



Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU



RACI

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO IDEAU

ISSN 1809-6212

Vol.5 - n.11 - Julho - Dezembro 2010

Semestral

Artigo:

TEORIAS DE LIDERANÇAS E A RELAÇÃO COM AS LEIS IRREFUTÁVEIS

Autores:

Anderson Catapan ¹

Diego Túlio Leitão ²

¹ Mestrando em Contabilidade – UFPR. Professor da Ensitec e Sócio-Diretor da Catapan Contadores Associados
catapancontadores@gmail.com - andecatapan@yahoo.com.br

² MBA em Administração – Beulah Heights University. Administrador do LACTEC

TEORIAS DE LIDERANÇAS E A RELAÇÃO COM AS LEIS IRREFUTÁVEIS

Resumo: Este artigo tem como objetivo de estudo identificar as relações existentes entre as 21 leis irrefutáveis da liderança de John C. Maxwell e as principais teorias sobre liderança. Por meio do conhecimento da obra de Maxwell buscou-se encontrar formas de aplicar suas leis praticas as teorias. Mas para isso viu-se necessário o entendimento mais profundo das 21 leis e uma representação no presente artigo. Além disso, foi realizado um estudo bibliográfico para identificar e explicar as teorias sobre liderança mais usuais. Em seguida o trabalho aborda as relações encontradas, conforme o estudo proposto, e coloca a utilidade prática das 21 leis perante as teorias. Conclui-se que as leis práticas tomam como base as teorias, principalmente se for levado em conta a orientação do líder, para as tarefas ou para o relacionamento.

Palavras-chave: Liderança. As leis irrefutáveis da liderança. Teorias de liderança.

Abstract: This article aims to identify the study of relationships between the 21 Irrefutable Laws of Leadership by John C. Maxwell and the main theories of leadership. Through the knowledge of the work of Maxwell sought to find ways to apply their practical laws theories. But it saw as necessary for understanding deeper than 21 laws and a representation in this article. Furthermore, a study was conducted to identify literature and explain the most common theories about leadership. Then the paper addresses the relationships found, the study proposed, and puts the usefulness of the 21 practices before the law theories. It follows that the laws make practice based on theories, especially if it is taken into account the orientation of the leader to the task or the relationship.

Key-Words: Leadership. The Irrefutable Laws of Leadership. Theories of leadership

1 INTRODUÇÃO

O tema liderança é cada vez mais abordado em estudos e pesquisas dentro da administração moderna. Esse assunto se desenvolve, tanto pela busca de executivos que vislumbram uma carreira de sucesso, como pelo desejo de empresas de possuírem líderes vencedores.

Por meio disso, a liderança se tornou um assunto de grande importância dentro dos centros acadêmicos e organizações. Livros, artigos, palestras e, até mesmo, filmes já trataram de liderança de forma a ressaltar a importância do papel que um indivíduo tem em comandar um grupo. Assim como definiram Hemphill e Coons, liderança é “o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum” (HEMPHILL; COONS, 1957, p.7).

Para se compreender melhor qual é o papel do líder foram desenvolvidas diversas teorias. As mais relevantes procuram identificar quais são os perfis de liderança existentes e como agem, surgem e quais são as principais características de um líder. Porém, em alguns casos, essas teorias são vistas apenas como acadêmicas, já que não conseguem orientar de maneira prática como um líder deve agir, pois são baseadas em estudos descritivos. Em contra

partida a visão puramente teórica, Maxwell (1998) orienta o leitor como desenvolver habilidades como líder através de dicas e práticas diárias.

Como pergunta de pesquisa questiona-se: quais as relações existentes entre “As 21 irrefutáveis leis da liderança” de John C. Maxwell e as principais teorias de liderança? Para atender a pergunta de pesquisa definiu-se o objetivo geral como sendo: desenvolver estudos comparativos entre as principais teorias de liderança e a obra de John C. Maxwell “As 21 irrefutáveis leis da liderança” (2007).

Sobre liderança atualmente existem diversas teorias. Para a realização desse estudo serão selecionadas as mais significativas, as que são mais comentadas pelos autores de forma secundária em suas obras. Por esse critério foram escolhidas a Teoria dos Traços (STOGDILL, 1974) e a Teoria do Grid Gerencial (BLAKE e MOUNTON, 1964), que apresentam foco no líder, e a Teoria Situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1993), Teoria Contingencial (FIEDLER, 1993) e Teoria Caminho-Objetivo (HOUSE, 1971), que possuem foco no contexto.

O artigo está estruturado em cinco seções. A primeira seção apresenta a introdução ao tema. A segunda seção é o referencial teórico, que vai explanar sobre as 21 Leis e as Teorias de Liderança. A terceira seção aponta os aspectos metodológicos usados para construção desta pesquisa. A quarta apresenta os resultados obtidos a partir da pesquisa. A quinta seção mostra as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS 21 IRREFUTÁVEIS LEIS DA LIDERANÇA

A seguir serão apresentadas de forma resumida as 21 leis de Maxwell abordando seus principais pontos e as mudanças realizadas pelo autor nessa reedição:

1- A Lei do Limite: A eficácia ou o sucesso são limitados pela capacidade de liderar, sendo que a capacidade de liderança é a tampa que determina a eficácia de uma pessoa. Nessa relação, a tampa, que a é a capacidade de liderar, ficará limitando o potencial. Dessa forma, se a capacidade de liderança é alta o potencial de eficácia também será alto e o inverso também é verdadeiro. E quanto maior a capacidade de liderar, mais fácil ficará chegar ao sucesso, pois a liderança puxa, de certa forma, o desenvolvimento eficaz.

2- A Lei da Influência: O principal meio de se tornar um líder é através da influência, se um comandante não consegue influenciar os outros, então não pode ser considerado um líder.

Dessa forma não adianta uma pessoa possuir uma posição ou um título, pois a liderança não é concedida ou atribuída, mas é sim conquistada por direito. E para identificar se uma pessoa possui a capacidade de influenciar as outras é sugerido pelo autor que se coloque essa pessoa para realizar trabalhos voluntários. Se ela conseguir fazer com que as pessoas a sigam e aceitem suas ideias, com certeza possui influência e capacidade de liderar.

3- A Lei do Processo: A liderança tem que ser praticada todos os dias, assim como, o investimento no desenvolvimento dessa habilidade. A sabedoria da liderança vai sendo adquirida com o tempo, nisso pode-se incluir a capacidade de aperfeiçoamento e a experiência. Sendo que o retorno desse investimento vem a longo prazo, pois a pessoa vai se preparando para liderar conforme vai evoluindo, e não de um dia para outro.

4- A Lei da Navegação: O verdadeiro líder sabe conduzir bem a empresa traçando os seus rumos e objetivos. Para isso é necessário que haja planejamento, organização, preparação, disposição e saber reconhecer as dificuldades e obstáculos, assim o líder enxerga mais coisas e com antecedência. Dentro disso, fica claro que quanto maior for a empresa, maior terá que ser a capacidade do líder de prever as muitas variáveis e mais difícil se torna realizar correções de rumo no decorrer do tempo. No desenvolvimento do planejamento o líder-navegador tem que levar muitos fatores em consideração e saber equilibrá-los.

5- A Lei da Adição: O líder deve agregar valores as outras pessoas para também poder se beneficiar. Ao agregar valores o líder se realiza por liderar os outros, lidera pelos motivos certos, realiza atos relevantes, desenvolve equipe de liderança e adquire postura de ajuda na equipe. Para a aplicação da adição três diretrizes são fundamentais. A primeira é que se agrega valor aos outros quando realmente se dá valor a eles. A segunda diz que se agrega valor aos outros quando se passa a ser mais valioso para os outros e por último agrega-se valor quando se conhece e se liga ao que os outros valorizam.

6- A Lei da Base Sólida: Para ser um líder é essencial possuir a confiança de seus comandados, não sendo possível quebrá-la e continuar a influenciar as pessoas. Mas essa qualidade, assim como outras que fazem um bom líder, não é adquirida da noite para o dia. É preciso de algumas virtudes como competência, coerência e caráter. Sendo essa a última a

mais importante, pois pode ajudar o líder a se comunicar, passando consistência, potencial e respeito. Além disso, o caráter possibilita a confiança, que possibilita a liderança.

7- A Lei do Respeito: Não é por menos que as pessoas seguem certos líderes, elas os seguem porque os respeitam de alguma forma. Além disso, as pessoas costumam a seguir os líderes que possuem uma capacidade de liderar melhor que as suas, que sejam melhores líderes. E a melhor forma de se testar esse respeito é tentar implementar uma grande mudança na organização e perceber como os comandados irão aceita-la.

8- A Lei da Intuição: A lei mais difícil de ser entendida, segundo o autor, pois os líderes avaliam as coisas de formas diferentes. A lei da intuição se baseia nos fatos instintos, sendo que as pessoas são mais intuitivas nas áreas que são fortes. Além dos fatos institucionais essa lei é composta por outros fatores intangíveis, como a moral dos funcionários, o impulso organizacional e a dinâmica das relações. A combinação desses fatos e da intuição muitas vezes é a diferença entre os líderes excelentes dos meramente bons.

9- A Lei do Magnetismo: Basicamente essa lei define que as pessoas que um líder quer atrair para sua equipe nem sempre são as quais ele atrai. Isso acontece porque aqueles que atraímos não são determinado pelo o que queremos, mas sim pelo que somos. Ou seja, quem você é define quem você atrai e na maioria das situações você atrai pessoas que possuem as mesmas qualidades suas.

10- A lei da Conexão: Os líderes primeiramente precisam conquistar as pessoas, e essa conquista tem que vir através de uma ligação emocional. É preciso que o líder envolva de forma sentimental as pessoas com suas ações. A partir daí, com as emoções dominadas e o coração conquistado, fica mais fácil para os líderes pedir algo aos seus subordinados. Além disso, qualquer ação que o líder deseje estimular, ele tem que primeiro que estimular os sentimentos das pessoas. Bons líderes estimulam essas conexões a todo momento, quer estejam trabalhando com um grande grupo ou com um único elemento.

11- A Lei do Círculo Íntimo: Um líder não conquista nada sozinho, tudo que fizer terá uma equipe por trás. Para chegar ao sucesso é preciso que se tenha uma equipe forte e preparada, assim, dentro dela, cada membro tem uma função que pode desempenhar melhor que os outros.

12- A Lei do Fortalecimento: Os líderes devem sempre tentar fortalecer sua equipe e a organização em si. Para isso é necessário que os líderes identifiquem pessoas com capacidade de serem grandes executivos, treine eles, proporcione recursos, autoridade e responsabilidade. Além disso, o líder tem que ser muito seguro no que faz no comando da empresa, pois só assim ele consegue proporcionar aos outros líderes de equipe algo fundamental para o sucesso da companhia, a liberdade para agir.

13- A Lei da Imagem: Essa mostra que as pessoas seguem os exemplos que veem durante a sua trajetória. Quando os líderes mostram o caminho com as ações certas, seus seguidores as copiam e têm sucesso. Mas para isso os líderes devem transmitir essa imagem. A transmissão eficaz da visão pelo líder torna a imagem clara para seus comandados e a atitude do líder perante essa visão faz com que a imagem a ser seguida ganhe vida. Dessa forma, quanto melhor forem os atos do líder, melhor serão os das pessoas que o seguem.

14- A Lei da Aquisição: O líder primeiramente descobre o sonho, o objetivo, depois ele descobre as pessoas. As pessoas, por sua vez, descobrem o líder e, depois, aceitam o sonho. As pessoas, primeiro seguem o líder pelo o que ele é, pelo seu carisma, pela sua verdade e a partir daí seguem suas ações, pois confiam nele. De outra forma, as pessoas, de início, não seguem causas dignas, seguem sim líderes dignos que promovem causas dignas. E para que os comandados continuem seguindo o líder é necessário que esse cultive a sua credibilidade, indiferente dos planos e causas propostas. Outro fato a ser abordado é que não tem com separar o líder das causas que defende, no quadro 1 podemos ver como as pessoas reagem aos líderes e qual são suas visões em circunstâncias diferentes:

LÍDER	+	VISÃO	=	RESULTADO
Não aceita		Não aceita		Buscam outro líder
Não aceita		Aceita		Buscam outro líder
Aceita		Não aceita		Buscam outras ideias
Aceita		Aceita		Aceitam o líder

QUADRO 1 – Relação do líder e a visão

Fonte: MAXWELL (2007).

15- A Lei da Vitória: o primeiro passo dessa lei é que os líderes vitoriosos nunca estão dispostos a aceitar as derrotas, partindo disso, eles tentam encontrar uma maneira de vencer. Essa vitória tem que ser perseguida sempre usando todos os meios possíveis e os grandes

líderes conseguem dar o melhor de si para alcançar esse objetivo, mesmo em crise ou sobre pressão.

16- A Lei do Grande Impulso: Essa lei diz que muitas vezes precisamos de um impulso para conseguir mover uma organização. Mesmo com pessoas e tecnologias boas, às vezes, esse impulso para o desenvolvimento é essencial. Dessa forma, o impulso é considerado o melhor amigo do líder. Quando ele não tem esse impulso, até as tarefas mais simples podem parecer problemas insuperáveis, já se há impulso suficiente, praticamente qualquer tipo de mudança se torna possível. Com o impulso todas as coisas começam a funcionar de maneira correta, tudo dá certo, todos desempenham melhor suas tarefas e os líderes parecem até melhores do que são.

17- A Lei das Prioridades: É essencial pra um líder priorizar em qualquer situação, estando ele em uma grande empresa ou em um pequeno negócio. E ele precisa ter em mente que estar ocupado não é realizar, priorizar demanda necessita de um pensamento à frente e priorizar pode gerar situações, no mínimo, desagradáveis. Uma forma de descobrir as prioridades é se organizar nas tarefas e colocar algo que considera mais importante.

18- A Lei do Sacrifício: Para se tornar um grande líder é necessário fazer sacrifícios, como deixar de ter momentos de lazer e correr o perigo de ser mal vistos pelo outros. A vida do líder não se trata de liberdade, poder e riqueza, quem assume esse posto pensando dessa maneira geralmente acaba não tendo sucesso por causa da ganância. Os líderes de sucesso têm de manter uma atitude de sacrifício para transformar uma empresa ou alavancar um empreendimento e quanto mais alto o cargo maior o sacrifício feito para se manter e crescer ainda mais.

19- A Lei do Momento: O momento para tomar decisões, muitas vezes, é mais importante que a própria decisão ou aonde essa decisão vai levar a empresa. Na realidade, os grandes líderes sabem que agir no momento certo é crucial para o sucesso.

20- A Lei do Crescimento Explosivo: é importante possuir uma equipe forte para galgar o crescimento e a equipe mais forte é sempre aquela formada por diversos líderes. Liderar uma equipe de colaboradores pode fazer com que a empresa cresça, mas um grupo de líderes faz com que a empresa se multiplique. O principal a fazer é ajudar os outros a liderarem. Se os

líderes forem desenvolvidos a empresa pode experimentar o crescimento explosivo, pois cada líder desenvolve suas equipes gerando uma progressão geométrica no desenvolvimento da organização. Além do sucesso, quanto melhores os líderes forem desenvolvidos, maior a qualidade e a quantidade de seguidores. O desenvolvimento dessas equipes forte exige uma postura diferente dos líderes para mantê-la e continuar agregando novos líderes, no quadro 2 pode-se avaliar de maneira mais prática a diferença entre os líderes que atraem seguidores e os que desenvolvem outros líderes.

Líderes que atraem seguidores	Líderes que desenvolvem líderes
Precisam se sentir necessários	Querem ser bem-sucedidos
Desenvolvem os 20% inferiores	Desenvolvem os 20% superiores
Concentram-se nos pontos fracos	Concentram-se nos pontos fortes
Tratam todos como iguais por obrigação	Tratam as pessoas de forma distinta para maximizar sua capacidade
Gastam tempo com os outros	Investem tempo nos outros
Crescem por adição	Crescem por multiplicação
Causam impactos apenas nas pessoas que tocam	Causam impactos nas pessoas fora de seu alcance

QUADRO 2 – Características dos líderes

Fonte: MAXWELL (2007).

21- A Lei do Legado: para a liderança realmente fazer sentido ela deve seguir plana mesmo depois da saída do líder. Na sucessão do líder o legado do valor da sua liderança deve permanecer.

2.2 AS PRINCIPAIS TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

2.2.1 Teoria dos Traços (STOGDILL, 1974)

As teorias que enfatizam o papel do líder no processo de liderança surgiram com a chamada Teoria do Grande Homem, que se propôs a estudar as características individuais que transformavam certas pessoas em grandes líderes, diferenciando-as de seus seguidores. Esta linha de pesquisa deu início à abordagem denominada por Teoria dos Traços. Essa teoria vê a liderança como resultado de uma combinação de traços, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder, onde o mesmo deveria possuir certas características de personalidade especiais que seriam facilitadoras no desempenho da liderança.

O que interessava aos pesquisadores da época era poder eleger dentre certos atributos quais os que melhor definiriam a personalidade do líder. Segundo Bergamini (1994, p 29):

O enfoque dos traços predominou até a década de quarenta, tendo como grandes contribuintes para o seu sucesso as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos muito incrementados a partir de 1920 até 1950. Stogdill e Mann serviram-se dos resultados das pesquisas disponíveis acerca de liderança que datavam de 1904 a 1948, encontrando aproximadamente 124 projetos voltados a esse tipo de enfoque no estudo da liderança. Com revisão desses projetos foi possível chegar a um resultado que permitiu listar aproximadamente 34 traços de personalidade considerados como características típicas da amostragem dos líderes eficazes.

Bryman (1992) retrata três grandes tipos de traços que a literatura trata: fatores físicos, habilidades características e aspectos de personalidade. E Northouse (2004) aponta que alguns dos traços centrais nas pesquisas da Teoria dos Traços são: a inteligência, a autoconfiança, a determinação, a integridade e a sociabilidade.

Essa teoria apesar de apontar características importantes para um líder não perdurou por muito tempo e de maneira unanime, pois não estabelecem uma distinção clara entre as características inatas e as adquiridas e nem levou em consideração os fatores situacionais que poderiam influenciar no desenvolvimento desses líderes.

2.2.2 Teoria do Grid Gerencial (BLAKE e MOUNTON, 1964)

Após muitos estudos realizados, acerca dos traços e suas comparações, onde não ficou comprovado que os líderes eficazes apresentavam relação entre traços, ou características que o fizessem desta forma, os pesquisadores procuraram enfatizar os comportamentos que diferenciavam os líderes eficazes. Dessa forma estudos desenvolvidos pelas Universidades de Ohio e Michigan, nos Estados Unidos apresentaram outra teoria com foco no líder, a Teoria dos Estilos.

Estes estudos chegaram à conclusão de que existem dois tipos básicos de comportamento por parte do líder: orientação para o empregado e orientação para a produção. Os líderes vistos como orientados para os funcionários priorizavam pelas relações interpessoais, demonstravam interesse nas necessidades dos funcionários e aceitavam as diferenças entre os membros do grupo. Por outro lado, os líderes orientados para a produção priorizavam os aspectos técnicos e práticos do trabalho, como a execução em si das tarefas, sendo os funcionários somente um meio de se atingir esse objetivo.

A partir deste raciocínio, Blake e Mouton desenvolveram o *Grid* Gerencial que é uma representação gráfica destes tipos de comportamentos. Esse tem nove posições possíveis ao longo de cada eixo, criando 81 posições diferentes, e cinco estilos básicos são definidos pelos autores: a. (9,1) Estilo de Autoridade-Obediência: demonstrado pelas pessoas que têm maior ênfase na tarefa e menor ênfase nas pessoas; b. (1,9) Estilo Clube de Campo: neste estilo os

líderes dão maior ênfase às pessoas e têm menor preocupação com as tarefas; c. (1,1) Estilo Empobrecido: neste estilo de liderança estão as pessoas que apresentam baixos níveis de orientação para pessoas e para tarefas, tornando-as indiferentes e apáticos, fazendo o mínimo para garantir sua permanência na organização; d. (5,5) Estilo Meio-Termo: neste estilo os líderes que demonstram uma preocupação intermediária relacionada com as tarefas e com as pessoas que realizam tais tarefas, buscando o equilíbrio entre resultado e disposição de trabalho, sendo considerado o homem organizacional; e. (9,9) Estilo de Administração de Equipes: neste estilo de liderança há grande ênfase nas duas orientações, para pessoas e para tarefas, promovendo um elevado grau de interação dos participantes.

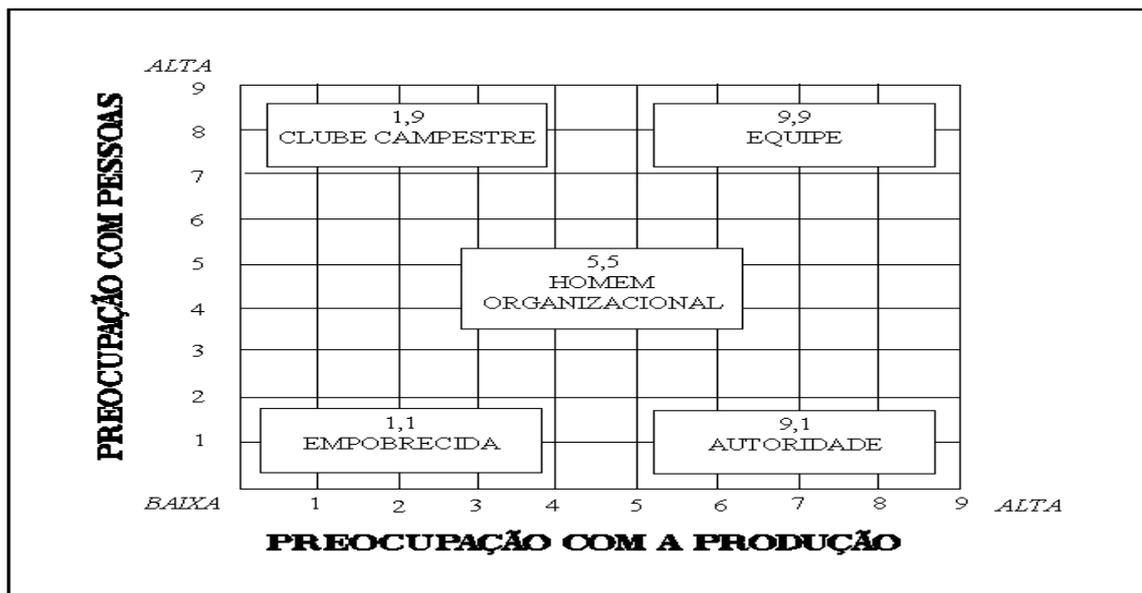


FIGURA 1 – Relação de preocupações pessoais com produção

Fonte: BLAKE & MOUTON (1989).

Apesar de apresentar uma melhor estrutura para o entendimento dos estilos de liderança, o grid gerencial, ou grid de liderança, não apresenta qualquer nova informação incontestável para o esclarecimento da questão da liderança, já que não há muitas evidências para se afirmar que o estilo 9,9 é o mais eficaz em todas as situações dentro das empresas.

2.2.3 Teoria Contingencial (FIEDLER, 1993)

Pode-se verificar que as teorias de liderança que apresentam foco no líder, como as duas já apresentadas, centram-se nos estilos de liderança focados em competências e habilidades, determinadas por características individuais dos líderes. Deixando assim, de levar

em consideração outros fatores importantes para a eficácia do trabalho, como o momento vivido pela organização ou a aceitação dos liderados perante o estilo do seu líder.

Buscando aperfeiçoar isso Fiedler propôs a Teoria Contingencial. Esta teoria coloca o contexto em primeiro lugar, para isso o autor buscou descobrir qual é o estilo básico de liderança. Para isso foi elaborado o “questionário do colega menos perfeito” ou LPC (Least Preferred Coworker), com o objetivo de identificar se o líder possui motivação para a tarefa ou motivação para os relacionamentos. O LPC é formado por oito pares de adjetivos contrastantes e é pedido para a pessoa que responder avaliar a pessoa com quem menos gostaria de trabalhar. Se a avaliação for favorável à pessoa é orientada para e o relacionamento e se for desfavorável para a tarefa.

Depois que o estilo básico do indivíduo for avaliado através do LPC, é necessário adequar a pessoa à situação. Para isso o autor identifica três variáveis situacionais: a. Relação entre líder e liderados: o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em seu líder; b. Estrutura da tarefa: o grau de procedimentos estabelecidos no trabalho, ou seja, tarefas estruturadas ou não; c. Poder da posição: o grau de influencia que um líder tem sobre as variáveis de poder, tais como o poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais.

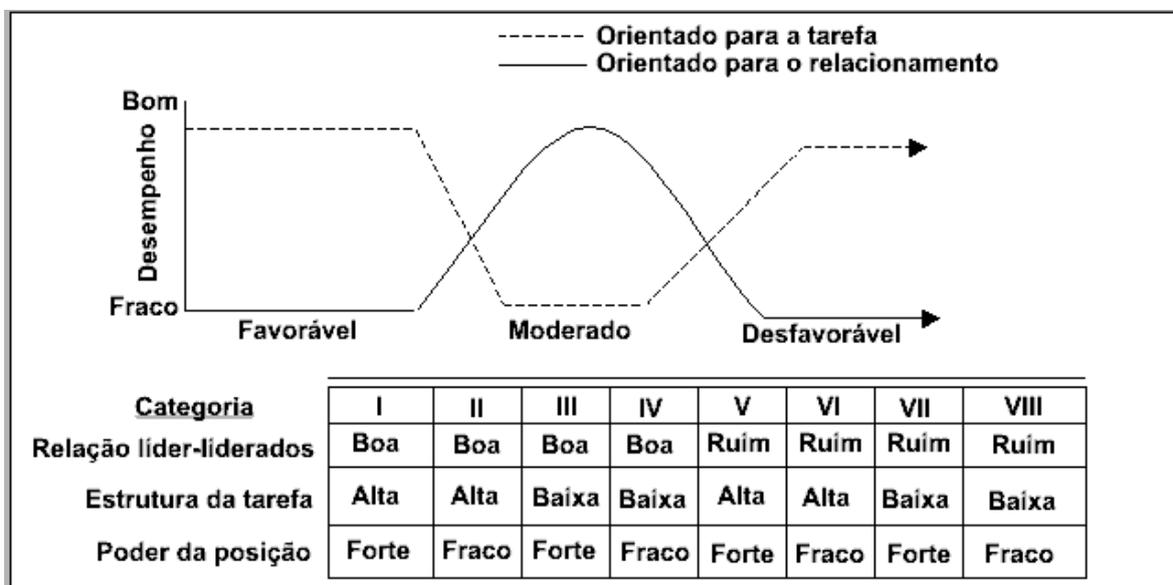


FIGURA 2 – Categorias de líderes

Fonte: FIEDLER (1993).

A partir dessas variáveis é necessário avaliar se a relação entre líder e liderados é boa ou ruim, se a estrutura da tarefa é alta ou baixa e se o poder da posição é forte ou fraco. Com o resultado do LPC e a avaliação das variáveis busca-se uma forma de se chegar ao máximo

de eficácia na liderança, e isso ocorre com a adequação do líder com a situação. Com base em sua pesquisa, Fiedler conclui que líderes orientados a tarefas tendem a ter melhor desempenho em situações extremamente favoráveis ou desfavoráveis, enquanto os líderes orientados ao relacionamento tem melhor desempenho nas situações moderadas.

2.2.4 Teoria Situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1993)

Outra importante teoria com foco no contexto foi desenvolvida por Hersey e Blanchard e chamada de Teoria Situacional. Esta corrente enfoca a prática da liderança de acordo com as situações. Sendo que a premissa básica é que situações diferentes criam a demanda por tipos diferentes de liderança, ou seja, o líder teve ter a habilidade de alterar seu estilo conforme a necessidade e ocasião.

Para essa corrente de pensamento, dois comportamentos podem ser apresentados pelos líderes: a. O comportamento de tarefa que se relaciona à estruturação do trabalho. Quanto mais alto o comportamento de tarefa, mais o líder se empenha em planejar, controlar, organizar e dirigir seu subordinado. Quanto mais baixo o comportamento de tarefa, mais o líder deixa estas atividades a cargo do subordinado; b. O comportamento de relacionamento que se refere ao apoio dado ao subordinado. Quanto mais alto o comportamento de relacionamento, mais o líder se empenha em oferecer apoio sócio-emocional e canais de comunicação ao empregado.

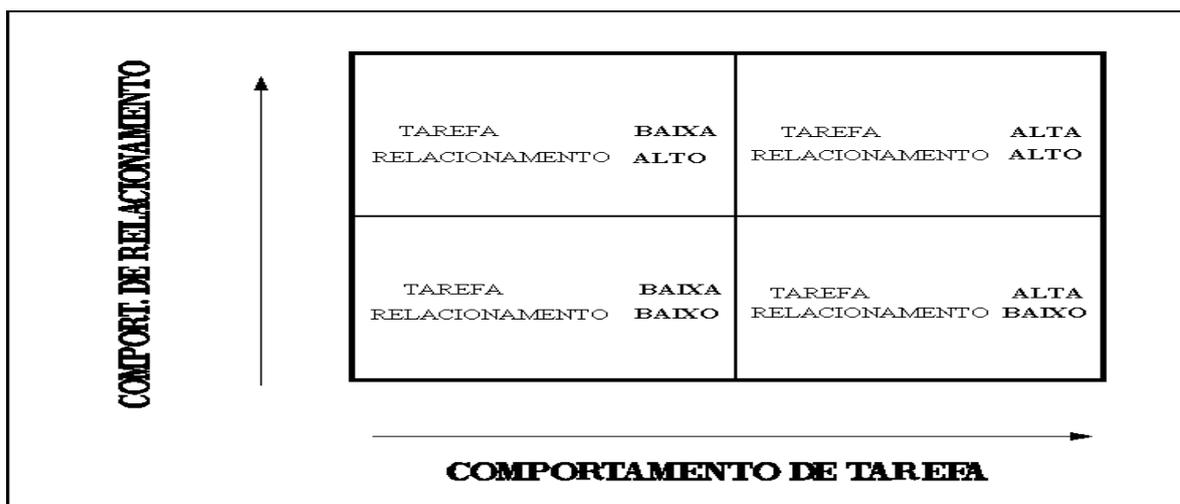


FIGURA 3 – Categorias de líderes

Fonte: HERSEY e BLANCHARD (1993).

Desses comportamentos derivam quatro formas principais de agir na liderança: a. Direcionando: a liderança é caracterizada por um elevado comportamento de tarefa e baixo comportamento de relacionamento; b. Treinando: há comportamentos elevados de tarefa e de relacionamento; c. Apoiando: o líder demonstra elevado comportamento de relacionamento e pouco comportamento de tarefa; d. Delegando: neste modelo existem baixos níveis de comportamento de tarefa e de relacionamento;

Além da análise da situação e do grau de comprometimento com as tarefas e com o relacionamento, os autores enfatizam que há outra variável importante para decidir o estilo de liderança e a maneiras de agir, o grau de maturidade do líder. Segundo Hersey e Blanchard (1986, p.187), "maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento". Dessa forma o modelo completo dos autores é apresentado dessa forma:

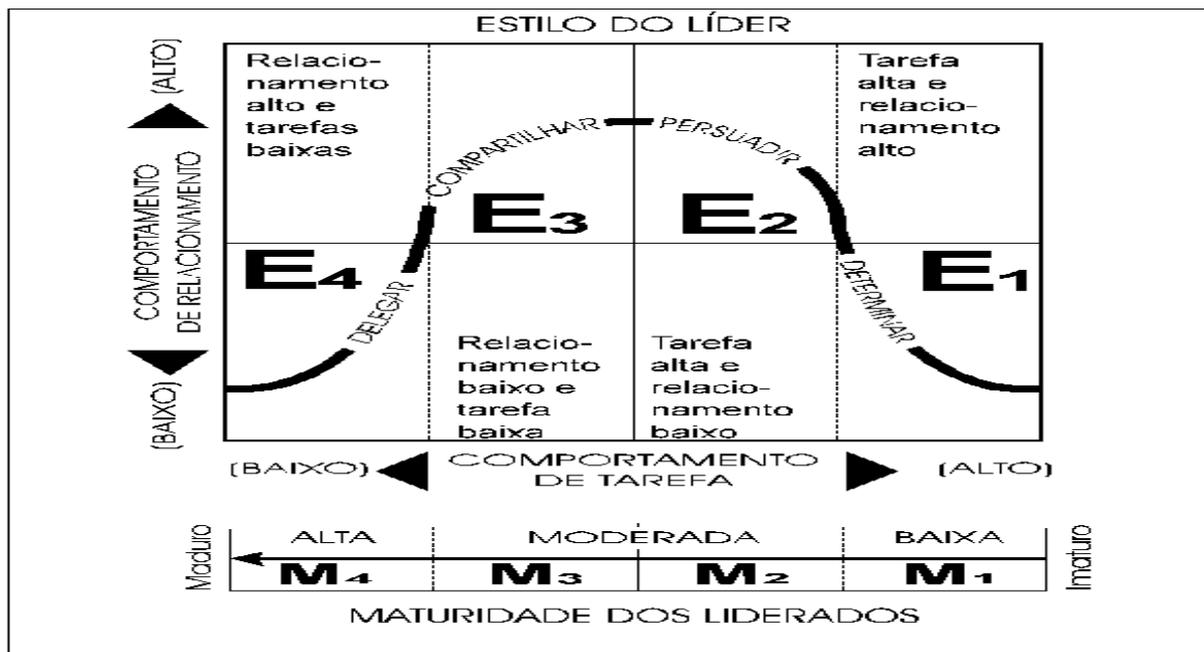


FIGURA 4 – Estilo de líderes

Fonte: HERSEY e BLANCHARD (1993).

Pelos estilos propostos pela teoria situacional ela acaba sendo considerada, até mesmo, intuitiva, pois é sugerido por ela que o líder oferece o que está faltando para equipe. E dessa forma ela também se torna não realista, pois se baseia na ideia de que os líderes teriam condições de compensar todas as limitações técnicas e motivacionais dos seus seguidores.

2.2.5 Teoria Caminho-Objetivo (HOUSE, 1971)

A última teoria a ser abordada nesse estudo será a teoria Caminho-Objetivo, ou Teoria da Meta e do Caminho, uma das mais respeitadas abordagens sobre liderança segundo Robbins (2005). Ela extrai elementos da pesquisa da Universidade Estadual de Ohio sobre estrutura de iniciação e consideração. O pressuposto básico dessa teoria é de que os subordinados apresentarão um nível maior de motivação à medida que se sentirem capazes para realizar as tarefas de sua responsabilidade. O líder tem que se preocupar com o nível de motivação de seus funcionários, apresentando estilos de liderança marcados pela definição de objetivos e pela identificação do caminho mais apropriado para a consecução destes objetivos.

A partir destas realidades, House identifica quatro estilos de liderança, salientando que a utilização de cada um desses deve priorizar a motivação dos funcionários para que realizem suas obrigações com eficiência e motivação: a. Liderança Diretiva: é caracterizado pelo líder que apresenta aos subordinados todas as instruções sobre as tarefas que deverão ser realizadas, incluindo o que o líder espera de cada funcionário, como deve ser feito o trabalho e o espaço de tempo no qual a tarefa deverá ser finalizada; b. Liderança de Apoio: refere-se ao comportamento amigável e acessível do líder em relação aos seus subordinados; c. Liderança Participativa: Este estilo é marcado pela possibilidade que o líder passa aos subordinados participarem do processo de tomada de decisão organizacional; d. Liderança Orientada aos Resultados: é caracterizado pelos líderes que desafiam os subordinados a realizarem suas tarefas nos níveis mais elevados de eficiência.

Vale ressaltar ainda que todos esses estilos podem ser utilizados pelo o mesmo líder conforme for a situação, tornando este estudo mais dinâmico que o de Fiedler. Dentro dessa dinâmica a teoria ainda considera dois tipos de variáveis importantes: as características pessoais dos subordinados e as ambientais que incidem nos subordinados. A primeira envolve o centro de controle de cada um, a experiência e a capacidade percebida, sendo determinantes para como o ambiente e o comportamento do líder são interpretados. A segunda, que envolve a estrutura da tarefa, o sistema formal e o grupo de trabalho, determina o tipo de comportamento requerido do líder como um complemento para que os resultados atingidos pelos seguidores sejam maximizados.

3 METODOLOGIA

A metodologia é a forma de desenvolver logicamente as etapas do estudo. Através das ferramentas de pesquisa é que se obtém a resolução de problemas, identificação de oportunidades, coleta de dados, análise de resultados e tomada de decisões baseada em fatos.

Em pesquisa existem várias taxionomias conforme os critérios utilizados pelos autores, porém aqui serão utilizados os dois critérios básicos propostos por Vergara (2009) que caracterizam a pesquisa tanto quanto aos fins como quanto aos meios.

Analisando o problema de pesquisa verifica-se que quanto aos fins foi empregado o uso da pesquisa exploratória que segundo Vergara “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (VERGARA, 2009, p. 42). O uso desse tipo de pesquisa implica no levantamento e descrição de informações que possam estar relacionadas. Além, dessa forma de pesquisa, foi utilizada a investigação exploratória, pois apesar de ser um assunto de apresenta é objeto de muitas pesquisas, não se verificou a existência de estudos que abordem as relações a serem apresentadas nesse artigo.

Quanto aos meios foi utilizada a pesquisa teórico-bibliográfica, porque para fundamentação teórica do artigo foi realizada uma investigação com o uso de materiais acessíveis ao público em geral, como livros, artigos e reportagens, conforme define Vergara (2009).

4 RELAÇÕES ENTRE AS 21 IRREFUTÁVEIS LEIS DA LIDERANÇA E AS PRINCIPAIS TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

As leis nas quais existe a possibilidade de encontrar uma relação com as teorias dos traços são as que comentam de características praticamente inerentes aos líderes. Maxwell ressalta que o líder pode ser criado com o tempo, mas mesmo assim fala de certas qualidades que apenas os verdadeiros líderes possuem. As leis do limite, da influencia, da navegação, do respeito, da intuição, da vitória e do momento possuem relação com essa teoria, pois todas enaltam uma capacidade própria dos líderes. Essas capacidades são, respectivamente, capacidade de liderar, a própria capacidade de influencia, capacidade de enxergar a frente, capacidade de liderar (novamente), a intuição de saber o que fazer, as habilidade próprias a vencer e a habilidade de saber quando agir.

Muitas leis podem se relacionar com o grid gerencial pois ele aborda cinco estilos principais de liderança, e elas se encaixam conforme indicam que um líder deve se comportar. Dentro do estilo autoridade-obediência as leis que possuem relação são a das prioridades e do sacrifício. Na primeira são priorizados os resultados, buscando sempre o maior retorno. Na segunda lei é presado a realização de tarefas, dos objetivos, sacrificando outras questões.

No estilo clube de campo se enquadram todas as leis que priorizam a relação e a

comunicação dos líderes com os funcionários. Essas leis são da influência, da adição, da base sólida, do respeito, do magnetismo e da conexão. O estilo de administração de equipes pode se relacionar com as leis da navegação, do fortalecimento e do crescimento explosivo, pois essas quatro leis além de vislumbrar os lucros e resultados também defendem o crescimento e envolvimento da equipe. Com os estilos meio-termo e empobrecido não há relações, pois neles não há a maximização de uma preocupação. O que faz com que elas, as leis, fiquem longe do objetivo da obra de Maxwell que é tornar os indivíduos bons líderes.

Para a teoria contingencial, as leis foram separadas conforme se adequaram com as conclusões da pesquisa de Fiedler, ou seja, quais leis são melhores em situações extremamente desfavoráveis e favoráveis e quais são melhores em situações moderadas. As leis da vitória, das prioridades e do sacrifício devem ser aplicadas nas situações extremas, pois priorizam as tarefas. Já as leis da influência, da adição, da base sólida, do respeito, do magnetismo e da conexão devem ser aplicadas em situações moderadas, pois priorizam o relacionamento.

Na teoria situacional podemos relacionar diversas leis, pois como elas são práticas geralmente ajudam a lidar com certas situações. Dessa forma as leis se enquadram nas formas de agir propostas por Hersey e Blanchard. Dentro da liderança direcionada podemos colocar as leis da vitória, das prioridades e do sacrifício. Essas leis se relacionam com essa forma de agir, pois orientam os colaboradores a atingirem os objetivos estabelecidos pelas organizações.

Quando se deve treinar os funcionários para que eles desenvolvam as tarefas e os objetivos cuidando com as necessidades sócias do grupo, as leis que mais se aplicam são a da navegação, do fortalecimento e do crescimento explosivo. Para apoiar seus comandados os líderes devem se preocupar com a interação e relacionamento com eles, sendo assim as leis que seguem isso são as da influência, da adição, da base sólida, do respeito, do magnetismo e da conexão. O modo de agir, no qual se aplica à delegação, não faz relação com nenhuma das leis, pois na verdade é o resultado esperado com a aplicação de todas, ou seja, no qual é preciso a menor interferência.

Nas teorias caminho-objetivo se encaixam as leis que dizem especificamente o caminho que deve ser seguido. Na liderança diretiva a lei da navegação se encaixa, pois ela diz que é necessário criar planos, metas, caminhos e objetivos que os comandados devem seguir. Além disso, deve especificar como e em quando tempo devem ser realizados os trabalhos. Na liderança diretiva pode-se enquadrar as leis da adição e da conexão que

orientam a possuir um relacionamento mais aberto e próximos com os seguidores. A lei do fortalecimento se relaciona perfeitamente com a liderança participativa, pois nela o mais importante é delegar funções para os comandados para que eles possam crescer juntos.

A liderança orientada para os resultados é aplicada quando se utiliza as leis da vitória e do crescimento explosivo, já que elas dizem que o importante é sempre conseguir o melhor, através das pessoas e dos resultados. As leis do momento ou da intuição são ferramentas para se aplicar os outros quatro estilos de liderança, pois através delas é possível identificar qual se deve usar, sendo que a teoria flexível de House propõe que os líderes podem variar entre os estilos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu verificar que existem diversas relações entre as principais teorias de liderança e as 21 leis irrefutáveis da liderança de John C. Maxwell. De início buscou verificar a aplicação prática das leis sobre as teorias. E isso se comprovou através da comparação realizada entre os princípios das teorias e os objetivos propostos pelas leis. O desenvolvimento desse estudo também pode verificar que nem todas as leis se encaixaram nas teorias propostas, pois na realidade elas não são práticas, são apenas informativas dizendo ao leitor o que e como acontece, mas não é algo que pode ser mudado ou desenvolvido.

Porém a relação entre a teoria e a prática são enormes, principalmente se notarmos que ele se dá na maioria das teorias pelo meio que o líder age ou deve agir, ou mais voltado à tarefas ou ao relacionamento. Por exemplo, as leis da influência, da adição, da base sólida, do respeito, do magnetismo e da conexão se correlacionam quando definimos um líder que se preocupa com o relacionamento ou que deve agir para melhorar esse. Já, as leis da vitória, das prioridades e do sacrifício, relacionam-se com um líder voltado aos objetivos ou que tenha que melhorá-los.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Liderança – Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O Grind Gerencial III – A Chave para liderança eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- BRYMAN, A., **Charisma and Leadership in organizations**, London, SAGE Publications, 1992
- FIEDLER, F. E. **Experiência da liderança e desempenho da liderança**. , Alexandria, VA: Instituto de pesquisa do exército dos E.U. para as ciências Behavioral e sociais, 1994

- HEMPHILL, J. K., & COONS, A. E., **Development of the leader behavior description questionnaire**, in R. M. Stogdill & A. E. Coons (eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*, Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957.
- MAXWELL, J. C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership: a survey of theory and research**. New York: Free Press, 1974.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.