

# Power

Why some people have it and other don't

*Extraído do livro de Jeffrey Pfeffer. Tradução e adaptação livre do prof. Luiz Stevanato. Para uso exclusivo em sala de aula.*



SÃO PAULO  
2015

# **PODER**

## **POR QUE ALGUMAS PESSOAS TÊM E OUTRAS NÃO POR JEFFREY PFEFFER**

Poder. Nós todos queremos, mas como podemos consegui-lo? E como podemos mantê-lo uma vez que o obtemos? Neste guia inovador, um dos grandes pensadores da gestão revela as estratégias e táticas que separam os vencedores dos perdedores e nos ensina como exercer o poder no mundo real.

### **O que Fazer e o que Não Fazer**

Bem vindo ao mundo real, não necessariamente o mundo que queremos, mas o mundo que existe. Com pessoas cada vez mais bem qualificadas e competindo em cada degrau da escada organizacional, a rivalidade se intensifica cada vez mais. Porém, se você entender os princípios do poder e estiver disposto a usá-los, você pode adquirir as habilidades de sobrevivência organizacional de modo a superar qualquer das batalhas políticas que venha a enfrentar. Jeffrey Pfeffer, da Stanford Graduate School of Business, com base em anos de observação, ensino e pesquisa, oferece esses insights práticos e surpreendentes.

### **NÃO deseje que o mundo seja diferente.**

Alguns indivíduos competindo para avançar na carreira quebram as regras do fair play (jogo limpo) ou as ignoram completamente. Reclame ou lamente, se quiser. Porém, melhor ainda seria agir de modo cuidadoso e estratégico, resiliente, alerta e disposto a lutar quando for necessário.

### **Não se auto prejudique.**

Um dos principais obstáculos para adquirir poder é... você. As pessoas muitas vezes são seus próprios piores inimigos, em parte porque as pessoas gostam de se sentir bem consigo mesmas e manter uma autoimagem positiva. Esta tendência, por sua vez, leva as pessoas a evitar assumir riscos ou afirmar-se de modo mais poderoso por medo de deixar uma imagem ruim. A lógica é enganosamente simples, mas perniciosa, preventivamente oferecendo uma desculpa para não tentar nada. Assim, supere a si mesmo e suas preocupações sobre autoimagem.

### **NÃO confie apenas no bom desempenho para adquirir poder.**

Pesquisas mostram que realizar um ótimo trabalho técnico não vai lhe garantir uma promoção ou um aumento e pode mesmo não ser tão importante para manter seu emprego. O que mais importa é a sua capacidade para se fazer notar, de modo a influenciar as métricas usadas para medir o desempenho, para descobrir o que é mais relevante para o seu chefe, e, finalmente, fazer os outros sentirem-se melhor sobre si mesmos.

### **Destaque-se.**

Muitas pessoas acreditam que conquistariam o direito de se destacar e de serem ousadas, uma vez que tenham se tornado bem sucedidas e assim fariam as coisas de maneiras diferentes. Porém, uma vez que você se tornar 'bem sucedido' e poderoso não precisa se destacar nem se preocupar com a concorrência. É no início de sua carreira que diferenciar-se da concorrência é mais importante. E não se preocupe tanto em ser simpático. Embora simpatia possa ser um fator importante para levar as pessoas a fazer coisas por você, pesquisas mostram que simpatia demais pode ser vista como uma fraqueza. As pesquisas também mostram que o apoio das pessoas para você independe de seu charme e encanto.

### **NÃO banque o 'sabichão'.**

Estudos sobre preditores de sucesso na carreira mostraram que aptidão mental correlaciona-se com as notas na escola, mas não tem praticamente nenhuma capacidade para explicar quem alcança o topo. Além do mais, a inteligência, particularmente acima de certo nível, pode levar a um padrão de comportamento que torna menos provável adquirir e manter influência sobre os outros. Pessoas inteligentes pensam que podem fazer tudo por conta própria e fazer melhor do que todos os outros. Ser reconhecido como excepcionalmente inteligente pode causar excesso de confiança e até mesmo levar a arrogância, o que pode causar a perda de poder.

### **Desenvolva seu poder pessoal.**

Uma análise de centenas de líderes em todas as esferas da vida revela que aqueles que alcançam as alturas possuem dois atributos pessoais fundamentais. Eles possuem vontade, o impulso para assumir grandes desafios e, além disso, habilidades ou recursos pessoais necessários para transformar a ambição em realização. Possuem também outras sete qualidades pessoais essenciais que os ajudam a acumular poder organizacional e influência: Ambição, Energia, Foco, Autoconhecimento, Confiança, Empatia e Capacidade para tolerar conflitos. Uma vez que você tenha começado a desenvolver os atributos que podem lhe trazer influência, sua próxima tarefa é descobrir a melhor forma de implantá-los em seu benefício.