

AS 21 LEIS DA LIDERANÇA

BIBLIOGRAFIA

MAXWELL, John C. *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança*. Ed.Mundo Cristão.SP. 2000

As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança John C Maxwell

1 – A Lei da Tampa

A capacidade de liderança é a tampa que determina a eficácia de uma pessoa. Quanto menor a capacidade que a pessoa tem de liderar, mais baixa ficará a tampa sobre o seu potencial. Quanto maior a liderança, maior a eficácia. Se a liderança é forte, a tampa é alta. Caso contrário, a organização fica limitada. É por isso que em tempos de dificuldades, as organizações naturalmente procuram uma nova liderança. A eficácia das pessoas e das organizações está na força do líder.

2 – A Lei da Influência

A verdadeira medida da liderança é a influência; nada mais, nada menos. Se você não tem influência, nunca conseguirá liderar os outros.

Títulos não valem muito quando o assunto é liderança. A verdadeira liderança não pode ser concedida, nomeada ou atribuída. Deriva somente da influência; precisa ser conquistada. A única coisa que um título pode lhe render é um pouco de tempo – seja para aumentar o seu nível de influência junto aos outros, seja para apaga-lo. “Não é a posição que faz o líder; é o líder que faz a posição” (Stanley Huffty).

Exemplos de pessoas, que em posições diferentes, souberam angariar tremenda influência: Madre Teresa de Calcutá e Princesa Diana.

“A própria essência de todo o poder de influenciar está em fazer a outra pessoa participar.” (Harry A. Overstreet).

Se você é empresário, e realmente quer saber se o seu pessoal é capaz de liderar, mande-os fazer trabalhos voluntários na comunidade. Se eles conseguirem que as pessoas sigam suas idéias em organizações não governamentais como a Cruz Vermelha, ou na igreja, aí você pode ter certeza de que eles realmente têm influência e capacidade de liderança.

3 – A Lei do Processo

Liderança se cultiva dia-a-dia, não num só dia. Para liderar amanhã, aprenda hoje. “O segredo do sucesso na vida é o homem estar pronto quando chegar o seu momento”. (Benjamin Disraeli).

A lenda do basquete Larry Bird se tornou um excelente arremessador de lances livres praticando 500 arremessos toda manhã.

Diz um antigo ditado: os campeões não se tornam campeões no ringue – ali são meramente reconhecidos.

4 – A Lei da Navegação

Qualquer um pode pilotar o barco, mas só um líder sabe traçar o percurso. Os navegadores vislumbram a viagem com antecedência. “O líder é aquele que vê mais do que os outros, que vê mais longe do que outros. Que vê antes dos outros” (Leroy Eims).

Quanto maior a organização, mais claramente o líder tem de ser capaz de enxergar as coisas com antecedência. Isso porque quanto maior as dimensões, mais difíceis são as correções no meio do caminho.

É difícil equilibrar otimismo e realismo, intuição e planejamento, fé e fatos. Mas o navegador precisa fazê-lo para ser um líder eficaz.

O navegador cuidadoso deve fixar diretrizes fáceis de memorizar. Exemplo:

- Determinar com antecedência um plano de ação.
- Definir as metas.
- Estabelecer as prioridades.
- Informar as pessoas-chave.
- Dar tempo para a aceitação.
- Partir para a ação.
- Administrar os problemas. Apontar os êxitos.
- Revisar diariamente o plano.

As principais barreiras ao planejamento bem sucedido são o medo da mudança, a ignorância, a incerteza acerca do futuro e a falta de imaginação.

O segredo da lei da navegação é a preparação e a disposição para se chegar ao porto desejado.

5 – A Lei de E.F. Hutton

E. F. Hutton foi um respeitado corretor financeiro americano. Anos atrás, em matéria de investimentos, o pensamento corrente era: “Quando E.F. Hutton fala, todos ouvem”.

Quando o verdadeiro líder fala, as pessoas ouvem. Em todos os lugares existem os líderes pró-forma e os verdadeiros líderes. Descubra quem é o verdadeiro líder em qualquer situação. Por exemplo: participe de uma reunião de grupo de pessoas que você nunca viu antes, e observe os presentes por cinco minutos. Você vai saber quem é o líder.

Quando alguém faz uma pergunta, para quem olham as pessoas? Quem elas esperam ouvir? As pessoas para quem elas olham é o verdadeiro líder.

6 – A Lei da Base Sólida

A confiança é o fundamento da liderança. Para conquistar confiança, o líder precisa se tornar modelo das seguintes virtudes: competência, coerência e caráter.

O general H. Norman Schwarzkopf ressalta a importância do caráter: “Liderança é uma potente combinação de estratégia e caráter. Mas se você tiver de abrir mão de um dos dois, descarte a estratégia.” Caráter e credibilidade de liderança sempre caminham lado a lado.

“As pessoas toleram erros honestos, mas se você trai a confiança delas, é muito difícil recuperá-la”. (Craig Weatherup – presidente da PepsiCo).

O caráter possibilita a confiança. E a confiança possibilita a liderança. Essa é a Lei da Base Sólida. Violar essa lei e seus dias de líder estarão contados.

7 – A Lei do Respeito

As pessoas não seguem os líderes por acaso. Seguem aqueles cuja liderança é respeitada. As pessoas são atraídas por líderes melhores do que elas.

Se os homens respeitam alguém como pessoa, admiram-na.

Se a respeitam como amiga, amam-na..

Se a respeitam como líder, seguem-na.

“O líder precisa saber, precisa saber que sabe e precisa ser capaz de deixar isso bem claro para os outros.” (Clarence B. Randall)

O maior teste para o respeito vem quando o líder implanta uma mudança importante numa organização.

8 – A Lei da Intuição

A lei da intuição se baseia em “fatos” mais instinto e outros fatores imponderáveis. E a realidade é que a intuição é muitas vezes o fator que diferencia os líderes excelentes dos meramente

bons.

O tipo de intuição que técnicos e jogadores tem, inclusive armando jogadas em pleno jogo, é semelhante ao que um líder exerce. Os líderes enxergam tudo pela ótica da liderança, e sabem quase que instintivamente o que fazer.

Três níveis de intuição na liderança:

1) Aqueles que naturalmente enxergam as coisas.

Têm uma intuição inata, desenvolvem-na e se transformam em líderes de gabarito internacional.

2) Aqueles que são treinados para enxergar as coisas.

A capacidade de pensar como um líder é a intuição instruída, treinada. As pessoas que não desenvolvem a sua intuição são condenadas à limitação da sua liderança.

3) Aqueles que jamais irão enxergar nada.

Porque não tem interesse em aprender as técnicas necessárias para liderar. Essas pessoas sempre vão pensar como meros subordinados.

Liderança é realmente mais arte que ciência.

9 – A Lei do Magnetismo

Quem você é define quem você atrai. Os líderes eficazes estão sempre de olho em bons profissionais. Eles traçam o perfil e selecionam gente com tais e tais qualidades. Mas na verdade, não é o que você quer que determina as pessoas que você consegue. Quem determina isso é o que você é. Na maioria das situações você atrai pessoas que possuem as mesmas qualidades suas. Igual atrai igual. Os bons alunos gostam da companhia de outros bons alunos.

Um pastor que tenha excelentes dotes na área da música atrairá músicos talentosos. Se for forte na área da liderança a igreja se transformará num ímã para pessoas dotadas de capacidade de liderança.

As pessoas que você atrai, terá mais semelhanças com você do que diferenças. Os líderes e os subordinados normalmente tem em comum:

A) Atitude

Pessoas positivas não combinam com pessoas negativas. As pessoas que encaram a vida com otimismo não querem ouvir os outros falando o tempo todo que as coisas estão ruins.

B) Geração

Tendemos a atrair pessoas de nossa própria faixa etária

C) Passado

As experiências passadas e o meio em que vivemos contarão peso a nossa liderança. (Ex: Davi e o gigante).

D) Valores

As pessoas são atraídas por líderes cujos valores são semelhantes aos seus; não importando se esses valores são positivos ou negativos.

Adolf Hitler era um líder forte, mas seus valores eram absolutamente nocivos. Que tipo de gente ele atraiu? Líderes que defendiam valores parecidos. Homens com forte liderança e perversos.

E) Experiência de Vida

É outro fator de atração para as pessoas, gera expectativa e motivação.

Se você acha que as pessoas que você atrai poderiam ser melhores, então é hora de você mesmo melhorar.

10 – Lei da Ligação (2 Sm.19 : 11-14)

Os líderes tocam o coração antes de pedir ajuda. Os líderes eficazes sabem que você primeiro tem de tocar o coração das pessoas antes de lhes pedir ajuda. Você não pode estimular as pessoas à ação a menos que primeiro as estimule com a emoção. O coração em primeiro lugar, depois a cabeça.

Uma das chaves para estabelecer ligações com os outros é perceber que mesmo num grupo você precisa se relacionar com cada pessoa individualmente.

O general Norman Schwarzkopf comentou: “já vi líderes competentes que, diante de um pelotão, só viam um pelotão. Mas os grandes líderes, quando diante de um pelotão, enxergam 44 pessoas distintas, cada qual com suas aspirações, cada qual querendo viver, cada qual querendo ser bom.”

Jamais subestime a importância de travar bons relacionamentos entre você e as pessoas que você comanda. Diz um antigo ditado: para liderar a si mesmo, use a cabeça; para liderar os outros, use o coração. Essa é a natureza da lei de ligação.

11 – Lei do Circulo Intimo

O potencial do líder é determinado pelas pessoas mais próximas dele. Se essas pessoas são fortes, o líder pode realizar grandes coisas. Se são fracas, nada se fará. “O líder encontra grandeza no grupo, e ajuda os membros a encontra-la em si mesmos.” Warren Bennis.

O sucesso do evangelista Billy Graham veio como resultado de um fantástico círculo íntimo: Ruth Bell Graham, Grady Wilson, Cliff Barrow e George Beverly Shea. Eles fizeram melhor do que ele jamais poderia ser sozinho.

Para compor o círculo íntimo do líder, deve o líder procurar colaboradores com o seguinte perfil:

- 1) **Valor Potencial** – Com capacidade para liderar e motivar
- 2) **Pessoas com valor positivo** – Que levantam a moral da organização e até mesmo de pessoas na organização.
- 3) **Pessoas com valor pessoal** – que animam e levantam o líder.

12 – A Lei da Delegação do Poder

Só líderes seguros delegam poder aos outros.

“O melhor executivo é aquele que tem percepção suficiente para escolher homens competentes que façam o que ele quer que se faça, e autodomínio suficiente para não de intrometer no trabalho deles.” Theodor Roosevelt

O líder deve desenvolver o seu liderado, dar-lhe recursos, autoridade e responsabilidade e garantir liberdade para que ele faça o seu trabalho. É inaceitável que por causa de insegurança pessoal, o líder tenha duas formas de agir: **Ora encoraja o liderado, ora pratica a sabotagem.**

A capacidade que as pessoas têm de realizar é determinada pela capacidade que tem o seu líder de delegar poder.

Por que alguns líderes violam a lei da delegação do poder?

1) Desejo de segurança no cargo

O líder fraco pensa que, se ajudar os subordinados, acabara se tornando dispensável. Há aqui um paradoxo:

“O único modo de se tornar indispensável é se fazer dispensável” .

(Certa vez estava vendo o filme “Por amor de um filho”, e uma frase me marcou: “Talvez o maior trabalho de um pai seja tornar-se desnecessário”) Pr. Sila Rabelo.

2) Resistência a mudança

“É da natureza, do homem a medida que envelhece, protestar contra a mudança, especialmente contra a mudança para melhor”. John Steinbeck - prêmio Nobel de Literatura. Delegação de poder gera crescimento e inovação e a mudança é o preço do progresso.

3) **Falta de auto estima**

Há os que extraem o seu valor de seu trabalho ou da sua posição. Esses são suscetíveis as mudanças.

Há os que têm confiança em si mesmos. Para esses a mudança é um estímulo.

13 – A Lei da Reprodução

Só um líder pode treinar outro líder.

O autor fez uma pesquisa informal sobre como as pessoas se tornaram líderes. Os resultados foram:

Talento natural – 10%

Conseqüências de crises – 5%

Influência de outro líder – 85%

As pessoas não podem outros o que elas mesmas não possuem. Seguidores simplesmente não podem treinar líderes.

Uma história apropriada para ilustrar **a lei da reprodução** é a de Davi e Golias... Mas essa história de matados de gigantes se encerrou aí? Não. Davi ficou adulto tornou-se guerreiro e acabou como rei. Com o tempo, treinou um grupo de grandes guerreiros que ficou conhecido como “os valentes de Davi”. Nada menos do que cinco deles também se tornaram matadores de gigantes, como o seu líder. Será que Saul, o rei anterior, chegou a fazer isso? Não. Ensinamos o que sabemos. Reproduzimos o que somos.

A única forma de você conseguir treinar outros líderes é se tornar você mesmo um líder melhor. Eis os desafios:

a) **Ter ampla visão**

Ter no treinamento de outros líderes a sua prioridade. O potencial de sua organização depende do aperfeiçoamento das lideranças. Quanto mais líderes, maior a chance de sucesso.

b) **Atrair possíveis líderes**

“Líderes não andam em bandos. Você não tem de achar um por vez” - Ross Perot

Quanto mais você desenvolver a sua capacidade de liderança, conquistará credibilidade, respeito das pessoas e atraíra pessoas com potencial de liderança.

c) **Criar um ambiente perspicaz**

Um ambiente onde a liderança é valorizada e ensinada se torna um valioso bem para o instrutor de liderança.

O ambiente perspicaz é aquele em que o líder propõe os objetivos, oferece incentivos, encoraja a criatividade, admite riscos e cobra responsabilidade. Isso a longo prazo criará uma cultura de liderança onde as águias começarão a se agrupar.

14 – A Lei da Aceitação

As pessoas aceitam o líder, depois os seus planos.

As pessoas, de início, não seguem causas dignas. Seguem líderes dignos que promovem causas dignas. Se um líder não cultivar a credibilidade junto aos seus comandados, pouco importa se os planos são excelentes ou ruins. As pessoas procuram seguir líderes com os quais têm afinidade.

O quadro abaixo explica essa lei:

Líder	Visão	Resultado
Não aceito	Não aceita	Buscam outro líder

Não aceito	Aceita	Buscam outro líder
Aceito	Não aceita	Buscam outras idéias
Aceito	Aceita	Aceitam o líder

Dê tempo para que as pessoas o aceitem, e se tiver um grande projeto, não o lance antes de ter conquistado a credibilidade de todos.

15 – A Lei da Vitória

Quando Adolf Hitler se insurgiu contra a Europa e a Inglaterra, o primeiro-ministro britânico Sir. Winston Churchill, fez o seguinte discurso:

“Se vocês me perguntarem qual a nossa meta, responderei com uma só palavra: vitória. Vitória a qualquer custo, vitória apesar de todo o terror, vitória por mais longa e difícil que seja a estrada; pois sem a vitória não há sobrevivência”.

É em tempos de tensão que os grandes líderes se revelam

Três fatores facilitadores da vitória:

1) **Unidade de plano**

Uma equipe não chega a vitória se seus membros têm interesses diferentes.

2) **Diversidade de dons**

As organizações precisam de talentos diversos para alcançar sucesso, cada integrante fazendo a sua parte.

3) **Um líder comprometido com a vitória**

Tem a meta e sabe utilizar o potencial da equipe.

Não tem apenas vontade de sobreviver, mas vontade de vencer.

Você pretende ter a lei da vitória ao seu lado durante a luta, ou vai logo jogar a toalha quando as coisas ficarem difíceis? A resposta a essa pergunta pode determinar o seu fracasso ou sucesso como líder.

16 – A Lei do Grande Impulso

O impulso é o melhor amigo do líder. Quando você não tem impulso, até as tarefas mais simples podem parecer problemas insuperáveis. Se há impulso suficiente, praticamente qualquer tipo de mudança se torna possível.

17 – A Lei das Prioridades

Os líderes sabem que atividade não representa necessariamente realização.

Há duas diretrizes que ajudam a medir o nível de atividade e a determinar as prioridades:

1ª) **Princípio de Pareto (Vilfredo Pareto, 1848 – 1923)** – foi um economista italiano. Do seu universo de atividades separar **20%** que sejam as mais importantes e concentre a atenção nelas. Terá **80%** de retorno de seu trabalho.

Exemplos: se você tem 10 empregados, deve dar 80% do seu tempo e atenção aos **2** melhores.

Se tem 100 clientes, os **20 melhores** lhe proporcionarão **80%** de seus negócios.

Se a sua lista de afazeres tem 10 itens, os dois mais importantes lhe darão 80% de retorno do seu tempo.

2ª) **A segunda diretriz são os três “erres”:** Requisitos, Retorno e Recompensa. Para ser eficaz o líder precisa organizar sua vida em torno destas três perguntas:

1 – **Quais os requisitos?**

Isso requer mesmo a minha presença? Qualquer requisito que você não precise cumprir

pessoalmente deve ser delegado ou eliminado.

2 – Qual o maior retorno?

Como líder você deve dedicar a maior parte de seu tempo a trabalhar nas áreas em que é mais competente.

Tarefas devem ser repassadas a pessoas que possam dar o retorno de pelo menos 80%. Pessoas devem ser treinadas para cuidar de tarefas específicas.

3 – O que lhe traz a maior recompensa?

As coisas que trazem a maior recompensa pessoal são os luzeiros na vida do líder. Nada anima mais a pessoa do que a paixão.

O líder não pode confundir as muitas atividades com realização. O importante não é estar espalhado demais, mas, sim, concentrado no que pode lhe dar o maior retorno.

18 – A Lei do Sacrifício

Os líderes de sucesso têm de manter uma atitude de sacrifício para transformar uma empresa ou alavancar um empreendimento. A verdadeira natureza da liderança é na realidade o sacrifício.

Exemplos bíblicos:

Paulo – I Co. 4:9-13 , At. 20:31

Jesus: “A minha comida consiste em ... (João 4:34)

“**Liderança significa dar o exemplo.** Quando você se encontra em posição de liderança as pessoas imitam os seus atos”.

Ex: Quando Lee Iacocca assumiu a Chrysler, a empresa beirava a falência. Depois de cortar o próprio salário, ele pediu que os outros também fizessem sacrifícios, a começar dos executivos...

“Você tem de abrir mão de alguma coisa para subir”. As vezes a nossa renda precisa cair determinado momento para que a tenhamos aumentada mais tarde.

Sempre que você souber que o passo é certo, não hesite em fazer um sacrifício. Líderes eficazes sacrificam muitas coisas boas para se dedicar a coisas melhores.

19 – A Lei da Oportunidade

Os grandes líderes sabem que identificar o momento certo é tão importante quanto saber o que fazer e aonde ir. Sempre que o líder toma uma decisão, só há na verdade quatro conseqüências possíveis:

1) A decisão errada no momento errado provoca desastre.

Nesse caso o líder sofre as repercussões negativas e colhe os prejuízos.

2) A decisão correta no momento errado gera resistência.

Uma coisa é identificar o que precisa ser feito; outra é saber quando agir.

3) A decisão errada no momento certo é um erro.

Às vezes o momento é oportuno, mas o erro está no formato do nosso empreendimento ou nosso produto.

4) A decisão certa no momento certo leva ao sucesso.

Quando os líderes fazem as coisas certas no momento certo, o sucesso é quase inevitável. Pessoas, princípios e processos convergem para causar um incrível impacto.

Os resultados atingem não só o líder, mas também os subordinados e toda a organização.

20 – A Lei do Crescimento Explosivo

A chave do crescimento é a liderança. São os bons recursos humanos. É formar uma equipe de

líderes.

Matemática do Subordinado:

Os líderes que desenvolvem subordinados fazem a sua organização crescer ao ritmo de uma pessoa por vez.

Matemática do Líder:

Os líderes que desenvolvem outros líderes multiplicam o seu crescimento, pois cada líder que lapidam, ganham todos os subordinados desse líder. Some 10 subordinados à sua organização, e terá a força de 10 pessoas.

Some 10 líderes à sua organização, e terá a força de 10 líderes vezes todos os subordinados e líderes que eles influenciam. Essa é a diferença entre soma e multiplicação. É como fazer a sua organização crescer por equipes, não mais por indivíduos.

Quanto melhores os líderes que você desenvolver, maior a qualidade e a quantidade de seguidores.

Um enfoque diferente

Tornar-se um líder que desenvolve líderes é algo que exige um enfoque e uma atitude totalmente diferentes daquela do líder que desenvolve subordinados. Veja algumas das diferenças:

Líderes que desenvolvem subordinados	Líderes que desenvolvem líderes
<ul style="list-style-type: none"> • Precisam se sentir necessários • Concentram-se nos pontos fracos • Desenvolvem os 20% inferiores • Tratam as pessoas igualmente por “justiça” • Acumulam poder • Gastam tempo com os outros • Crescem por adição • Influenciam só as pessoas com quem têm contato pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Querem ser bem-sucedidos • Concentram-se nos pontos fortes • Desenvolvem os 20% superiores • Tratam os seus líderes como pessoas diferenciadas para alcançar máximo impacto • Delegam poder • Investem tempo nos outros • Crescem por multiplicação • Influenciam pessoas bem distantes deles.

Desenvolver líderes é complicado porque é mais difícil encontrar e atrair pessoas dotadas de potencial de liderança. São também pessoas mais difíceis de lidar depois que você as encontra, pois diferentemente dos subordinados são cheias de energia e empreendedoras, e tendem a querer seguir o seu próprio caminho. Desenvolver líderes dá também muito trabalho. O desenvolvimento da liderança não é algo imediato. Consome tempo, energia e recursos.

21 – A Lei do Legado

“É na sua sucessão que se revela o valor duradouro do líder”.

Poucos executivos, líderes ou pastores ajudam a desenvolver, lapidar e preparar os seus sucessores na organização.

Normalmente, pessoas que vieram de um começo difícil e foram “apadrinhadas” e tiveram um mentor que confiou e nela investiu, também reproduzem isto, investindo e treinando alguém.

Os líderes que praticam a lei do legado agem assim:

1) Eles enxergam longe

Estes lideram não só para o presente, mas também para o futuro.

2) Eles criam uma cultura de liderança

A única forma de disseminar o conceito de liderança é introduzir na organização o desenvolvimento de líderes; para que dos quadros da própria organização, saiam os seus líderes.

Quem não consegue aperfeiçoar o seu pessoal, tem de procurar bons profissionais no mercado.

3) Eles investem hoje para garantir o sucesso de amanhã

Não existe sucesso sem sacrifício. O líder que queira ajudar a sua organização precisa se dispor a pagar esse preço para garantir um sucesso duradouro.

4) Eles valorizam mais a liderança de equipe do que a liderança individual

Por melhor que seja, líder nenhum pode fazer tudo sozinho. Quanto maior a organização, mais forte, maior e mais arranjada precisa ser a equipe de líderes.

5) Eles saem da organização com integridade

Preparam o ambiente para este momento. Agem com integridade para fazer uma transição favorável ao novo líder. Permite que o seu sucessor tome as rédeas, sem interferências.

“O sucesso não se mede pelo motivo da sua saída, mas pelo que você deixa atrás de si”. (Chris Musgrove).



Esta unidade III é um resumo do livro “ As 21 irrefutáveis Leis da Liderança. John C. Maxwell. Editora Mundo Cristão.São Paulo.1999

Elaborado pelo Prof. Sila D. Rabello. Piracicaba , Maio de 2006.

E-mail : silmar56@superig.com.br Tel. (19) 3421-8361

Teorias Administrativas, suas ênfases e seus principais enfoques

Ênfase	Teorias administrativas	Principais enfoques
Tarefas	Administração científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Estrutura	Teoria clássica Teoria neoclássica	Organização Formal; Princípios gerais da Administração; Funções do Administrador
	Teoria da burocracia	Organização Formal Burocrática; Racionalidade Organizacional;
	Teoria estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal; Análise intra-organizacional e análise interorganizacional;

Pessoas	Teoria das relações humanas	Organização informal; Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo;
	Teoria do comportamento organizacional	Estilos de Administração; Teoria das decisões; Integração dos objetivos organizacionais e individuais;
	Teoria do desenvolvimento organizacional	Mudança organizacional planejada; Abordagem de sistema aberto;
Ambiente	Teoria estruturalista Teoria neo-estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental; Abordagem de sistema aberto;
	Teoria da contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental); Abordagem de sistema aberto;
Tecnologia	Teoria dos sistemas	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico);

As principais Teorias Administrativas e seus principais enfoques

A **teoria geral da administração** começou com a *ênfase nas tarefas*, com a **administração científica** de [Taylor](#). A seguir, a preocupação básica passou para a *ênfase na estrutura* com a **teoria clássica** de [Fayol](#) e com a **teoria burocrática** de [Max Weber](#), seguindo-se mais tarde a **teoria estruturalista**. A reação humanística surgiu com a *ênfase nas pessoas*, por meio da **teoria comportamental** e pela **teoria do desenvolvimento organizacional**. A *ênfase no ambiente* surgiu com a **Teoria dos Sistemas**, sendo completada pela **teoria da contingência**. Esta, posteriormente, desenvolveu a *ênfase na tecnologia*. Cada uma dessas cinco variáveis - *tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia* - provocou a seu tempo uma diferente *teoria administrativa*, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da TGA. Cada *teoria administrativa* procurou privilegiar ou enfatizar uma dessas cinco variáveis, omitindo ou relegando a um plano secundário todas as demais.