

## Administração por Influência

Autoridade e Produtividade Gerencial

dezembro 14, 2009 by Paul Campbell Dinsmore

Você, executivo, gerente, profissional, pode aumentar sua autoridade na empresa quando quiser.

– "Como?" você pode perguntar. "Isto não dependerá do reconhecimento das minhas qualidades pelos meus superiores, bem como de uma ocasião oportuna para homologar o aumento de autoridade?" De fato, parte da autoridade que você possui hoje é oriunda de delegação formal. Houve designação por escrito, nomeando você para desempenhar certas funções. Possivelmente existe até uma descrição de cargos, que detalha tanto sua autoridade quanto as responsabilidades correspondentes.

Sua autoridade, no entanto, é produto de diversas influências. Destas, a delegação formal é uma delas. Existem ainda autoridade informal (parentes ou amigos em posições de poder), autoridade por tradição (sempre foi assim) e, finalmente, autoridade por competência, que reúne tanto a competência técnica quanto a gerencial e interpessoal.

Destes quatro componentes, qual deles independe de fatores externos, como a política e a sorte?

Apenas o último, da autoridade por competência.

Portanto, para aumentar sua autoridade, basta incrementar sua autoridade por competência, que depende exclusivamente de você. Parece simples demais, não? Mas, é isto mesmo. Basta aumentar sua competência para obter mais autoridade, independentemente dos outros fatores que influenciam a autoridade. Convém, portanto, examinar a natureza das competências necessárias.

– Competência técnica: Conhecimento e posse de informações que poderão se traduzir em autoridade ou poder, em algumas situações. Tal competência normalmente faz parte da bagagem do profissional, adquirida ao longo dos anos.

– Competência gerencial e interpessoal: Estas competências se sobrepõem e incluem habilidades de negociação, comunicação, motivação, integração e relacionamento, bem como percepções de natureza política, psicológica e de fixação de prioridades.

Destas duas competências – interpessoal e gerencial – a que normalmente carece de maior desenvolvimento é a segunda. A maioria dos gerentes e executivos recebe pouco treinamento para desempenhar suas funções gerenciais e administrativas; é através da "escola da vida" que o profissional aprende a gerenciar.

A Administração por Influência compõe-se de um conjunto de princípios particularmente indicados para o profissional que atingiu seu patamar de eficácia e que deseja aumentar ainda mais sua contribuição gerencial; ela é calcada em premissas de natureza gerencial e comportamental.

### As premissas da Administração por Influência

- A maioria dos executivos possui, através de sua experiência e percepção, o conhecimento necessário para otimizar suas habilidades gerenciais, faltando apenas tempo e ocasião para ordenar seus pensamentos a respeito.
- A função gerencial é multidimensional, envolvendo responsabilidades para gerir relacionamentos no sentido vertical, horizontal e diagonal.
- Uma forma simples de motivar (e de impacto surpreendentemente forte) é dar feedback positivo, técnica subutilizada pelos executivos.
- Pessoas com naturezas diferentes deverão ser tratadas "sob medida", para maximizar o resultado da interação com elas.
- Uma das funções mais importantes do executivo, gerente, profissional é a de fazer o interfaceamento de assuntos com outras áreas, no sentido de evitar sobreposições e comissões.
- Outro papel que todo gerente deve assumir é o de administrador de conflitos, pois o conflito é inerente quando se coloca o ser humano diante da mudança.
- A "arte de ouvir" é uma habilidade que pode ser desenvolvida e, por paradoxal que pareça, é uma

excelente técnica para influenciar pessoas.

O que fazer, então, para tornar-se um "administrador por influência" capaz de aumentar sua autoridade, independentemente da estrutura de gestão formal da empresa?

Eis algumas sugestões:

1. Faça uma auto-análise. Se você tiver, com freqüência, a sensação: "Eu não consigo porque eles não me deixam", a administração por influência poderá ajudar a atenuar esta barreira.
2. Atualize-se em matéria de leitura em tópicos da seguinte natureza: negociação gerencial, liderança situacional, psicologia gerencial e técnicas de comunicação. A leitura poderá fornecer algumas "pistas" no sentido de influenciar outras pessoas a colaborarem com seus propósitos.
3. Participe de cursos externos voltados para os assuntos listados no item 2, ou seja, abordagens gerenciais e comportamentais.
4. Promova atividades internas, tipo seminários, workshops, ou "mesas- redondas", para estimular a troca de idéias sobre como conseguir influenciar melhor aquelas pessoas que não trabalham diretamente para/com você.

Mas poderá pairar ainda a seguinte dúvida: "A autoridade formal não será muito mais importante?"

De acordo com pesquisas, a natureza da atividade gerencial está mudando. Em função da proliferação de estruturas organizacionais mais flexíveis, o gerente vem se tornando menos "chefe" e mais mentor, motivador e colaborador. Com linhas hierárquicas menos claras, o componente da "autoridade por competência" tende a ganhar mais peso.

Lembre-se: sua autoridade é o somatório do poder formal e informal, da tradição e da competência. E a autoridade por competência depende da sua habilidade de sensibilizar aquelas pessoas que não trabalham diretamente com/para você, mas que influenciam fortemente no destino final (sucesso ou fracasso) dos seus propósitos.

O que você já fez este ano para aumentar sua competência gerencial? O que pretende fazer antes de findar o ano?

Re-examine as premissas da Administração por Influência e tome a iniciativa de aprimorar sua competência gerencial. O resultado será maior autoridade para você e melhores resultados para sua empresa.

Autor:

Paul Campbell Dinsmore, PMP, Fellow do PMI, conferencista internacional e presidente da Dinsmore Associates.

**Published in :** [Gestão de pessoas](#), [Gestão empresarial](#)