

Autoridade, Liderança e Conflitos de Chefias

Henrique Montserrat Fernandez

Nossa espécie, o ser humano, é de animais que vivem em sociedade. Toda a sociedade tem um líder (ex.: as abelhas têm a abelha rainha; os lobos têm o líder da matilha etc.). Mas o líder não é qualquer um.

A fim de atingir as metas, um líder influencia as atividades do grupo. Esta influência lhe traz poder, que quando bem utilizado torna-o cada vez mais, capaz de fazer com que os seguidores cumpram suas tarefas. Essa é a *autoridade* que os comandados creditam a um líder.

Contudo, para evitar problemas, faz-se necessário que os líderes sejam únicos. Numa empresa, por exemplo, um funcionário deve ter **sempre** apenas um chefe.

As chefias porém - diferentemente de uma matilha de lobos, onde o mais forte é o líder - nem sempre estão capacitadas a serem líderes. Muitas vezes não é o mais capaz que ocupa uma posição de chefia. É quem detêm o *cargo de chefia* - ou mesmo o dono da empresa - quem manda. Muitas vezes isso é perigoso para a organização.

Para que a *liderança* seja efetiva, o detentor do cargo de chefia deve estar treinado para exercê-lo e, sempre que possível, contar com o auxílio da área de Recursos Humanos da empresa (RH), que deve funcionar como *staff* (assessoria) para o chefe, ajudando-o a gerir o pessoal. Anteriormente, era a área de RH que centralizava a tomada das decisões referentes às pessoas, ou seja, a chefia imediata tratava do trabalho a ser feito, enquanto o RH se incumbia das relações humanas. Isso causava *conflitos* internos e ia contra o paradigma de haver apenas um chefe para cada funcionário.

Poderíamos crer que bastariam essas providências serem tomadas para que se normalizassem as atividades referentes à gestão de pessoal. Porém, nem sempre é possível fazer a distinção entre o que é responsabilidade de linha (chefias diretas) e o que é responsabilidade de *staff*. Os atritos, então, acabam ocorrendo quando as chefias discordam das assessorias sobre quem tem a autoridade para a tomada de decisões sobre o pessoal ou, terminam por discordar que métodos utilizar nessa questão.

Esses e outros conflitos, inerentes ao trabalho societariado, ou seja, que envolve mais de uma pessoa, têm como base a disputa do poder dentro

das organizações e dificulta sobremaneira atingir as metas organizacionais colocadas pela alta administração.

Podem se tomar algumas medidas na empresa para minimizar essa questão:

- Separar claramente, por escrito, as decisões sobre os recursos humanos pelas quais as chefias de linha serão responsáveis, das que serão de incumbência exclusiva do pessoal do RH.
- Treinar as chefias de linha nas questões de administração de pessoal (ex.: liderança, incentivo).
- Treinar as chefias de linha e a assessoria de RH em como podem trabalhar e tomar decisões conjuntas. Não há forma melhor de realizar isso do que com o *job rotation* (rotação de atividades) entre o pessoal, incluindo as chefias.

Uma coisa entretanto, precisa ficar bem clara para os administradores e líderes: a empresa só funcionará se cada um souber seu papel nela e mantiver o devido respeito por seus colaboradores e pelas áreas adjacentes. Afinal, tal qual numa colmeia, todos tem de trabalhar juntos para o sucesso da empreitada e portanto, não podem se admitir ataques ao grupo.

Henrique Montserrat Fernandez é Administrador de Empresas com pós-graduação em Análise de Sistemas e MBA em Tecnologia da Informação / E-management pela Strong/FGV. Com 29 anos de atuação profissional, trabalhou em empresas de médio e grande portes, tais como Grupo Bonfiglioli, Copersucar e SENAC, entre outras. Foi Gerente de Sistemas e Métodos da Zanthus, tradicional fabricante de Terminais Ponto de Venda, onde atuou por mais de seis anos. Foi também professor universitário na década de 90, além de possuir vasta experiência em treinamento empresarial. É especialista nas normas ISO 9000, sendo Lead Auditor pela Perry Johnson Inc., desenvolvendo, inclusive, softwares para essa área. Atual Diretor da Zamplex Consultoria, é autor do livro "Evitando a Falência - Garanta o Sucesso de Seu Negócio" (www.zamplex.com.br) e co-autor em "Os Mais Relevantes Projetos de Conclusão de Cursos MBAs 2002" da FGV Management, além de escritor de vários artigos sobre gestão empresarial.