) do Curso Superior Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos - UniFOA.

³Docente (Especialista) do Curso Superior Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos - UniFOA.

⁴Discente do Curso Superior Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos- UniFOA.

⁵Discente do Curso Superior Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos- UniFOA.

1. INTRODUÇÃO

As organizações atuais defrontam-se, a todo instante, com novas demandas e desafios que devem ser superados o mais rápido possível. Para responder adequadamente a esses desafios, busca-se maximizar os resultados de suas ações através da descentralização do poder, delegando aos seus gerentes e supervisores uma série de responsabilidades definidas por meio de objetivos determinados pela organização a serem alcançados. Nessa rede de inter-relação social, existe permanente troca de poder, ou seja, há, de fato, relações de influência entre indivíduos e entre indivíduos e grupos.

Na área de Recursos Humanos, o impacto das mudanças não foi menos severo. Considerada como uma das fontes de competitividade no cenário empresarial vigente, a área encara desafios que demandam um novo posicionamento corporativo, com o objetivo de proporcionar resultados empresariais sólidos e visíveis.

As trocas de poder acontecem no cenário das relações interpessoais de várias formas. As equipes são o cenário principal onde ocorrem as trocas de poder. Nas organizações as equipes são influenciadas por seus supervisores, que buscam alcançar objetivos propostos, além de constituírem cenário para as trocas de influência entre seus membros, podendo também influenciar em outros aspectos igualmente relevantes, como os conflitos nas equipes e o comprometimento do empregado com a equipe e com a organização.

O poder é um tema que está presente em todo o corpo social, é estudado e debatido em diversas áreas do conhecimento, tendo conceituações diferentes. Para melhor compreender e identificar as bases do poder é de suma importância falar sobre o fator dependência que existe nas relações, que é criado quando um indivíduo exerce poder sobre outro possuindo algo que seja de interesse ou de suma importância para este.

O poder constitui-se por bases, que são caracterizadas pela forma como o líder pode influenciar um liderado ou grupo, essas bases influenciam diretamente o comportamento e desempenho dos funcionários. Divididas em cinco pontos, personificam o relacionamento e a forma a qual o líder irá exercer o poder. São

estas bases: poder legítimo ou da posição; poder de coerção; poder de recompensa; poder de competência; e poder de referência.

Para que se tenha uma estratégia faz-se necessário desenvolver táticas que estão relacionadas diretamente com a cultura organizacional, orientando as pessoas na forma correta de realizar uma função. Para Ulrich (2002), traduzir estratégias empresariais em práticas de RH ajuda a empresa em três sentidos: em primeiro lugar; a empresa pode se adaptar à mudança devido à redução do tempo que vai da concepção à execução da estratégia. Em segundo, pode atender melhor às exigências do consumidor porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas. Em terceiro, pode obter desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz de sua estratégia. Estas táticas de influência se dividem em: legitimidade; persuasão racional; apelo inspirativo; consulta; troca; apelos pessoais; insinuação; pressão e coalizão.

Todas essas influências e estímulos geram reações, que serão conforme as características da personalidade do influenciado, e se os seus interesses estão sendo respeitados ou não. Conseqüentemente, ele expressará tipos distintos de reações, tais como: obediência, identificação e internalização.

Para investigar essas associações/relações, este estudo teve por objetivo geral caracterizar as relações de poder nas organizações como ferramenta imprescindível na gestão de capital humano e, como objetivos intermediários: a) caracterizar as diferentes bases de poder; b) identificar as dimensões das táticas de poder; e c) levantar as diversas reações ao poder.

Compreender o poder interpessoal e sua utilização como ferramenta na gestão do capital humano é essencial na compreensão do caráter distinto do poder nas relações humanas nas organizações. Isso possibilitará a organização atuar estrategicamente, de forma mais efetiva e produtiva.

2. CONCEITUAÇÃO DE PODER

O poder é um tema que está presente em todo o corpo social, é estudado e debatido em diversas áreas do conhecimento, tendo conceituações diferentes. Quando se fala em poder somos remetidos a associar liderança, autoridade e influência.

O poder não é uma entidade imutável, mensurável e confiável como a força. Enquanto a força é a qualidade natural de um indivíduo isolado, o poder passa a existir entre os homens quando eles agem juntos, e desaparece no instante em que eles se dispersam. (ARENDR, 2000, p.823; SILVA et al., 2007, p.4).

O poder, um fenômeno social, não pode ser confundido com um patrimônio que se tem, pois se trata de relação assimétrica de forças. De acordo com Srour (2005), nenhum sujeito está desprovido de alguma forma e poder, e por isso, conforme Faria (2003), deve-se buscar a compreensão do poder por meio da análise e observação das múltiplas manifestações políticas, atentando para as vozes dos diferentes atores sociais organizacionais.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2009, p.272 e 273) o poder pode ser formalmente definido como a capacidade de influenciar a conduta de outros e, em troca, de resistir às influências indesejadas. A necessidade de poder pode produzir diversos efeitos diferentes no modo como às pessoas se comportam. Em termos gerais, as pessoas com elevado *nPow* são competitivas, agressivas, buscam prestígio, são orientadas para a ação e inclinadas a filiar-se a grupos. Tenderão a ser gerentes e líderes eficazes se, além de buscarem o 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 da influência, em lugar de métodos autoritários;
- Permanecerem conscientes da importância de gerenciar as relações interpessoais, mas evitarem desenvolver relações íntimas com os atores organizacionais.

Robbins (2009, p. 174) **confirma que** os líderes utilizam o poder como uma forma de atingir os objetivos do grupo, **ou seja**, o poder é um meio que facilita esse alcance. O poder diz respeito à capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A. Essa definição implica um potencial que não precisa ser realizado para ser eficaz e uma relação de dependência. O poder pode existir, mas não ser exercido. Ele é, portanto, uma capacidade ou potencial. Uma pessoa pode ter e não utilizá-lo.

3. O FATOR DEPENDÊNCIA

No intuito de identificar as bases do poder é necessário entender o fator dependência existente nas relações.

De acordo com Robbins (2009, p.177), quando se possui algo de que os outros precisam, mas somente nós controlamos, podemos transformá-los em dependentes e, por isso, exercemos poder sobre eles.

A dependência, portanto, é inversamente proporcional às fontes alternativas de suprimentos. Se algo existir em fartura, sua posse não aumentará o poder. Se todos forem inteligentes, a inteligência não terá nenhuma vantagem especial. Entretanto, como diz o ditado, “em terra de cego, quem tem um olho é rei”. Se você puder criar um monopólio por meio de controle de informações, de prestígio ou de qualquer outra coisa que as pessoas desejam, elas se tornarão dependentes de você. Já no sentido oposto, quanto mais você ampliar suas opções, menos poder vai colocar nas mãos dos outros. Isso explica por que a maioria de nós almeja à independência financeira. Essa independência amortiza o poder que os outros podem ter sobre você.

Portanto, se todos ocupam uma mesma posição dentro de uma organização e possuem as mesmas ferramentas, não há vínculo de poder.

Mas, o que cria ou aumenta a dependência? A dependência, segundo Robbins (2009, p.178), é aumentada através de três maneiras quando o recurso controlado é importante, escasso e insubstituível, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Maneiras de criar ou aumentar a dependência

Maneiras	Características
Recurso controlado é importante	Se ninguém quer o que você detém, não há como criar dependência. Para criá-la, é preciso controlar algo considerado importante. Pode-se imaginar, portanto, que os indivíduos ou grupos capazes de absorver as incertezas no ambiente de trabalho serão entendidos como habilitados a controlar um recurso importante.
Recurso controlado é escasso	Como já citado, se algo é abundante, sua posse não aumenta o poder. Um recurso precisa ser percebido como escasso para que possa gerar dependência. “Isso pode explicar por que, em uma empresa, um escalão mais baixo que detém um

conhecimento importante não disponível para o alto escalão pode exercer poder sobre seus superiores”.

A detenção de um recurso escasso faz com que aqueles que estão no topo dependam de seus dependentes.

Recurso controlado é insubstituível Quanto menos substitutos viáveis têm um recurso, maior o poder que seu controle proporciona.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. BASES DE PODER

Falar em bases de poder remete-se as fontes que podem ser utilizadas por uma pessoa para influenciar outra. Sendo que cada base possui características diferentes que serão descritas posteriormente.

De acordo com Spectro (2010, p 495) apesar de essas bases do poder serem discutidas como sendo características dos supervisores, o poder surge da interação entre colaborador e supervisor. O supervisor faz uma tentativa de influenciar o subordinado, mas é o comportamento deste que determina se essa influência é eficaz ou não.

A forma com que o supervisor se relaciona com seus subordinados influencia o comportamento e o desempenho do empregado no ambiente de trabalho em dois aspectos: internos (valores pessoais, comprometimento, afetivo, etc); e externos (suporte do supervisor, clareza de objetivos, etc).

Portanto, o poder está inserido nas organizações no exercício da liderança. Assim, encontra-se as bases de poder e o modo como as pessoas se comportam e se relacionam no ambiente de trabalho, influenciando nas formas de poder e na maneira que o líder pode exercê-lo.

4.1 Poder legítimo ou da posição

Robbins (2009, p.176) afirma que o poder legítimo, contudo, é mais amplo que os demais. Inclui a aceitação, pelos membros da organização, da autoridade inerente a um cargo.

Baseia-se em níveis hierárquicos, onde uma pessoa é nomeada para desenvolver um papel organizacional específico, tendo poder de executar determinadas tarefas dentro da organização.

Na visão de Spector (2010, p.496) a grande parte da força deste poder é resultado dos valores do subordinado a respeito dos direitos do supervisor. Se o subordinado se recusa a reconhecer a autoridade de um supervisor, não haverá nenhum poder no título.

Assim, o poder legítimo ou de posição, o supervisor (influenciador) detém o direito de dar ordens, as quais o colaborador tem obrigação de cumprir. Mas, caso o supervisor (influenciador) deixe o cargo, o poder continua a existir na posição e não pode seguir o supervisor (influenciador).

4.2 Poder de coerção

De acordo com Vergara (2009, p. 156) poder de coerção é aquele cuja submissão é obtida pela capacidade de impor às preferências do indivíduo ou do grupo uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa para levá-lo a abandonar essas suas preferências.

Já para Robins (2009, p.176) se A possui poder coercitivo sobre B quando pode demitir, suspender ou rebaixar B, assumindo-se que este valoriza seu trabalho. Da mesma forma, se A pode infligir a B tarefas que este considera desagradáveis ou se trata de maneira constrangedora, A exerce poder coercitivo sobre B.

O poder coercitivo ou de coerção, está relacionado à habilidade do supervisor (influenciador) em punir um colaborador. Podendo este se manifestar de várias maneiras, indo de uma simples advertência até uma suspensão, ou até mesmo a demissão.

4.3. Poder de recompensa

O poder de recompensa se baseia nos interesses individuais, influenciando líderes e liderados a agirem de acordo com as suas necessidades.

Robbins (2009, p. 176) aponta que uma pessoa submete-se à vontade ou às diretivas de outra porque isso lhe acarretará algum benefício; dessa forma, aquele capaz de prover recompensas consideradas valiosas exerce poder sobre os demais.

Já Spector (2010, p.496) acrescenta que o poder de recompensa é a habilidade do supervisor de recompensar subordinados com bônus, atribuições desejadas, promoções ou aumentos de salário.

As recompensas podem ser diversas, o objetivo é vincular a motivação através de retornos palpáveis e de curto prazo, podendo enfraquecer a autoridade do líder. Esse tipo de poder não se restringe somente a alguém com alto nível hierárquico, ele pode ser exercido por qualquer um dentro da empresa através de elogios e punições.

4.4. Poder de competência

Baseado no respeito, o líder demonstra habilidades e conhecimentos adequados para o cargo que ocupa, atitudes dignas e precisão em suas ações, o líder terá reconhecimento por parte de seus colaboradores, sendo assim um recurso valioso para uma equipe.

Spectro (2010, p.495) esclarece que um colaborador provavelmente seguirá as diretrizes de uma pessoa que ele acredita ter conhecimento ou perícia especial sobre um assunto em questão.

Assim, o poder de competência pode ser eficaz e de forte influência, pois, essa habilidade passa confiança aos colaboradores, executando ordens sem questionamento.

4.5. Poder referente ou pessoal

Robbins (2009, p.177) acredita que o poder referente emana da admiração pelo outro e do desejo de se parecer com ele.

Explora-se admiração que um grupo tem com um indivíduo através de seu carisma e personalidade. O líder se torna positivo, envolvente e energético alcançando a obediência de seus liderados, levando-os a terem-no como exemplo.

Spector (2010, p.496) esclarece que uma pessoa pode ser influenciada por outra que ela admire ou goste. Essa fonte de poder pode ser desenvolvida por meio

de relacionamentos pessoais com outras pessoas e ser aumentada elevando-se o status do supervisor.

5. DIMENSÕES TÁTICAS DE PODER

Tática é qualquer elemento componente de uma estratégia, com a finalidade de se atingir a meta desejada num empreendimento qualquer, dando a idéia de 'como' se deve realizar determinada função.

Segundo Saraiva e Santos (2009, p.6) as táticas se referem à arte do fraco, são ações calculadas determinadas pela ausência de um próprio. As táticas são utilizadas quando o ambiente não oferece condições de autonomia, ou seja, é o jogo em um terreno imposto, onde o uso da vigilância para com as falhas do sistema de domínio dá a possibilidade de criar surpresas. É a astúcia.

Já para Robbins (2005, p. 307) algumas opções táticas podem ser mais eficazes do que as outras. De acordo com as pesquisas, existem nove táticas de influência distintas conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Táticas de influência.

Tática	Características
Legitimidade	Basea-se na autoridade da posição ou no fato de que a demanda está de acordo com as políticas ou regras da organização.
Persuasão racional	Apresenta argumentos lógicos e evidências factuais com o objetivo de demonstrar que a demanda é razoável.
Apelo inspirativo	Desenvolve um comprometimento emocional por meio do apelo a valores, necessidades, esperanças e aspirações do alvo de influência.
Consulta	Aumenta a motivação e apoio do alvo, envolvendo-o na decisão de como o plano ou mudança será implementado.
Troca	Recompensa o alvo com benefícios ou favores em troca do atendimento da demanda.
Apelos pessoais	Pede apoio com base em amizade ou lealdade.
Insinuação	Usa bajulação, elogios e comportamento amigável antes de fazer o pedido.
Pressão	Usa aviso, repetição das solicitações ou ameaças.
Coalizão	Consegue a ajuda de outros para persuadir o alvo, ou obter apoio de outras pessoas na organização para isto.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Robbins (2005, p.308) esclarece que a cultura organizacional na qual a pessoa trabalha terá, portanto, grande influência na definição de que táticas serão consideradas apropriadas. Algumas culturas estimulam o emprego da participação e consulta; outras encorajam o uso da razão; e outras ainda lançam mão da pressão. Dessa forma, a organização em si vai influenciar na definição de qual subconjunto de táticas de poder será visto como aceitável.

O estudo da cultura organizacional permite compreender como a organização realiza a construção da sua identidade, simbologia, valores e comportamentos a serem adotados bem como entender as formas de interação entre as pessoas, entre as pessoas e a organização e entre a organização e o mundo. A comunicação, entendida como um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e consolidação do universo simbólico, tem papel relevante neste processo (RODRIGUEZ et al., 2005).

Fica em evidência, que a persuasão racional, o apelo inspirativo e a consulta tendem a ser as mais eficazes, se as táticas forem introduzidas de forma mais “sutis”, caso isso não ocorra pode-se usar táticas mais “severas”, o que não determina que o resultado desejado seja alcançado.

Faria (2003, p.108) esclarece que as questões de estratégias e táticas podem ser relacionadas com o poder através do conceito de que o poder é a capacidade que tem uma classe social (ou uma fração ou segmento), uma categoria social ou um grupo (social ou politicamente organizado) de definir e realizar seus interesses, mesmo contra a resistência ao exercício desta capacidade e, independentemente, do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada.

Assim, em cada organização existe uma cultura, e essa cultura exerce um tipo de poder. Sendo assim, as táticas de poder não têm padrão, cada organização exercerá o poder da forma que for mais conveniente a sua cultura.

6. REAÇÕES AO PODER

Quando se tem indivíduos vivendo em grupos, têm-se os conflitos e os interesses, conseqüentemente têm-se a dimensão de poder, pois falar em poder é pensar na interseção entre influência e interesses.

Ferreira (2010) define reação como uma atitude e resposta perante estímulo interno e externo que produz algum resultado. O tipo e a qualidade da reação

dependem de seu emissor, segundo suas características, peculiaridades e o ambiente em que se encontra.

De acordo com Wagner II e Hollenbeck (2009, p.276) existem três tipos de poder bem distintos de reações: obediência, identificação e internalização.

A obediência ocorre quando as pessoas se moldam com os anseios ou diretrizes de outras para obter em troca resultados cômodos a si mesmos.

Adotam novas atitudes e comportamentos, não porque esses sejam agradáveis ou pessoalmente gratificantes, mas porque resultam em recompensas e aprovação específicas ou evitam punições ou desaprovação específicas. As pessoas tendem a continuar praticando tais comportamentos apenas na medida em que resultados favoráveis continuem a depender da conformidade. (WAGNER II, HOLLENBECK, 2006, p. 272)

Dentre as bases de poder citadas anteriormente, o poder de recompensa e o coercitivo baseiam-se no vínculo do desempenho do funcionário ao recebimento de resultados positivos ou negativos. Colaboradores muito aplicados porque um supervisor com poder de recompensa lhes garantiu-lhes incentivos estão demonstrando conduta de obediência. De igual modo, funcionários que se esforçam para evitar punições administrativas por um supervisor com poder coercitivo continuarão a fazê-lo apenas enquanto a intimidação de penalidade permanecer presente.

O segundo tipo de reação ao poder é a identificação processo pelo qual um sujeito assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente segundo o modelo desse outro.

A identificação ocorre quando as pessoas aceitam a direção ou influência de outras devido à sua identidade com as outras e buscam manter relações com elas no porque valorizam ou mesmo concordam com aquilo que esses lhe pedem para fazer. O poder de referência discutido baseia-se no mesmo tipo de atração pessoal que a identificação. Conseqüentemente, o poder de referência e a identificação tendem a estar estreitamente atrelados. Os líderes carismáticos conseguem continuar influenciando o procedimento das outras pessoas enquanto durar a identificação. (WAGNER II e HOLLENBECK, 2009, P. 277)

Quando uma pessoa se identifica com outra se tende a agradar essa outra ao máximo que puder, pelo fato de ter uma afinidade expressiva. Da mesma maneira

acontece com um colaborador e seu supervisor, esse colaborador realiza as atividades proposta pelo supervisor a fim de lhe agradar. É bem certo que se o supervisor tiver carisma e conseguir manter esse colaborador com um grau de identificação alto ele conseguirá que o colaborador lhe renda por muito tempo o melhor de si.

O terceiro tipo de reação ao poder é a internalização quando pessoas tomam atitudes e comportamentos de outras a fim de agradar suas necessidades pessoais ou porque acham que essas atitudes e comportamentos são congruentes com seus próprios valores pessoais.

A internalização pode ser estimulada através do poder legítimo e o de especialização, ambos recorrem à credibilidade pessoal. Essa credibilidade pode ser usada para persuadir as pessoas da importância inerente das atitudes e comportamentos que estão sendo exigidas a adotar.

Wagner III e Hollenbeck (2009, p.277) esclarecem que na internalização, as pessoas descobrem que as atitudes e comportamentos recém adotados são pessoalmente recompensadores e auto-reforçadores.

Supervisores que com sua experiência conseguem convencer colegas a utilizarem à liderança consultiva podem esperar que os outros gerentes continuem a consultar seus subordinados por muito tempo depois de se retirarem da ocasião. Gerentes cuja poder legítimo confere credibilidade às ordens que eles emitem podem esperar que seus dependentes sigam essas ordens mesmo na carência de recompensas, punições ou atração carismática.

7. LIDERANÇA E PODER

A liderança é reconhecidamente uma das características de convivência em grupo ou equipe mais antiga que se tem registro. Como normalmente somos chamados a atuar de acordo com característica específica para tornar uma equipe eficaz para cumprir sua missão, fica clara a necessidade da liderança.

Lino (2006, p.1) define liderança como um processo de influência de um indivíduo sobre outro ou sobre um grupo numa dada organização, com o intuito de potencializar e maximizar todos os esforços, para a concretização de determinados objetivos organizacionais.

De acordo com Sampaio (2004) a liderança surge como um fator interpessoal

de influência, e, surge como uma competência em transformar o conhecimento em ação, resultando num índice desejado de desempenho. Segundo o mesmo autor, a liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre em grupos sociais. É também vista como uma qualidade pessoal, isto é, como um conjunto de traços de personalidade que fazem do indivíduo um líder, tendo em conta esses mesmo traços e características da situação na qual o indivíduo se encontra. Nesta óptica, a liderança é um processo contínuo de escolhas que permitem à organização atingir seus objetivos, num ambiente interno e externo hostil e em constante mutação.

Diante do exposto, entende-se que a principal característica de um líder é a confiança, só é líder quem inspira confiança, pois esta é o que garante a base para a edificação de uma relação entre líder e liderado, logo, uma vez quebrada, desfaz-se a afinidade.

A confiança é o verdadeiro pilar da liderança, mas existem outras características inerentes da pessoa-líder, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Características inerentes do líder.

Característica	Descrição
Autoliderança	O líder tem que iniciar sua carreira liderando a si mesmo, não é possível que alguém confie em você se você mesmo não confia. É necessário que saiba suas metas e aonde quer chegar, faça acompanhamento de suas tarefas e persista em seus objetivos. Solicite feedback, pois, é de suma importância.
Compartilhamento	Esclarecer a relação entre poder e liderança, já que quando notado como um líder, logo terá um certo tipo de poder. “Entretanto, para que a liderança exista este deve ser necessariamente compartilhado” ARAUJO (p.336, 2006). A todo o momento as pessoas agem independentes do líder, não normalmente não tem contato com os principais que tomam decisões, portanto, é importante o compartilhamento.
Coragem	Virtude indispensável para um líder, ter coragem não significa ser corajoso, e sim fazer com que pessoas acreditem em você e em sua garra e desenvolvam uma relação de confiança, sabe-se que é devido a isso que existe liderança. Não significa que quem é líder não tem fraquezas, mas sim que devem disfarçá-las para manter a relação.
Foco	Nenhuma dificuldade por maior que seja não pode desviar o foco de sua visão. Todo o líder deve estar preparado para ultrapassar toda e qualquer situação que dificulte o atendimento de suas metas
Mudança	Todo líder é passivo a mudança. Araújo (2006) argumenta que “não se pode pensar na hipótese de existir líderes e seguidores se o objetivo é permanecer no mesmo patamar”. Todo líder é respeitado como um agente de mudança, sendo assim é necessário, disposição e capacidade, para alterar o que já está sendo feito e para fazer coisas diferentes e inovadas. Liderança é sinônimo de busca por desafios, aventuras, novidades ou até mesmo críticas.

Aberto extrovertido	e Sendo comunicativo e acessível, fazendo seus seguidores se sentirem confortáveis por saberem que ele será solícito
Inquisitivo	Busca sempre caminhos pelo meio de questionamentos, sendo capaz de fazer críticas construtivas para o bem dos subordinados
Carismático	Deve ser capaz de abrigar pessoas e ser dotado de empatia, tendo a aptidão de se colocar no lugar do outro. Portanto, tem que haver um alto grau de confiança entre líder/liderado.

Fonte: Araújo (2006) adaptado pelos autores.

8. METODOLOGIA

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa ora realizada pode ser classificada como básica por gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.

Quanto aos objetivos é do tipo Exploratória por constituir o primeiro passo de todo trabalho científico. Quando bibliográfica, proporciona maiores informações sobre determinado assunto, facilitando a delimitação de um tema de trabalho, definindo objetivos ou formulando as hipóteses de uma pesquisa ou descobrindo novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente. Incluem-se aqui a maioria das pesquisas desenvolvidas nas Ciências Humanas e Sociais, as pesquisas de opinião, as mercadológicas, os levantamentos socioeconômicos e psicossociais.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é de cunho bibliográfico por utilizar material escrito / gravado, mecânica ou eletronicamente, sendo consideradas as fontes bibliográficas os livros (de leitura corrente ou de referência, tais como dicionários, enciclopédias, anuários etc.), as publicações periódicas (jornais, revistas, panfletos etc.), fitas gravadas de áudio e vídeo, páginas de *web sites*, relatórios de simpósios / seminários, anais de congressos etc.

De acordo com Yin (2005), com o intuito de descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre, ilustrando tópicos dentro de uma avaliação, de maneira descritiva foi escolhido um estudo de caso único. Os estudos de casos enfatizam mais a análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações. Embora tenham sido taxados de 'cientificamente sem valor', um único estudo de caso bem planejado pode representar um desafio importante para uma

teoria e simultaneamente ser a fonte de novas hipóteses e construtos (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.130).

O estudo de caso utilizado foi realizado em uma organização pertencente ao setor petroquímico localizada no estado do Rio de Janeiro. A razão da escolha desta empresa ocorreu porque a mesma tem passado por profundas transformações em seu modelo de gestão, que passa pela interculturalidade e por ser uma empresa que investe constantemente em seu capital humano, contribuindo assim para atender aos objetivos deste estudo.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, trata-se de pesquisa qualitativa na qual se verifica a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (MINAYO, 2007).

8.1 Estudo de Caso

Boyett (1999) esclarece que praticamente todos os gurus da liderança apresentam uma lista de atributos, as quais serão utilizadas como padrão comparativo. Dessa forma, neste estudo, foi realizado um levantamento das várias teorias pertinentes, conectadas 'as questões do poder como ferramenta na gestão de pessoas que servirão de base para contextualização deste trabalho que se enquadra na linha de organização e gestão do projeto RH MAIS e tem como premissa identificar o perfil do líder Petrobras 2015 (Premissa, valores e competências) e formas de desenvolvimento que viabilizem a excelência na gestão dos desafios e oportunidades do Planejamento Estratégico com o intuito de responder à duas questões críticas do Fórum de RH: O que deve ser feito para que se tenham as melhores condições de sucesso frente aos grandes desafios? Como identificar e preparar líderes para o futuro?

A hipótese levantada, neste estudo de caso, é que as exigências procedentes dos novos cenários e desafios do Plano Estratégico 2015 requerem líderes capacitados para obter as condições ideais de sucesso nos mercados doméstico e internacional, que promovam transformação cultural e assegurem soluções inovadoras com as pessoas e equipes comprometidas com a sustentabilidade do negócio. Em razão disso, o perfil do líder Petrobras 2015 deve contemplar as

dimensões de internacionalização, evolução cultural credibilidade, integração pessoal, consciência e sensibilidade da dimensão humana.

Para atingir tal objetivo, buscou-se extrair o que há de melhor e mais moderno na literatura de liderança, segundo a visão de vários autores nacionais e internacionais.

O resultado desta pesquisa prima por uma reflexão sobre um novo conjunto de competências da liderança alinhado aos valores da companhia onde prevaleçam a capacidade de renovação, a sinergia, uma mentalidade empreendedora, a consciência e a sensibilidade acerca da dimensão humana (RODRIGUES et al., 2005).

8.2 Premissas e valores do poder

Embora existam algumas características comuns, nem todas elas são compartilhadas por todos os líderes. Segundo vários gurus, como Boyett (1999), a liderança é um evento, não um traço. É o que você faz somado ao que você é. A circunstância e a personalidade da pessoa se congregam para fazer surgir o líder.

Covey (2002) elenca os hábitos que as pessoas bem sucedidas possuem. São eles: a proatividade, começar com resultado em mente, colocar as coisas mais importantes em primeiro lugar, pensar sempre em vencer, buscar primeiro compreender para depois ser compreendido, buscar a sinergia e aprimorar-se constantemente. O autor ainda lista oito características diferenciadoras de líderes, baseadas em princípios: aprender continuamente, orientar-se para o serviço, irradiar energia positiva, acreditar nas pessoas, ter uma vida equilibrada, ver a vida como uma aventura, buscar a sinergia e fazer exercícios físicos, mentais, emocionais, espirituais para a autorenovação. Por fim, Senge (1990), ressalta que o líder precisa resgatar sua capacidade de ver o mundo como um sistema de forças entrelaçadas e relacionadas entre si. Ao fazer isso, estará em condições de formar organizações de aprendizagem nas quais as pessoas colocarão objetivos mais altos, aprenderão a criar os resultados desejados e usarão novos e elevados padrões de raciocínio. O autor elenca como sendo cinco as disciplinas que vêm convergindo para facilitar a inovação nas organizações que aprendem. Desenvolvidas separadamente, cada uma delas é crucial para o sucesso das outras quatro. São elas: domínio pessoal,

modelos mentais, objetivo comum (visão compartilhada), aprendizado em grupo e raciocínio sistêmico, que é o alicerce da organização que aprende.

8.3 Liderança baseada em princípios

Covey (2002) ratifica que o líder desse milênio será alguém capaz de desenvolver uma cultura ou sistema de valor baseado em princípios. Tais princípios somente serão alcançados por líderes com visão, humildade e coragem para aprender continuamente.

A liderança baseada em princípios é praticada, de dentro para fora, em quatro níveis: pessoal, interpessoal, gerencial e organizacional.

Os princípios-chave da liderança são: confiabilidade, confiança, delegação de poder e alinhamento. As questões contemporâneas da liderança nesse enfoque são destacadas como: inteligência emocional e liderança de equipe, liderança moral, liderança multicultural (Quadro 4).

Quadro 4 – Questões contemporâneas da liderança

Questões Contemporâneas	Enfoque
Inteligência Emocional e Liderança	Elementos-chave: Autoconfiança, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais.
Liderança de Equipe	Paciência para compartilhar informações, abrir mão da autoridade e compreender o momento certo para intervir.
Liderança Moral	Carisma utilizado de maneira socialmente construtiva para servir os outros.
Liderança Multicultural	Ajustar seus estilos à situação e à cultura do país.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A relação entre confiança e liderança gera uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista, por palavras, ações ou decisões.

As dimensões básicas fundadoras do conceito de confiança são: integridade, competência, consistência, lealdade e abertura.

Nas relações organizacionais, são identificadas algumas questões baseadas na interação entre confiança e liderança, tais como: a confiança baseada na intimidação, onde a maior fragilidade nos relacionamento, pois está no medo a base dos mesmos.

Uma segunda relação identificada é aquela baseada no conhecimento, onde há o apoio da informação para o estabelecimento da confiança, e a última relação

identificada na organização é a baseada na identificação, onde há o atingimento de uma conexão emocional entre as pessoas e é mais procurada pelos seus gestores.

O verdadeiro poder de um líder se origina da honradez e do exercício de determinados instrumentos de poder e princípios. Identificou-se neste estudo de caso, três tipos de poder, listados no Quadro 5.

Quadro 5 – Tipos de Poder

Tipos de Poder	Características
Coercitivo	Seguidores seguem os líderes por medo.
Utilidade	Seguidores seguem os líderes devido aos benefícios a serem obtidos.
Baseado em Princípios	O líder possui a confiança das pessoas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

8.4 Líder e Gerente

Qual a diferença principal entre líder e gerente, além de algumas teorias de liderança, é o que se pretende abordar no Quadro 6.

Quadro 6 – Diferença entre líder e gerente.

Líder	Gerentes
Estão mais interessados no futuro.	Apegam-se ao presente;
Preparados para líder com as mudanças;	Preocupados com a estabilidade;
Pensam no longo prazo;	Pensam no curto prazo;
Tem visões e inspiram os demais;	Precisam ser instruídos a construir essa visão;
Liderança carismática;	Autoridade hierárquica;
Reconhece a filosofia empresarial, valores essenciais e metas compartilhadas.	Vêm as táticas, estruturas e sistemas como mais importantes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

8.5 Teorias sobre liderança

Alguns modelos a respeito das teorias sobre liderança estão relacionados com as capacidades e competências mais importantes que definem a qualidade da liderança. Essas reflexões podem ser observadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Teorias sobre Liderança..

Modelos de Teorias	Enfoque
Traços	Buscam traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que diferenciem líderes e não líderes, com a premissa de que líderes são natos.

Comportamentais	Propõem que comportamentos específicos diferenciam os líderes dos liderados, com a premissa de que ao conseguir identificar os determinantes críticos, então a liderança poderia ser ensinada.
Contingência de Fiedler	Propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e quanto de controle a situação proporciona a ele, identificando ainda três dimensões contingenciais, que definem os fatores situacionais básicos: relações de poder entre líderes e liderados, estrutura da tarefa e o poder da posição.
Recurso Cognitivo	Identifica o estresse como o inimigo da racionalidade.
Situacional de Hersey e Blanchard	Apelo intuitivo, enfatizando a prontidão dos liderados.
Troca	Troca entre líderes e liderados. Aponta que os líderes criam grupos “ dos de outros” e “ dos de fora”.
Da meta e do caminho	Argumenta que a função do líder é ajudar os subordinados no alcance de suas metas, oferecendo orientação e/ou apoio para assegurar que sejam elas compatíveis com os objetivos da organização.
Neocarismática	Enfatiza os comportamentos simbólicos e apelativos dos líderes e o extraordinário compromisso por parte dos liderados.
Transformacional	Inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização.
Visionária	Possuem a capacidade de criar uma visão de futuro realista, atrativa e crível para a organização, partindo da situação presente e buscando sua melhoria.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Algumas reflexões acerca destas abordagens contemporâneas da liderança fazem com que sejam feitas observações, como, por exemplo, sobre o papel da inteligência emocional, do trabalho em equipe, dos valores e da ética, da educação, da credibilidade, da confiança e da multiculturalidade.

Diante de todas essas teorias pode-se concluir que a liderança pode ser aprendida e desenvolvida.

8.6 Conclusão

Há uma constatação histórica de que a Petrobras é a concretização de um sonho, de uma aspiração sofrida do povo brasileiro, símbolo de sua busca na maioria política, social, econômica e estratégica, tarefa na qual está envolvido até os dias de hoje. No percurso da Petrobras, desde sua criação, incorporou em sua identidade traços que retratam as grandes linhas da cultura brasileira, e que, por sua vez, se refletiram no perfil de seus líderes.

O sucesso obtido por ela na consecução de seus objetivos é a prova de que a maneira de como soube conduzir o negócio, no contexto nacional e internacional, foi eficaz e a colocou em uma posição favorável para enfrentar os novos desafios.

Para a Petrobras, líderes e gerentes, devem catalisar mudanças e alavancar a partir das diversidades dos perfis, aptidões para o trabalho em equipe, de forma a que a ênfase da companhia não seja só de cunho técnico, mas que de valor também ao envolvimento e desenvolvimento do capital humano.

É fundamental que o novo líder tenha qualidades pessoais que extrapolem a sua competência técnica de capacidade de lidar com pessoas autônomas, com outras culturas, com um mundo de alta complexidade, onde se lida habitualmente com paradoxos e ambigüidades. Sua liderança basear-se-á em princípios, ética e valores. Além disso, sugere-se que a empresa deva integrar as diversas experiências de desenvolvimento existentes em suas áreas de negócios, visando criar uma identidade corporativa de liderança na Petrobras.

Muito ligado ao conceito de qualidade está o de dedicação e amor ao trabalho. Quando se gosta do próprio trabalho, não é preciso ser gerenciado por expectativas de recompensas ou por medo de punições dedica-se toda a energia disponível para construir, criar e inovar, em vez de desperdiçá-la controlando e/ou se protegendo.

Todo esse trabalho de desenvolvimento de líderes e gerentes, dentro dos novos modelos adequados ao ambiente concorrencial do futuro, implicará em uma estruturação da área de RH, que integre seu planejamento às diretrizes estratégicas da Petrobrás 2015. Está é uma ferramenta ou pré-requisito para o sucesso da empresa em suas ações de mudança organizacional.

9. CONCLUSÕES

O estudo sobre poder abrange uma vasta área do conhecimento em que as características pessoais são primordiais para a sua melhor utilização. Assim, diante do exposto na pesquisa, pode-se considerar que:

- A palavra poder tem sido vista de forma negativa baseada nas lideranças que exercem o “poder coercitivo”, em que é imposta à vontade do gestor;

- O poder é uma relação de imposição e dependência entre grupos ou organizações;
- O poder não existe somente nos altos níveis de gerência, pode ser conquistado e utilizado por níveis hierárquicos mais baixos das organizações;
- O poder está relacionado ao conhecimento, informações ou habilidades adquiridas;

As diferentes táticas de poder pode trazer muitos benefícios como aumento da motivação e apoio dos colaboradores, obtendo atores mais produtivos e satisfeitos. Já no que tange a liderança, esta, deve ser baseada em princípios que venha potencializar e maximizar todos os esforços na concretização de determinados objetivos organizacionais.

Embora existam algumas características comuns, o verdadeiro poder de um líder se determina pela sua honradez e pelo exercício de determinados instrumentos de poder e princípios.

Em última análise, ratifica-se que a principal característica de um líder deva ser a confiança, por garantir a base para a edificação de uma relação entre líder e liderado, sendo fundamental ainda, a qualidades pessoais que extrapolem a sua competência técnica de capacidade de lidar com pessoas autônomas, com outras culturas, com um mundo de alta complexidade, onde se lida habitualmente com paradoxos e ambigüidades.

10. REVISÃO

ARAÚJO, L. C. G de. **Gestão de Pessoas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ARENDT, Hannah. **A Condição Humana**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000

BOYETT, J. H. e BOYETT, J. T. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COOPER, Donald. R.; SCHINDLER, Pamela. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**.

7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução de Astrid Beatriz de FARIA, J.H. **Poder e relações de poder nas organizações**. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa Nova Ortografia CD**. Curitiba: Positivo, 2010.

LINO, T. A. L. R. **Liderança Emocional**. 2006. Disponível em: <http://www.psicologia.com.pt>. Acesso: 24/11/2010.

MINAYO MC. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Abrasco; 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11^a ed. São Paulo: Prentice Hall Pearson, 2005.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8^a ed. São Paulo: Prentice Hall Pearson, 2009.

RODRIGUES, M. V.R.; LOREIRO, J.; VIEIRA, R. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark:PETROBRAS, 2005.

SAMPAIO, Jader dos R. **Voluntários: um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma Organização do Terceiro Setor**. Tese (doutorado)

Universidade de São Paulo (USP), Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. (2004)

SARAIVA, L. A. S.; SANTOS, A.V. **Estratégia de poder de atores sociais desprovidos de recursos organizacionais**. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, 2009.

SENGE, P. **The fifth discipline**. New York: Doubleday, 1990. No Brasil, São Paulo: Nova Cultural.

SILVA, M. C. M.; MATOS, F. R. N.; KOVACS, E. P.; FELL, A. F. A. **Relações de poder e exercício de controle mediados pela tecnologia de informação**. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal/RN, 2007.

SPECTRO, P. E. **Psicologia nas organizações**. 3^a ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 2002, p.340.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas. 7ª ed. 2009b.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional – Criando Vantagem Competitiva**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.