

# LIDERANÇA E PODER

## DRA. LUCY PENNA

*Este material didático pertence ao  
Programa da disciplina Auto-conhecimento e Liderança,  
Universidade Salgado de Oliveira/Goiânia.*

***Com os melhores líderes,  
Quando o trabalho está feito,  
E o projeto terminado,  
Todos dizem:  
“Fomos nós que o fizemos”.***  
*Tao Te Ching,, 17,  
Livro clássico de filosofia chinesa.*

Destinado a ser um manual para líderes, o Tao Te Ching nos ajuda a fazer opções mais sensatas, tornando-nos mais conscientes das várias formas de energias que regem as inter-relações entre as pessoas. Por exemplo, ele ensina que há diferença entre comandar e liderar.

Muito se tem escrito sobre as diferenças entre comandar, gerir, gerenciar e liderar. Os gerentes cuidam das operações cotidianas das empresas. Supervisionando seus empregados, eles fazem com que as pessoas tenham o desempenho que delas se espera: os atos de prestar serviços, fabricar produtos, preencher pedidos ou fazer entregas. Os gerentes administram orçamentos, conservam escritórios funcionando e, de modo geral, mantêm o *status quo*, ou seja, as condições estáveis e convencionais.

Os líderes são homens e mulheres de visão, que vêem como os detalhes do dia-a-dia se ajustam às conformações mais importantes. Estas conformações são macrovisões, são avaliações internacionais, planetárias e até mesmo cósmicas ou transpessoais. Os bons líderes planejam com antecedência, facilitam mudanças e desenvolvem o seu pessoal e as instituições. Os grandes líderes nos inspiram com uma visão que abre portas para possibilidades ainda não experimentadas, são criativos e inspiram o despertar da nossa criatividade. Comunicam-nos a sua visão e nos estimulam a desenvolver uma visão própria, unindo-se a nós para a realização do nosso mais alto potencial humano. Os grandes líderes têm o olhar da sabedoria, sabem encontrar o equilíbrio, trilhando o caminho do meio sem cair nas explosões nem nas expulsões que só cabem nos extremos.

Desde a metade do século vinte, a pesquisa sobre liderança vem-se fundamentando na teoria geral dos sistemas que surgiu nas décadas de 1940 e 1950 quando os pesquisadores nas áreas de engenharia, matemática, física observaram os organismos da Natureza, assim como uma organização criada por seres humanos, funcionam como um todo unificado. Uma mudança em uma de suas partes resulta em mudança correspondente em todo o sistema, que passa a procurar ajustar-se para recuperar o equilíbrio, ou homeostase. A teoria dos sistemas tornou-se parte da psicologia dos anos 50 quando os terapeutas Murray Bowen e Virginia Satir notaram

que também as famílias funcionam como sistemas: uma mudança em um dos membros da família precipita mudanças em todo o grupo. Mais recentemente, psicólogos empresariais reconheceram que as pessoas que estudam, convivem ou trabalham em grupo assumem uma dinâmica semelhante àquela das famílias naturais - e são, por vezes, relacionamentos tão desajustados e neuróticos quanto podem ser os familiares.

## **DO “PODER SOBRE” AO “ PODER COM”**

***Uma mente aberta traz consideração,***

***Consideração traz poder.***

***Esse poder é natural***

***E a natureza e o TAO são um só.***

*(Tao Te Ching, 16)*

Parte essencial da resolução de conflitos é redefinir o poder. Nós ficamos presos à velha idéia de que ter poder é ter poder sobre alguém, ou alguma coisa. O maior poder, porém é o “poder com”.

A antiga definição de poder parece uma idéia infantil. Como duas crianças que brincam em uma gangorra, uma pessoa sobe enquanto a outra desce. Quando uma pessoa faz a outra parecer fraca, ela torna-se mais forte. Mas, as posições podem mudar rapidamente. Por exemplo, eu pareço forte na medida em que você é fraco, e eu o domino. Minha sensação de estar poderoso depende de você, logo eu dependo de você e não tenho poder realmente.

O poder de gangorra é humilhante para quem está “por baixo” e contraproducente para quem está “por cima”. Cria-se um conflito em que aquele que está embaixo tenta, por todos os meios, subir e derrubar o outro. Quem está no poder de gangorra permanece tenso, desconfia de todos, tem medo de perder e...pela lei natural um dia vai cair mesmo.

Quando um conflito entre duas posições contrárias é resolvido eficazmente, as pessoas não ficam humilhadas. Elas se transformam em associadas, tem proporções equilibradas de ganhos. Largando o desejo de dominar um à outra, essas pessoas resolvem suas pendências em conjunto, sem degradação. Portanto, sem perder o poder.

Ao redefinir o poder, vemo-lo como maximização de potencial humano, não mais como domínio. Dudley Weeks chama a isto “poder positivo”, porque podemos aumentar o nosso poder positivo sem tirar vantagem de outra pessoa. De fato, pode-se mesmo aumentar o poder positivo de outra pessoa ao mesmo tempo em que promovemos o nosso. O poder positivo é a chave da solução eficiente de conflitos.

“Para resolver conflitos eficazmente deve-se mudar do “poder sobre” para o “poder com”. Quando F.W. de Klerck e Nelson Mandella fizeram esta mudança na África do Sul, mostraram o caminho que leva das trevas do apartheid para novas parcerias em prol da paz. Olhando para além do egocentrismo, pensando com

inteligência e competência social conclui-se que o poder que compartilhamos é maior do que o meu ou que o seu isoladamente.

## **DESENVOLVER UMA ATMOSFERA DE ASSOCIAÇÃO**

Começamos a desenvolver uma atmosfera propícia à resolução de conflitos trabalhando a nossa própria consciência. Devemos lembrar que o conflito pode melhorar ou sabotar os relacionamentos, dependendo do como reagimos a ele.

Em seu livro “ Os Oito Passos Essenciais para Resolução de Conflitos” Dudley Weeks focaliza com detalhes o que aqui resumimos em três princípios. Cada um deles combina o Yin da paciência e receptividade ao Yang da ação positiva. Os três princípios são: 1) desenvolver uma atmosfera de associação; 2) identificar necessidades comuns; 3) encontrar onde pisar a fim de “atravessar o rio” .

### 1) Desenvolver uma atmosfera de associação.

Da próxima vez em que você estiver envolvido em um conflito, cultive uma atitude de cooperação: veja você e a outra pessoa ( ou pessoas) como associados.

Reveja os pontos essenciais que sustentam o relacionamento. Mantenha a mente aberta. Lembre-se da força do bambu: é a flexibilidade, não a rigidez que vence.

Você não precisa reagir a uma provocação/agressão imediatamente. Deve aprender a escolher o momento mais favorável aos seus propósitos de associação. Diga à outra pessoa que gostaria de trabalhar com ela para resolver o conflito. Em seguida, escolha um momento em que ambos estarão na melhor das disposições. Se o seu associado é amigo da noite, não programe a reunião às oito da manhã. Planeje de modo a Ter tempo suficiente.

Escolha um lugar confortável onde possam conversar à vontade, livres de interrupções. Marque encontro em um “ território neutro”, se possível, por exemplo, um café tranquilo, não em um restaurante cheio e barulhento. Estabeleça o tom do encontro, expressando seu desejo de que os dois trabalhem como associados, de que ambos aprendam um com o outro e que melhorem a atual situação. Uma postura pró-ativa, sem acusações ou ameaças cria o tom favorável à superação das diferenças.

### 1) Identificar as necessidades em comum.

As necessidades são os elementos centrais da resolução de conflitos. Quem conhece

as necessidades das pessoas torna-se apto a liderá-las.

As exigências separam as pessoas, as necessidades compartilhadas criam a atmosfera de entendimento e cooperação. Todos lutam pelo que precisam e desejam. Identifiquem quatro tipos de necessidades:

- a) as suas
- b) as do seu associado
- c) as do relacionamento
- d) as necessidades comuns.

Os conflitos surgem quando uma dessas quatro estão negadas, ignoradas ou reprimidas.

- a) É um dever de comunicação franca e honesta que cada pessoa saia da fachada de “ educação”, falso altruísmo ou “ bondade” e diga à outra pessoa o que realmente sente e pensa. Construa para si uma auto-imagem sadia, baseada não apenas no que julga que os outros querem ver em você, mas em suas próprias crenças, necessidades e objetivos. Então, desenvolverá um poder pessoal positivo. Quanto mais souber que é, será menor a parte de si mesmo que entregará ao controle de outros. E também você será menos reativo quando alguém pisar em seu calo.

Pergunte-se: - Quais são as minhas necessidades nesta situação?

- Quais são os meus valores e prioridades? Separe suas preferências de suas necessidades. Saiba quando pode ceder e quando precisa fazer pé firme para não perder seu amor-próprio. Faça esta auto-avaliação sempre antes do encontro.

b) A parte seguinte é ouvir as necessidades do seu associado e, alternadamente, comunicar-lhe as suas. Os conflitos freqüentemente acontecem na base de crenças e pressupostos- reagimos àquilo que pensamos que o outro pensa...achamos que sabemos o que o outro acha...sem esclarecer a verdade. Jamais presume que sabe todas as necessidades de uma pessoa, mesmo que a conheça já há muitos anos. Pergunte a ele: - O que você precisa deste relacionamento agora? – O que precisa de mim para sentir-se positivamente fortalecido? O que precisaria ser feito para que saia deste conflito como uma pessoa mais forte e leve?

Neste estágio do processo, não é preciso que você concorde com o seu associado. Simplesmente, abra o seu coração e escute. As soluções virão depois. Muitas vezes o melhor que podemos fazer na ocasião é escutar com o coração aberto, sem prejudicar.

c) Identificar as necessidades do relacionamento.

Um relacionamento é um processo vivo, em crescimento, composto do conjunto de energias de ambas as partes. É uma estrutura, um sistema no qual o todo é maior do que a soma de suas partes, maior do que você e o outro com quem está em conflito. Então, acredite que encontrarão as necessidades geradas antes do relacionamento nascer, e que são a causa de estarem ali, juntos, conversando. Não existimos isolados, mas interligados. É preciso desligar-se das necessidades egocentradas para encontrar os motivos( necessidades) que ligaram vocês, que criaram esta associação. Sempre que as necessidades que geraram o relacionamento são declaradas e esclarecidas, há um alívio emocional e as duas partes sentem que querem preservar sua relação. E melhorá-la.

d) As necessidades comuns.

A mudança seguinte é parar de discutir em torno dos desacordos e construir um relacionamento operacional. Isto se faz concentrando-se no foco comum, nas necessidades comuns. Quando as pessoas desenvolvem sentimentos de rancor ou ódio é mais difícil aceitar que têm algo importante em comum com o seu adversário. O que acontece nesses casos raivosos é que um lado projeta sobre o outro os piores sentimentos, idéias e expectativas, Por exemplo, tudo de maldade, mentira, corrupção, desonestidade, etc, está sempre com a outra pessoa (ou também partido político, grupo religioso, e assim por diante). Projetando tudo

que for “ sujo” e indesejável no outro a pessoa sente-se “ limpa” e inatacável. É pura ilusão, pois quando alguém não reconhece o próprio lado sombrio torna-se mais vulnerável aos ataques dos outros que vêem rápido o que se pensa que ninguém percebe.

**EM SÍNTESE:**

É preciso aceitar que somos seres parciais, limitados e estamos todos em processo de desenvolvimento. Então, percorrer o caminho do encontro sincero pode ajudar a todos na direção da paz e da felicidade. Com a postura de encontro das necessidades comuns, consegue-se perceber as pequenas medidas que avançam para a resolução dos conflitos. Busque uma pedra onde pisar, uma iniciativa factível, realista que esteja de acordo com a necessidade de ambas as partes. Pode parecer algo pequeno, simples, mas é o primeiro passo importantíssimo para os próximos trabalhos em conjunto.

No mundo de hoje a associação é imprescindível para a sobrevivência da espécie humana, ameaçada pela própria incoerência e ignorância. Veja que os países da

Europa estão se unificando e fortalecendo sua economia, sua cultura e identidade grupal para melhorar a qualidade dos anos futuros. Pense nas imensas dificuldades de negociar todos os detalhes necessários para superar as divergências nacionalistas até encontrar um ponto de apoio comum, ou seja, as necessidades que todos aquelas nações compartilham. Só assim há uma forte motivação para afinal lutarem juntos pela justiça, pela verdade nas relações internacionais com o objetivo de conviverem em uma sociedade pacífica que dê a oportunidade de trabalho e a segurança desejadas por todos.

O processo de resolução de conflitos utiliza as aptidões de cada um e constrói relacionamentos mais duradouros. Combinando os atributos do Yin – paciência, empatia e receptividade- com os atributos do Yang – coragem e ação positiva- o líder reconcilia os opostos dentro de si mesmo, desenvolve seu poder de conciliação com os outros e avança com segurança.

***A jornada de mil milhas  
Começa com um único passo***  
Tao Te Ching, 64

-----  
**O USO INTELIGENTE DO PODER NOS NEGÓCIOS**

**Pense sutilmente, aja simplesmente**

James Hillman.

Em vez de poder, devemos em falar em poderes, afirma o psicólogo James Hillman, autor de inúmeros livros. Suas idéias compreendem as dificuldades humanas para assimilar o poder e para usá-lo de maneira inteligente. Em sua obra “Tipos de Poder”, Hillman nos fala que devemos acrescentar um “S” para superar as dificuldades que surgem quando a questão é definir o que é o poder. A seguir, um resumo comentado de sua proposta.

Algumas vozes afirmam que “o mundo é regido pelo poder”. Por exemplo, a voz que se ergue das cinzas de Auschwitz (ou Treblinka), representa a dor pelos mortos nos campos de concentração criados na Europa durante a Segunda Grande Guerra. Esta voz expressa descrença na justiça e na ética, mostrando o ceticismo de que “não há crime que o ser humano não cometa para se salvar”.

De imediato, surge outra voz contestando e dizendo que o mundo é regido pelo amor. Por isso, sempre ficamos chocados quando o poder reivindica o domínio. No fundo do coração, sentimos que o mundo não é assim tão perverso e violento, e que o amor (embora não mostre as suas cartas como faz o poder, ainda assim conduz todas as coisas por seus pequenos caminhos invisíveis. O poder se exhibe, ruge e aprisiona. O amor a tudo conquista.

Essas vozes, continua Hillman, que insistem numa competição entre o amor e o poder são ocidentais, setentrionais, cristãs e românticas. Em parte elas se refletem numa divisão simplista da Bíblia: o poder do Antigo Testamento e o amor no Novo Testamento. O que resulta desta oposição senão o poder (sem amor) da tirania e do controle, e um amor (sem poder) que deseja mas não sabe impor-se no mundo?

Amor e poder não são oponentes. Foram as nossas idéias que assim os construíram. Modificando as nossas idéias, começamos a descobrir a benevolência oculta

em noções de poder, antes sem amor. Por exemplo, pode-se encontrar uma pitada de amor em comportamentos exibicionistas, nos que buscam prestígio, quando alguém resiste a uma mudança, até no medo. Também conseguimos reconhecer como a persuasão, a tirania, o controle e a influência entram na prática do amor, reforçam sua ação dando ao amor tanto poder sobre as escolhas que fazemos na vida.

A solução dessa cansativa disputa entre poder e amor exige apenas um único passo: sair do singular para o plural. Acrescentar um 's'. O mundo não é um único mundo, o poder não é uma idéia única, e o amor – que se apresenta em mil variações e em disfarces ainda mais numerosos – é um produto da espécie humana incapaz de ser reconhecido por uma única definição.

Também com os negócios, basta acrescentar um 's' ao lucro – lucros não apenas para os sócios e para os acionistas, mas também para os clientes, os consumidores. O monoteísmo do lucro pode ser afrouxado para abrir espaço para outros tipos de lucratividade. Por exemplo, a lucratividade que se alcança com a continuidade a longo prazo da vida e das gerações futuras. Pensemos ainda na lucratividade para conseguir tempo de viver com prazer, assim como o lucro das iniciativas que constroem a beleza no cotidiano. Precisamos obter lucratividade na apreciação da beleza do bem comum, queremos a lucratividade para o espírito. A própria idéia do que significa “lucrar” precisa tornar-se plural.

O pensamento é capaz de conter uma pluralidade de opções, e consegue prever os tipos de conseqüências que decorrem de suas idéias. Como o poder não é singular, ele não será governado por uma idéia singular. Nossas tradições judaicas e cristãs distinguem uma variedade de poderes. Nos textos hebraicos e gregos da Bíblia há pelo menos 25 termos diferentes para expressar o poder, que foram unificados por nossas traduções dessas antigas línguas em uma só palavra, “poder”.

Em vez de poder, devemos falar de poderes e então já não conseguiremos colocar todos num só lugar, como ação única da vontade humana. Além disso, há poderes no humano, como a devoção apaixonada e a tirania de uma ideologia, que submetem a vontade. E há poderes totalmente além da ação humana, que as diversas culturas reconhecem sacrificando animais, acendendo uma vela, fazendo danças, gestos e cantos. Esses poderes externos ao nível de controle humano são considerados pelos estudiosos das religiões como a fonte da idéia que fazemos de Deus. Tudo o que queremos dizer quando falamos a palavra “Deus” teria origem no encontro com os poderes exteriores ao nível humano, e que fogem ao controle da vontade.

Os poderes da religião, assim como do Estado, estão além da vontade individual. Assim também, a psicologia reconhece que os instintos, os impulsos, as emoções, os complexos do inconsciente podem dominar a vontade, em certos momentos.

O que talvez tenha um efeito mais poderoso do que o céu acima de nós, a intercessão dos anjos ou a magia dos demônios, são as idéias que habitam na mente e que passam despercebidas em nossa conduta diária, adverte Hillman. De todas as grandes e pequenas forças que subordinam nossas ações aos poderes superiores, são as idéias as que têm influência mais direta e imediata.

Através das idéias nós filtramos os poderes da religião, da política e da psicologia, interpretando e moldando esses poderes. Assim compreendemos a variação de costumes ao longo da História, bem como as disputas pela prevalência de uma idéia sobre a outra no campo da política, ou das religiões e no mundo dos negócios. Sim, o mundo é regido pelo poder, o poder das idéias. A mente se nutre de idéias e está constantemente nutrindo o mundo de novas idéias, conclui Hillman.

### Aplicações práticas

1. Vemos que é necessário dar mais atenção às idéias que alimentam as escolhas da nossas ações cotidianas. Perguntar: Quais são as crenças que motivam as minhas

escolhas? Quais são as minhas preferências ocultas nos atos mais simples? Que idéia eu faço do meu futuro? Que idéia eu tenho sobre o amor, o poder e a associação entre ambos?

2. Reflita ainda sobre os relacionamentos. Grande parte dos nossos conflitos nascem das expectativas que temos sobre como os outros devem ser ou fazer. As expectativas estão enraizadas nas idéias. Quais as idéias que tenho sobre as relações entre homem e mulher? Existe uma possibilidade de parceria entre homem e mulher no trabalho? Pode haver verdadeira amizade entre homens? E entre mulheres? Penso que pode haver uma amizade sincera entre homens e mulheres? O que é ser uma pessoa “masculina” e uma pessoa “feminina”?

3. Amor e poder são como duas fases da lua, como duas estações do ano, como dois dias de chuva e de sol, um continua o outro, não existem oposições verdadeiras, mas só as ilusões que criamos na nossa mente. É preciso dar poder ao amor para que ele se imponha, mostre sua força e crie resoluções para os conflitos que vivemos nas famílias e no trabalho, na política e nos negócios.

4. Empoderar-se significa assumir um poder. E o resultado desse empoderamento seguirá as idéias que tivermos. Se tivermos um caráter voltado para alcançar o bem comum, o poder será revertido em benefícios para todos. É necessário perder o medo de conseguir poder, mas é muito urgente que se alcance o conhecimento da sabedoria para direcionar o poder conquistado na direção do bem, da justiça, da verdade, do amor desinteressado e da paz nos relacionamentos.

## **FONTES DE PODER**

### **EXERCÍCIO DE AUTO-AVALIAÇÃO**

**Analise** as suas fontes de poder a partir das sugestões abaixo. Cada linha traz um campo de experiência refletindo um aspecto da vida em sociedade. Uma pessoa sente esses campos de experiências de maneira positiva ( trazendo-lhe poder) ou de maneira negativa ( tirando poder). Reflita com calma qual é a sua idéia em cada aspecto mencionado na lista e escreva com sinceridade onde está precisando melhorar seu “empoderamento”.

#### **Campos de experiência que são fonte de poder em potencial**

- **Cidade onde nasceu**
- **Nível de educação familiar**
- **Nível econômico familiar**
- **Origem étnica**
- **Religião**
- **Educação atual**
- **Habilidades físicas, emocionais, mentais**
- **Aparência física**
- **Exercícios físicos**