

CONSIDERAÇÕES SOBRE PODER, LIDERANÇA E CHEFIA



(Restrinjo-me ao poder na empresa.)

1-A expressão "**empowerment**", bem difundida lá pelos anos 80/90 do século passado, entrou nas empresas mal traduzida. Tratavam-na por "**delegação de poder**", até se "oficializar" o neologismo "**empoderamento**", hoje na moda, principalmente para traduzir a crescente participação da mulher na sociedade: "empoderamento feminino".

Nunca aceitei a tradução adotada nas empresas, "delegação de poder". Sempre preferi "empoderamento" como "**tomada de poder**", usando o verbo "**empoderar-se**" como reflexivo: eu me empodero, tu te empoderas... e assim por diante. "Eu assumo o poder" consciente de que o meu "**conhecimento**", as minhas "**competências**" são capazes de influenciar pessoas. "Delegação de poder" é conceito antigo: alguém exerce o poder porque recebeu "outorga" de outrem. Só exerce enquanto lhe outorgam, mas não o possuem de fato. Sua "força" vem de uma "entidade" mais elevada. Como se alguém do andar de cima dissesse ao "delegado": "vai lá e diz para todo mundo que amanhã todos terão que fazer horas-extras". O "delegado" vai lá e "exerce o poder" em nome do outorgante.

"Empoderamento" é diferente: o "empoderado" chama a equipe e a convence da necessidade de fazer horas-extras. Seus argumentos e sua credibilidade com o time de liderados tornam a decisão mais fácil, mesmo que, para isso, seja necessário recorrer ao bom diálogo.

2-Um **LÍDER** não necessariamente é **CHEFE** e vice-versa.

Se você é chefe, o poder lhe é outorgado para exercê-lo em nome do chefe que lho outorgou.

Se você é líder, o poder lhe é outorgado pelo reconhecimento de seus liderados.

3-Na empresa o **chefe que não é líder** se torna "representante" de um "poder maior"; exerce-o interpretando os "anseios" do seu "comandante". Defende seu "posto" com unhas e dentes, sem avaliar com profundidade os efeitos de seus atos. Interessa a avaliação que recebe de "cima". Torna-se "homem de confiança", confiança que espera ter do "alto". "Subserve" seu chefe. Assume decisões sem necessariamente ter noção de que elas

sejam úteis ou não para a empresa. "Se meu chefe quer assim, deve ser bom para a empresa" (uma nova versão do "manda quem pode, obedece quem tem juízo"). Na maioria dos casos "despersonaliza-se" para garantir o seu "sustento" e a "sustentação" de seu cargo. É "empregado" do chefe, não da empresa. Para todos os efeitos, acha que ganha para isso.

Os "**subordinados**" se tornam cumpridores de ordem, com reduzido espaço à criatividade e inovação. A "**velha hierarquia**" impera.

Quando há mudança na estrutura e esse chefe fica órfão do seu "comandante", ele vê seu "poder" ameaçado. A quem (sub)servir agora? "Como minhas ações serão avaliadas?"; "vou-me garantir no cargo?"; "vou ter que mudar meu jeito de atuar?"

4- Se o **chefe é líder** na acepção do termo, seu poder vem dos liderados, que o reconhecem capaz, confiável e com alto poder de influenciá-los. "Joga junto com o time", podendo obter resultados tão significativos para a empresa que se mantém no "cargo". Muito provável que tenha um líder-chefe que o reconhece empoderado e que não mais pratica em seu "território" as "regras" da "velha hierarquia". O espaço é propício para o desenvolvimento de novos talentos e do exercício de liderança mesmo dos que não têm cargo de chefia. Desenvolve-se em toda equipe a "**mentalidade de liderança**".

Caracteriza-se esse "território" como espaço propício à **geração de conhecimento** e conseqüente desenvolvimento da **inovação contínua**.

5- Nas palavras de **P. Drucker**: "**Líder é o que tem seguidores**". Para ter seguidores é necessário que o líder tenha **poder**. A fonte hoje mais qualificada de poder é o **conhecimento**. Qualquer pessoa pode ter conhecimento (hoje o conhecimento é a fonte mais democrática para obtenção de poder) e, portanto, qualquer pessoa pode liderar, respeitadas áreas de atuação e seus respectivos graus de complexidade. A complexidade é definida pelas exigências de mais ou menos conhecimento. Um pequeno setor da empresa, por exemplo, que cuida dos serviços de transporte poderá ter líderes cujos conhecimentos sejam compatíveis com a complexidade desse setor.

6- A "**equação da liderança**" se completa quando, além do conhecimento (responsável pela atribuição do poder), surge a **motivação** pelo empoderamento ("Surge uma oportunidade de exercer a liderança e eu quero me empoderar para exercê-la") e uma certa "**química**", pela qual o líder ganha respeito e confiança dos liderados, que o seguem porque acreditam nele e lhe atribuem o que podemos chamar de "**carisma**".

7- Uma empresa moderna, em permanente processo de transformação, que se inova continuamente, tem que ser uma empresa de muita liderança e "quase nenhuma" chefia.