



F2 MARCELO
A2 COLLEONI



GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL

A ilusão do poder

Vamos falar sobre a ilusão do poder. Por que a ilusão do poder? Porque os modelos de gestão que a gente acompanha, o modelo de gestão tradicional de comando e controle, ele estimula as pessoas a buscarem a gestão como um poder. Porque o líder tem poder e consegue fazer e desfazer as coisas.

Toda a submissão é feita para o líder porque ele tem o poder hierárquico, ele está na estrutura e a sua hierarquia faz com que as pessoas sigam as suas diretrizes e objetivos.

E a gente fala assim '**Puxa, bem agora na minha vez isso precisa mudar**', e de fato, precisa mudar. Hoje, a gestão pelo poder está com os dias contados, não tenho dúvida disso. Acredito que se perde muito mais do que se ganha, diferente do passado que se ganhou muito em relação a ter esse poder, porque era necessário, como na revolução industrial, agora este cenário não faz mais sentido algum.

O poder é um fator negativo. Porque toda vez que exijo uma coisa, eu elimino a possibilidade das pessoas pensarem. Se elas não são obrigadas ou estimulados a pensar, elas não vão se engajar, não vou se sentir atraídas pela empresa e não vão ficar nas organizações. Pois é, essa mudança que está acontecendo, ela é necessária e é bem na sua vez. **'Puxa, agora que eu ia mandar e desmandar'**, pois é, agora não vai mais mandar e desmandar.

O grande líder usa seu poder de influência para dar apoio e suporte na organização e não para mandar e desmandar na organização.

Por que isso sempre foi atrativo? Porque regalias são oferecidas para as pessoas que estão nos cargos maiores, essas regalias todo mundo quer: ter um carro da empresa e ter alguma coisa. Essas regalias atraem as pessoas e o modelo como as pessoas praticam a gestão é de comando e controle, então associa as regalias à existência que as pessoas têm de controlar e monitorar as demais.

Outra coisa também é a obediência que é gerada nesse processo. As pessoas que estão abaixo de um gestor, de um chefe, são obedientes, porque 'Se eu não obedecer posso ser mandado embora'.



É a gestão do medo, o poder gera um medo nas pessoas. A gente vê hoje questão política, questão de guerra, um monte de coisa que está acontecendo, é a questão do poder.

A gente vem de uma sociedade que é poder, o poder da família, o da igreja, de um monte de coisa. Isto serve para entendermos um pouco mais sobre este modelo e sua aderência, mas não é o que a gente quer discutir neste momento.

O que a gente quer discutir agora é o quanto esse poder é ilusório para as pessoas se manterem nas organizações.

Quanto mais poder a pessoa tiver de mandar e desmandar, de ter todo mundo dependente dessa pessoa, mais curta é essa relação entre quem está liderando e sendo liderado, onde um dos dois acaba se desconectando.

Quando a parte mais fraca desconecta, gera o turnover das empresas, a rotatividade de pessoas cada vez maior nas organizações. Essa obediência é um problema, porque gera dependência nas pessoas.



Quanto mais as pessoas dependem de alguém, mais poderosa esta pessoa fica, portanto se torna cada vez mais blindada. Engano!

Quanto mais dependência as pessoas gerarem em alguém, menores e piores resultados a organização terá. Porque as pessoas têm a gestão do medo, vão fazer porque tem que fazer e fica só limitado ao capital intelectual do líder que é extremamente limitado, por mais que tenha experiências de vida, de empresa, de cursos, é limitado, não tem como.

Essa obediência e dependência é nociva à sustentabilidade da empresa e à sustentabilidade da relação líder-subordinado.

É muito fácil a gente ter esse poder porque a hierarquia faz com que a gente tenha esse poder velado **'Ele é gerente, quem está abaixo dele?'** Quem está abaixo dele, abaixo dele diz o que? Quem é submisso? Hoje, têm empresas que são horizontalizadas, autogeridas, e elas funcionam muito bem.

Estar abaixo de alguém é você limitar ou desconsiderar a sua capacidade, o seu conhecimento ou sua experiência, pois não é requerida. A estrutura hierárquica, visualmente, já traz esse conceito de poder. Como eliminar esse poder nessa questão? É você fazer com que o líder esteja lá para dar apoio e suporte a todo mundo, e não ordem de comando e controlando todo mundo.



Outro elemento importante é a confidencialidade. Quando há uma estrutura, a gente sabe que a confidencialidade vai até um determinado nível.

Para baixo a informação não vai, ela vai sendo filtrada do mais abrangente para o menos abrangente na ordem inversa da hierarquia. Quem está na base da pirâmide tem menos informação, muito menos informação do que quem está lá em cima.

É uma pirâmide invertida em relação à hierarquia. Essa confidencialidade limita as pessoas a usarem o capital intelectual, ajudarem a empresa a fazer coisas diferentes. E elas acabam não fazendo porque elas não conhecem, por não saber, não tem como agir.

Use o poder de autoridade hierárquica, posso ser uma autoridade e não preciso ser uma pessoa que exige, que necessita as coisas daquela maneira.

Posso ser uma autoridade em conhecimento, onde as pessoas vão atrás da minha pessoa para esclarecer e ajudar a solucionar problemas e uma série de coisas. Essa é a autoridade que o líder precisar de ter. Ser essa referência para as pessoas para que elas venham até você e resolvam essas questões o mais rápido possível com as informações e, principalmente o suporte, que sabem que vão encontrar com você.



O que se fala hoje, na verdade se faz uma analogia, é que o líder tem a figura de jardineiro. O que é um jardineiro? Um jardineiro cuida de um jardim com várias espécies de plantas, umas precisam de um pouco mais de água, outras um pouco mais de sol, necessitam de poda ou de adubos, uma série de coisas. Esse é o papel do líder.

Cada pessoa é uma plantinha diferente. Tem que olhar, entender, conhecer e dar o suporte apoio necessário para que essa pessoa, ou na analogia essa plantinha cresça, execute essa tarefa da melhor maneira possível.

Essa é a grande questão do poder da liderança e não o poder de ser uma autoridade hierárquica, autoridade para mandar e desmandar e fazer e acontecer. Não.

Uma frase de efeito que incomoda quando líderes recebem pela primeira vez: o melhor líder é aquele que ninguém sente falta quando está ausente. Essa é a mensagem que queria passar para você. O melhor líder é aquele que ninguém sente falta quando ele está ausente.

Não é que não vá existir nunca mais. É que a operação está tão blindada, azeitada, funcionando tão bem que a ausência temporária do líder não causa impacto nem ruptura no processo. Esse é o poder que o líder precisa ter a partir de hoje.



Espero que esse conteúdo faça você refletir sobre a sua gestão. O poder está na influência, no suporte, no apoio, na dedicação para que o processo flua da maneira mais harmônica possível e não de obrigação de cima para baixo, de manda quem pode e obedece quem tem juízo. A ilusão do poder está nisso. Você continua com um poder enorme nas mãos, só que com eficiência, responsabilidade e com resultados muito melhores do que aquele que quer impor, ser prescritivo, impor um jeito de fazer e trazer questões que não são abrangentes e eliminam a possibilidade das pessoas pensarem, apenas usam o braço e não intelecto mais o braço.

