DIREÇÃO CONCURSOS

Aula 00

Administração de Recursos Humanos - ALESP

Profª. Camila Montenegro

2019

Sumário

SUMÁRIO 1

INTRODUÇÃO AO TEMA ..... ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

LIDERANÇA 2

CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA. 4
TEORIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE 8
TEORIAS COMPORTAMENTAIS DA LIDERANÇA 8
Pesquisas da Universidade de Ohio 10
Teoria Bidimensional – Pesquisas da Universidade de Michigan 11
Os 4 (quatro) sistemas gerenciais de Likert 12
Teoria do Grid Gerencial – Blake e Mouton 13
TEORIAS SITUACIONAIS DA LIDERANÇA 14
Teoria de Fiedler 15
Teoria do Recurso Cognitivo 17
Teoria do Caminho-meta de House 17
Teoria 3D de Reddin 19
Continuum de liderança 21
Curva da maturidade de Hersey e Blanchard 21
NOVAS ABORDAGENS DE LIDERANÇA (NOVA LIDERANÇA) 24
Liderança Carismática 24
Liderança Transformacional 25
Liderança Transacional 25
Liderança Autêntica 26
Liderança Servidora 26

QUESTÕES COMENTADAS PELA PROFESSORA 28

LISTA DE QUESTÕES 44

GABARITO 52

RESUMO DIRECIONADO 53

Apresentação do curso

Olá, meus queridos alunos! ☺

Meu nome é Camila Montenegro e vamos começar o nosso curso de Administração de Recursos Humanos para a ALESP, que vai ser muito bacana! Para que cheguemos bem preparados, vamos trabalhar com questões da **FCC**, nossa provável banca**.** Esse examinador é bastante exigente nos assuntos de Gestão de Pessoas e, aprendendo como ele exige o conteúdo, você estará fera para detonar nas provas de qualquer banca.

O nosso curso se dará através de PDFs e vídeo-aulas. Eu ficarei na parte teórica dos PDFs e o professor Marco Ferrari brilhará com suas vídeo-aulas. Além da teoria, vamos ter muitas questões, como eu já falei anteriormente. Pode ficar tranquilo, essas questões não foram escolhidas ao acaso: pegamos os pontos mais cobrados pelas nossas bancas e vamos bater em cada um deles, você vai chegar afiado para a sua prova, pode confiar! Além disso, você perceberá que, por conta do curso ser um regular completo, teremos mais aulas que o normal, pois detalharemos todos os principais assuntos da nossa matéria, sem deixar nada de fora.

Só mais um pontinho antes de começarmos: queria me apresentar! Meu nome é Camila Montenegro e de 2016 a 2018 fui aprovada nas primeiras colocações em 7 (sete) concursos públicos federais super concorridos, entre eles INSS, TRT, TRFs, entre outros. Sou formada em Engenharia Química pela Universidade Federal do Ceará e, atualmente, sou Técnico Administrativo do Tribunal do Trabalho da 7ª Região de Maracanaú/CE, aguardando a tão sonhada nomeação como Analista Administrativo em alguns Tribunais. Ah! Também já trabalhei quase 2 (dois) anos como Agente Administrativo e Chefe da Administração da Defensoria Pública da União em Sobral.

Mas não pense que tudo isso foi fácil. Durante os 3 (três) anos que estudei para concursos, passei por cada uma das dificuldades que você está vivendo. Sei a dor e a solidão que é ser concurseiro, mas só te digo que vale muito à pena. Sou plenamente realizada no serviço público. Ajudar as pessoas e servir ao país são coisas que fazem toda a diferença na minha vida.

Há aproximadamente 1 (um) ano, também me dedico a ajudar outros concurseiros a alcançar a tão sonhada aprovação, através do repasse das minhas técnicas de estudo, as quais eu percebi que funcionavam não somente para mim, mas para mais de 300 (trezentos) alunos de atendimento individual que eu conversei durante esse período. O retorno de tudo isso está sendo maravilhoso.

Mas não estou aqui hoje para falar sobre técnicas de estudo, fui convidada pela equipe do Direção Concursos para dividir com você esses dias de aprendizado sobre **Gestão de Pessoas**. Tenho certeza que essa leitura vai se dar da forma mais natural possível e vai te ajudar a dar mais um passo rumo ao dia da sua posse.

Vale lembrar que as aulas desse curso se encaixam super bem tanto para concurseiros iniciantes, quanto para aqueles que já estão voando no conteúdo, afinal são focadas nas últimas cobranças da banca, tendências em concurso. Olha só o nosso cronograma:

AULA	CONTEÚDO	DATA
AULA 00	Liderança	10/04/19

AULA 01	Gestão por competências	25/04/19
AULA 02	TESTE SUA DIREÇÃO	30/04/19
AULA 03	Avaliação de Desempenho: objetivos, métodos, vantagens e desvantagens.	10/05/19
AULA 04	Conceitos, importância, relação com os outros sistemas de organização. A função do órgão de Recursos Humanos: atribuições básicas e objetivos, políticas e sistemas de informações gerenciais.	25/05/19
AULA 05	TESTE SUA DIREÇÃO	30/05/19
AULA 06	Recrutamento e Seleção: técnicas e processo decisório.	10/06/2019
AULA 07	Desenvolvimento e treinamento de pessoal: levantamento de necessidades, programação, execução e avaliação. Gestão do conhecimento.	25/06/2019
AULA 08	TESTE SUA DIREÇÃO	30/06/2019

Então, vamos lá?!

Liderança

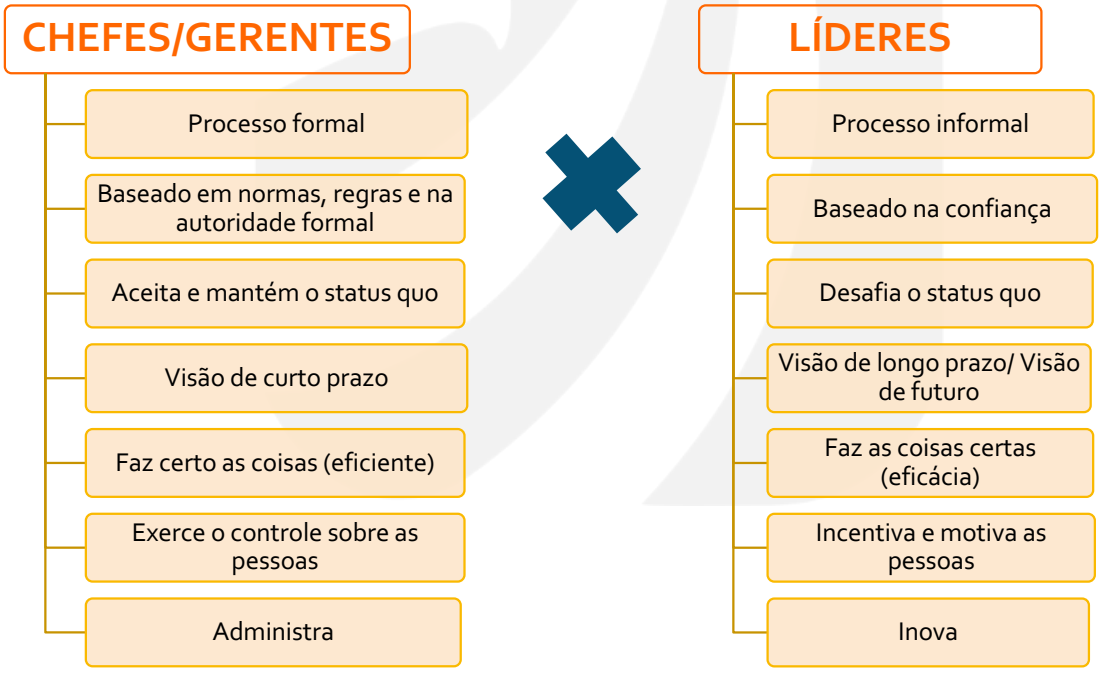
Conceito, características e importância.

A liderança é um **fenômeno relacional de influência no comportamento** das pessoas, fazendo com que tomem determinadas atitudes na busca por objetivos que vão além dos seus objetivos pessoais. Ou seja, o trabalhador acaba sendo persuadido a obter determinado comportamento e ainda a acreditar que essa era a melhor forma de se agir.

O líder é um indivíduo que, através de suas relações interpessoais, consegue motivar e direcionar as ações e os comportamentos do grupo em que se encontra. Ele inspira e incentiva outras pessoas. Justamente por isso que o fenômeno da liderança está contido dentro da função administrativa da **DIREÇÃO**.

Através desses conceitos, é importante salientar que a liderança é exercida primordialmente através das relações humanas interpessoais e da comunicação efetiva. Muitas organizações carecem de membros com as qualidades de um líder, o que dificulta a obtenção do sucesso organizacional, pois este fenômeno está presente em praticamente todas as políticas de gestão de pessoas. Desse modo, o que as organizações têm, na maioria dos casos, são chefes ou gerentes, mas não líderes de verdade.

Por falar nisso, você sabe a diferença entre gerentes/chefes e líderes? Vamos à comparação abaixo:



Essas características e diferenças foram propostas por Bennis[1996] , demonstram que a liderança advém das relações, e não da autoridade formal, como acontece com o chefe/gerente. Não é a hierarquia que o coloca na posição de exercer influência, e sim a confiança que ele transmite para os membros do grupo.

Assim, o líder está naturalmente preocupado em inovar, em criar, em questionar e desafiar os modelos tradicionalmente propostos. Ele busca objetivos e quer saber por quê e o que deve ser feito, enquanto o chefe/gerente só se preocupa em como e quando deve ser feito.

Mas é preciso ter cuidado para não tirar conclusões precipitadas, meu amigo. Não podemos dizer que ser gerente/chefe é necessariamente algo ruim, vai depender do contexto. Além disso, ambos os fenômenos

podem coexistir. Aliás, o ideal é que coabitem na mesma pessoa, ou seja, que o chefe/gerente seja capaz de desenvolver uma liderança sobre as pessoas. Assim, une-se o útil ao agradável, rsrs.

Tanto o líder quanto o gerente/chefe desenvolvem, de certo modo, poder sobre as pessoas. E esse exercício de poder pode ser divido em diferentes tipos, conforme French e Raven, a depender do ponto-chave de domínio sobre as pessoas, como demonstrado abaixo:

PODER	EXPLICAÇÃO E/OU EXEMPLOS
Legítimo	*Poder dado a partir da hierarquia, do cargo que ocupa na organização.* *Ex: um Diretor de uma empresa.*
De perito/ De especialização/ De competência	*Quando o indivíduo possui certo conhecimento ou habilidade sobre determinado assunto, pois já estudou sobre ele ou possui vasta experiência.* *Ex: um professor de administração possui poder de perito sobre essa disciplina em específico. Um médico oftalmologista possui poder de perito nessa área da medicina de tratamento da visão.*
De referência/ Carismático	*Nesse tipo de poder os liderados se identificam com o líder por conta de alguma característica ou conhecimento, e passam a se espelhar e querer ser igual a ele. Exercício da liderança através de características de amabilidade, empatia e carisma. Sua visão e comprometimento com o objetivo é inspirador.* *Ex: fãs de pessoas famosas.*
Coercitivo	*É o controle das pessoas através de punições e ameaças.*
De recompensa	*Baseia-se na obtenção de recompensas por bons comportamentos e pelo atingimento das metas e objetivos.*

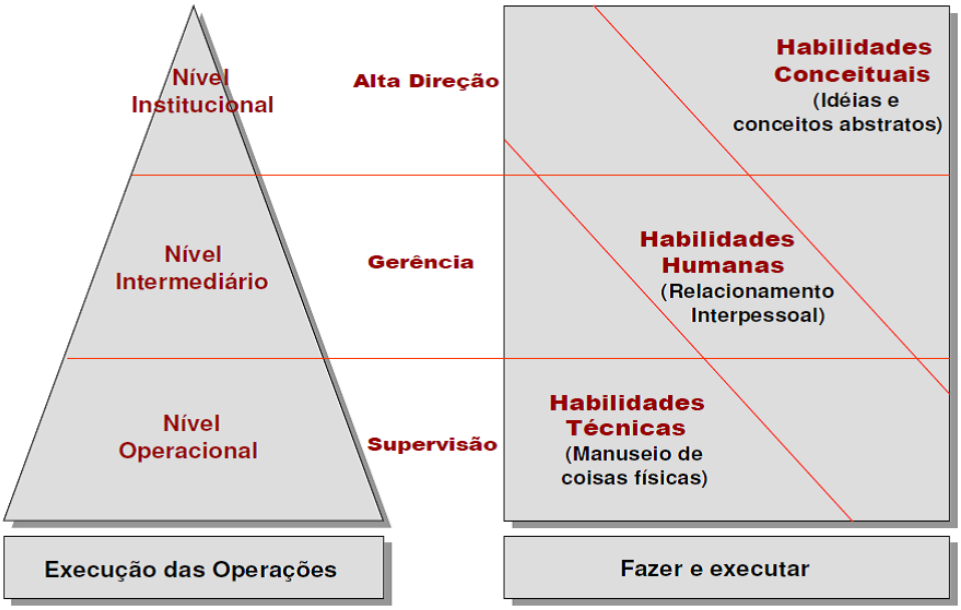
Mas, além do exercício do poder, quais outras habilidades um líder deve ter para exercer esse papel? Mintzberg afirma que o líder deve possuir papéis gerenciais interpessoais, decisorais e informacionais. Assim, o líder deve gostar e ter facilidade de lidar com pessoas e de se comunicar, além de ter a capacidade de tomar decisões importantes. Observe:

1) Capacidade interpessoal *– abrangem a capacidade de desenvolver boas relações humanas, sendo símbolo, líder e elo de ligação entre as pessoas.*

2) Capacidade decisoral *– envolvem a resolução de demandas e tomadas de decisão, exercendo as funções de empreendedor, administrador de recursos, negociador e solucionador de conflitos.*

3) Capacidade informacional *– trata-se da capacidade de receber e disseminar informações cruciais à organização, exercendo a função de monitor (obtenção de informações), disseminador (repasse interno de informações) e porta-voz (externalização das informações para o meio ambiente).*

Há, ainda, as habilidades gerenciais descritas por Robert Katz , as quais o líder deve desenvolver, a depender do nível hierárquico em que se encontre. São as habilidades **conceituais**, **humanas** e **técnicas**. Cada uma delas é mais característica de um nível organizacional. Olha só essa imagem do livro do Chiavenato[2000]:

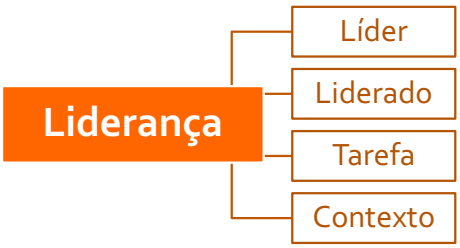


(Fonte: Chiavenato[2000])

Percebe-se, através dessa imagem, a distribuição das 3 (três) habilidades nos respectivos níveis organizacionais. No nível operacional, a maior habilidade dos trabalhadores é a habilidade técnica, de saber executar serviços específicos através de métodos, ferramentas e técnicas. No nível estratégico, da alta administração, a habilidade mais presente é a conceitual. Esta habilidade representa a capacidade de abstração, de entender de conceitos e planejamento, de compreender a organização como um sistema aberto complexo. Por último, temos a habilidade humana, necessária em igual proporção em todos os níveis organizacionais. Esta habilidade confere um poder de se relacionar, uma alta capacidade de comunicação e motivação das pessoas.

Também é importante notar que o nível intermediário, ou tático, deve ter as 3 (três) habilidades em equilíbrio, pois se comunica com a alta administração e repassa as informações e coordena o nível operacional. Aí está o desafio de exercer o cargo de gerente: possuir habilidades conceiturais, humanas e técnicas em boas proporções.

Além disso, a liderança também depende de 4 (quatro) grandes fatores: características pessoais do líder, motivações e necessidades do liderado, estrutura da tarefa e contexto organizacional. Segundo McGregor, a liderança não é apenas atributo da pessoa, mas um **processo social** complexo que envolve as motivações dos liderados, a tarefa, o líder e o contexto dentro do qual ocorre a relação entre essas variáveis.



A liderança, hoje em dia, é entendida como um processo que pode ser desenvolvido através de comunicação, participação, iniciativa, envolvimento, cooperação e negociação. A liderança pode ser aprendida, desenvolvida e exercitada, não necessariamente sendo uma característica da personalidade, como se acreditava antigamente.

Com esses conceitos e características da liderança em mente, já conseguimos acertar muitas questões. Dá uma olhada:

FCC – TJ/AP – ANALISTA JUDICIÁRIO ADMINISTRAÇÃO - 2009) Na Era Contemporânea o exercício de liderança dentro das organizações deve ter como objetivo

a) forçar as pessoas a seguirem as orientações da direção, mesmo que não haja aceitação explícita das diretrizes.

b) criar uma ambiente de aceitação das diretrizes através de pressão, se necessário por meio de ameaças e incentivos materiais.

c) propor as diretrizes da direção como sugestão aberta, sem qualquer tentativa de forçar ou pressionar sua aceitação pelos funcionários.

d) induzir os funcionários a "comprar" as metas da direção através de técnicas de marketing e de incentivos salariais.

e) persuadir os funcionários, através do convencimento e de incentivos, a incorporar as diretrizes como suas próprias metas.

Comentário:

Gente, a FCC adora relacionar o conceito de liderança ao fato de se fazer com que o trabalhador tome os objetivos que o líder quer que ele atinja, ou os objetivos organizacionais, como os seus próprios objetivos. E é isso mesmo. A liderança é a capacidade de persuadir os subordinados a fazerem o que se quer que eles façam, de forma a deixá-los convencidos de que isso era realmente o melhor a ser feito. Portanto, o nosso gabarito é a letra e).

Gabarito: E

FCC – TRT/AM E RR – ANALISTA JUDICIÁRIO ÁREA ADMINISTRATIVA - 2012) Na concepção contemporânea da gestão de pessoas em organizações de excelência, o exercício da liderança implica:

a) na capacidade de controlar o comportamento dos funcionários através de sistemas de vigilância digital.

b) na disposição para ceder aos pedidos individuais de benefícios dos funcionários mais leais.

c) no recrutamento de pessoas com a formação técnica adequada ao cumprimento dos objetivos estabelecidos previamente pelos dirigentes.

d) em mobilizar e comprometer os funcionários com as metas acordadas por todos para a organização.

e) no treinamento intensivo dos funcionários para que realizem suas rotinas de trabalho.

Comentário:

Viram o que eu disse sobre a FCC gostar de relacionar a liderança ao convencimento dos subordinados a realizar os objetivos organizacionais como se fossem seus? A resposta dessa questão vai exatamente nesse sentido: a liderança implica comprometer os funcionários com as metas da empresa. Logo, a nossa resposta é a letra d).

Gabarito: D

Vamos agora analisar as 3 (três) abordagens do fenômeno da liderança: teoria de traços de personalidade, teorias comportamentais e teorias situacionais. Observe:

Teoria dos traços de personalidade

Essa abordagem da liderança é a mais antiga e, provavelmente, você já viu alguém se referir a ela como em frases do tipo: "Fulaninho é bastante desenrolado e agregador. É um líder nato!". Assim, nesta frase e na presente abordagem o que diferenciava líderes de não líderes eram traços de sua personalidade, como carisma, ser extrovertido, comunicativo, empático, entre outros.

Dessa forma, a pessoa nasceria com características pessoas que o tornariam um grande líder, não havendo a possibilidade de a liderança ser desenvolvida e/ou trabalhada. Acreditava-se que a liderança seria um dom nato, que nasce com o indivíduo.

Mas começou-se a observar que grandes líderes da humanidade não possuíam essas características universalmente conhecidas como essenciais ao líder. Margaret Thatcher, a dama de ferro, e Adolf Hitler foram grandes líderes mundiais que definitivamente não eram carismáticos, empáticos ou extrovertidos. Então, percebeu-se que essa teoria não predizia bem o fenômeno da liderança.

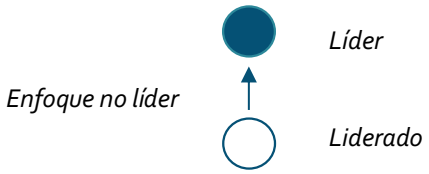
Hoje se sabe que ser um líder é uma habilidade, a qual poder ser aprendida, desenvolvida e trabalhada, mas não menospreze essa teoria, porque ainda é muito cobrada em prova, inclusive o fato de não ser mais tão utilizada.

Teorias comportamentais da liderança

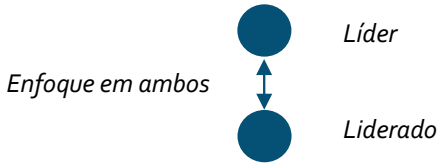
ALERTA MÁXIMO!! Essa parte da matéria costuma ser um dos pontos mais cobrados pelas bancas!

Essa nova abordagem dá enfoque no **comportamento do líder**, tentando entender quais ações ele normalmente assume quando lhe é demandado. Assim, nessa caso, a liderança poderia ser aprendida e o líder poderia utilizar variados ***estilos de liderança***, que ficaram conhecidos como Os Três de White e Lippitt, e descritos por Chiavenato da seguinte forma:

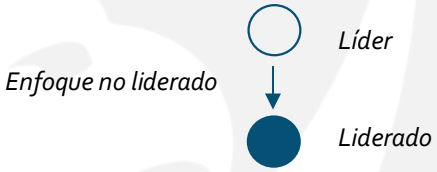
1 – Líder autocrático: o enfoque maior e a tomada de decisões ficam totalmente na figura do próprio líder, que fixa os parâmetros para o trabalho a ser realizado. Aqui o líder pessoaliza as críticas e os elogios. Geralmente é o estilo que mais gera resultados operacionais de curto prazo, mas, ao longo do tempo, esse estilo de liderança desmotiva e gera altos índices de absenteísmo e rotatividade. Ideal para momentos de crise.



2 – Líder democrático: o líder se utiliza da opinião e participação dos liderados na tomada de decisão, apenas orientando e aconselhando nas discussões do grupo. Aqui o líder se limita aos fatos ao elogiar e criticar objetivamente os trabalhos realizados. Cada membro do grupo tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. Geralmente esse estilo de liderança toma mais tempo na solução dos problemas, apesar de trazer mais qualidade a essas decisões.



3 – Líder liberal ou Laissez Faire: nesse caso o líder dá total autonomia para os liderados decidirem, quase não havendo sua intervenção nas discussões do grupo. Orientações só são dadas pelo líder, somente quando solicitado pelo grupo. Assim, o trabalho é decidido pelo grupo sem a participação do líder ou com participação mínima dele.



Observe a imagem a seguir:

SITUAÇÃO	AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Decisões	Decide sozinho	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder
Programa de trabalho	Determina como deve ser executado	Equipe delineia os procedimentos e o líder apóia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
Divisão do trabalho	Determina quem deve executar e o que	Equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
Participação do líder	É "pessoal", domina elogios e críticas	É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados	Participa só quando solicitado

(Fonte: Belluzzo[2002])

FCC – TRT/PA E AP – ANALISTA JUDICIÁRIO ÁREA ADMINISTRATIVA- 2010) Um líder que conduz e orienta sua equipe, incentivando a participação das pessoas e desenvolvendo comunicação espontânea, franca e cordial, é classificado como um líder com estilo de liderança

a) liberal.

b) autocrática.

c) democrática.

d) situacional.

e) centralizadora.

Comentário:

Dentre os estilos de liderança, aquele que incentiva a participação dos funcionários, orientando e aconselhando o grupo e promovendo a ampla discussão é o líder democrático. O líder autocrático decide sozinho e o líder liberal participa o mínimo possível das decisões. Portanto, nossa resposta é a letra c).

Gabarito: C

Pesquisas da Universidade de Ohio

Esses estudos retrataram a liderança de 2 (duas) formas possíveis: estrutura de iniciação e consideração:

- **Estrutura de iniciação**: preocupa-se com a estruturação e organização do trabalho, das tarefas a serem executadas, estabelecendo metas, prazos e padrões de desempenho da equipe.
- **Consideração**: preocupa-se com o bom relacionamento no trabalho, baseando-se na confiança, e no respeito.

DICA!

Um bizu bobo que pode te ajudar a diferenciar os dois tipos retratados acima é associar a palavra CONSIDERAÇÃO com "ter CONSIDERAÇÃO pelas pessoas", ou seja, ter afeto e preocupação. Assim, você se lembrará das características desse tipo de liderança.

Da mesma forma, podemos associar ESTRUTURA de iniciação com ESTRUTURAR o trabalho. Daí você conseguirá relacionar esse tipo de liderança aos aspectos das atividades, tarefas, prazos, etc. Parece bobagem, mas quando mais louco for, mais você lembrará na hora da prova!

FCC – CÂMARA LEGISLATIVA DO DF – CONSULTOR TÉCNICO-LEGISLATIVO - 2010) Os estudos sobre liderança nas organizações realizados na Universidade de Ohio nos anos de 1940, apontavam duas dimensões independentes da atuação do líder, sendo a denominada "estrutura de iniciação" correspondente ao ponto de capacidade em que o líder:

a) obtém a confiança mútua nos relacionamentos com os liderados, adquirindo respeito e consideração.

b) é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos liderados para realização dos objetivos e metas da organização.

c) permite que o próprio grupo estabeleça as metas organizacionais e defina o caminho a seguir para alcançá-las.

d) consegue formar novas lideranças e indicar um sucessor, de forma a poder ascender outros postos na organização.

e) deixa de estar focado na tarefa e passa a valorizar os liderados como agentes ativos na definição das prioridades da organização.

Comentário:

Para resolver essa questão basta lembrar do nosso bizu:

CONSIDERAÇÃO → ter CONSIDERAÇÃO pelas pessoas, ou seja, ter afeto e preocupação, buscar um bom relacionamento baseado na confiança de todos os subordinados.

ESTRUTURA de iniciação → ESTRUTURAR o trabalho, definir o seu papel e o dos liderados, organizar as tarefas, etc.

Gabarito: B

Teoria Bidimensional – Pesquisas da Universidade de Michigan

Aqui, através dos estudos da Universidade de Michigan, dividimos os líderes em orientados à tarefa e orientadas às pessoas/relacionamentos.

- **Líder orientado à tarefa**: preocupa-se primordialmente com resultados, com a execução dos trabalhos, recursos e alcance das metas. É considerado um líder autocrático, diretivo ou dominante. A longo prazo, a liderança centrada em tarefas pode gerar insatisfação, absenteísmo e alta rotatividade.
- **Líder orientado às pessoas/relacionamentos**: preocupa-se primordialmente com o bem-estar das pessoas no trabalho, com a valorização dos indivíduos e com os relacionamentos interpessoais. É considerado um líder participativo, estimulador e apoiador.

FCC – TRE/SP – ANALISTA JUDICIÁRIO PSICOLOGIA- 2012) O líder orientado para as pessoas tende a apresentar os seguintes comportamentos:

a) enfatiza o cumprimento de prazos e busca sempre superar a concorrência para obter resultados superiores.

b) esclarece as responsabilidades individuais; focaliza o trabalho do colaborador e do grupo e focaliza o cumprimento de metas.

c) apoia os colaboradores; focaliza o próprio colaborador ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe e é amigável.

d) busca sempre superar desempenhos passados; focaliza a necessidade do cumprimento dos padrões de qualidade e cria controles de supervisão sobre os trabalhos realizados por cada colaborador.

e) identifica o que cada colaborador deve realizar no trabalho; atua com controles de qualidade bem estabelecidos e promove foco em resultados no grupo.

Comentário:

De acordo com os conceitos dados em aula, o líder orientado às pessoas ou aos relacionamentos preocupa-se primordialmente com o bem-estar das pessoas no trabalho, com a valorização dos indivíduos e com os relacionamentos interpessoais. É considerado um líder participativo, estimulador e apoiador.

Assim, também podemos deduzir e incluir a esse conceito, o fato de o líder orientado às pessoas desenvolver no grupo a capacidade de trabalhar em equipe e ser amigável com todos. Logo, item c) é o correto.

Gabarito: C

Os 4 (quatro) sistemas gerenciais de Likert

Likert continuou a desenvolver a teoria bidimensional e propôs um modelo ainda centrado nos estilos de autoridade do líder. Os 4 (quatro) sistemas são: autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e partipativo.

Observe as características de cada um:

LÍDER	CARACTERÍSTICAS
Autoritário-coercitivo	*O nome já diz muito sobre esse estilo de liderança. O líder decide tudo sem a participação dos subordinados, de forma autoritária. Utiliza-se de ameaças e punições, impondo intimidação e medo.*
Autoritário-benevolente	*O líder estabelece objetivos, metas e todas as decisões relativas ao trabalho, mas os subordinados têm certa flexibilidade na execução das tarefas.*
Consultivo	*Ao tomar decisões, o líder consulta e leva em conta as opiniões de seus subordinados sem, no entanto, descentralizar sua autoridade. Utiliza recompensas materiais e, em alguns casos, sociais.*
Participativo	*O processo de tomada de decisão nesse estilo de liderança é totalmente democrático e participativo, envolvendo todos na busca por soluções. Para Likert, esse seria o estilo de liderança ideal. Utiliza recompensas materiais, sociais e simbólicas.*

FCC – TRE/AP – ANALISTA JUDICIÁRIO PSICOLOGIA - 2011) Likert definiu quatro perfis organizacionais, considerando variáveis como processo decisório, sistema de comunicações, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições. Um desses perfis é o consultivo. Nas organizações que adotam esse sistema administrativo, as decisões são:

a) delegadas para a base e em situações de emergência a cúpula assume as consequências da decisão tomada.

b) participativas, a opinião das pessoas é considerada na definição das políticas e diretrizes da organização, e certas decisões específicas são delegadas e depois submetidas a aprovação.

c) centralizadas na cúpula, mas há a possibilidade de delegar decisões de caráter rotineiro e repetitivo e sujeitas a aprovação posterior, prevalecendo o aspecto centralizador.

d) realizadas em sistema de colegiado, sendo que as ocorrências imprevistas e não rotineiras devem ser levadas à cúpula para resolução.

e) delegadas parcialmente para o nível gerencial, que deve centralizar as decisões de caráter rotineiro e repetitivo, e levar à cúpula situações que fogem ao padrão.

Comentário:

Ao tomar decisões, o líder consultivo consulta (rsrs, desculpe a obviedade) e leva em conta as opiniões de seus subordinados sem, no entanto, descentralizar sua autoridade. As decisões são, no entanto, participativas, podendo até ser delegadas, mas sem perder a autoridade do líder, que as revisa e aprova ao final. Gabarito letra b).

Gabarito: B

Teoria do Grid Gerencial – Blake e Mouton

ALERTA MÁXIMO!! Essa parte da matéria costuma ser um dos pontos mais cobrados pelas bancas!

Blake e Mouton, utilizando-se da perspectiva do líder centrado na tarefa/produção/resultados e do líder centrado nas pessoas, propuseram uma teoria baseada em um grid gerencial, ou seja, em uma gráfico de dupla entrada com o foco na tarefa/produção/resultados no eixo horizontal e o foco nas pessoas no eixo vertical.

A partir desse gráfico, ou grid gerencial, podemos ver que há 5 (cinco) tipos de liderança, a depender do foco tomado pelo líder, tarefas ou pessoas. Perceba que os eixos do gráfico são justamente o foco do líder a

depender do caso. Observe a tabela abaixo com a descrição de cada um dos 5 (cinco) tipos de liderança descritos pelos autores:

LIDERANÇA	CARACTERÍSTICAS
1:1 **LIDERANÇA EMPOBRECIDA OU ENFRAQUECIDA**	*Grau mínimo de esforço na liderança do grupo, não se preocupando com as pessoas nem com a execução das tarefas.*
1:9 **CLUBE DE CAMPO OU LÍDER PLAYGROUND**	*Um clima agradável e a satisfação no trabalho são prioridades. As pessoas são ouvidas e suportadas pelo líder.*
5:5 **LÍDER MEIO TERMO OU HOMEM ORGANIZACIONAL**	*Equilíbrio entre atender satisfatoriamente às necessidades das pessoas e à busca por resultados.*
9:9 **LIDERANÇA DE EQUIPES**	*Estilo ideal de liderança, que advém do comprometimento de todos na busca por resultados, havendo suporte e confiança por parte do líder.*
9:1 **LÍDER TAREFA OU AUTORIDADE OBEDIÊNCIA**	*A busca por resultados e a realização das tarefas é prioridade. O atendimento das necessidades das pessoas é realizado de forma mínima.*

ATENÇÃO!

As bancas adoram te induzir ao erro afirmando que, para Blake e Mouton, o sistema de liderança ideal é o 5:5. Isso está errado, pois se busca sempre atingir o sistema 9:9, ou seja, ser um líder de equipes, que é o mais completo.

Teorias situacionais da liderança

As teorias situacionais de liderança também dão enfoque ao comportamento do líder, assim como as teorias comportamentais. Mas, aqui, não temos a descrição de um estilo de liderança ideal. O líder utilizará das possibilidades a depender da situação, do contexto em que está inserido. Logo, um mesmo líder pode agir de diferentes formas a depender da contingência.

Assim, a abordagem situacional da liderança é a mais aceita na atualidade, já que não dá para manter um único estilo de liderança em um ambiente caótico e instável como o que vivemos. Normalmente esses líderes

levam em conta a si próprios, características dos seus subordinados e o contexto organizacional em que se encontram, inclusive a estrutura das tarefas que desempenham, para escolher a melhor forma de agir no caso concreto.

ATENÇÃO! A partir de agora você vai perceber que muitas teorias falam quase a mesma coisa, mudando apenas as nomenclaturas e os autores. É assim mesmo, também tinha essa sensação quando estudava esse assunto. Tente absorver as ideias centrais de cada teoria e, praticando bastante nas questões, você vai perceber o que é essencial de ser memorizado.

FCC – TRT/SP – ANALISTA JUDICIÁRIO SERVIÇO SOCIAL - 2013) Os que defendem a tese da liderança situacional advogam que:

a) o líder deve agir de acordo com as contingências e situações apresentadas pelo ambiente e com o grau de maturidade dos liderados.

b) a liderança é uma habilidade inata que envolve autocontrole e habilidade social diante das situações.

c) os líderes são os indivíduos que se encontram no ponto mais alto da curva de maturidade da organização.

d) a liderança somente pode ser desenvolvida em um ambiente de completa maturidade da organização.

e) o ambiente é o que determina o comportamento do líder, que deve ser substituído conforme as situações apresentadas.

Comentário:

A liderança situacional defende que não há um estilo único de liderar, pois o líder deve agir de acordo com as contingências que surgirem, de acordo com a situação. Assim, uma das variáveis que o líder pode levar em conta, como veremos na teoria de Hersey e Blanchard, é a maturidade dos subordinados. Gabarito letra a). Vamos analisar as demais alternativas?

b) Item errado, pois não se admite mais dizer que a liderança é um dom inato, como era defendido pela Teoria dos Traços.

c) Errado, não necessariamente. Os líderes são aqueles com poder de influenciar o comportamento das pessoas, podendo até serem pessoas menos instruídas ou maduras. Às vezes pela personalidade do próprio líder, ele inspira os demais.

d) Errado, pois, principalmente quando não há um ambiente perfeito, é que se precisa de um líder.

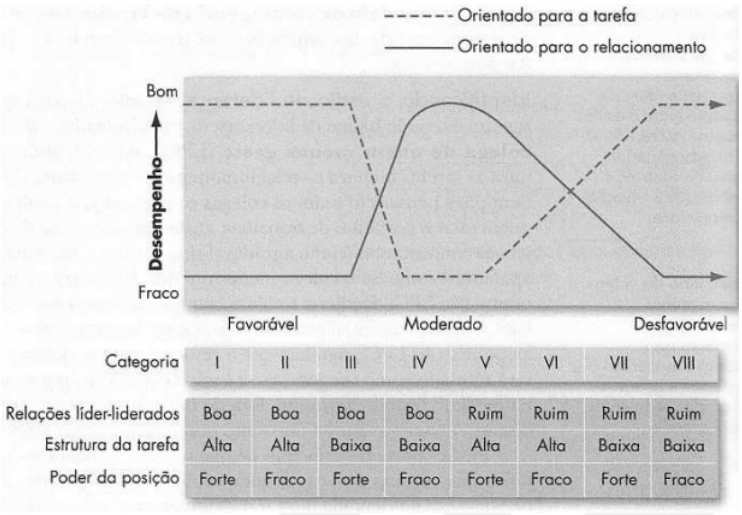
e) Errado, pois o líder deve se adaptar às situações apresentadas, e não ser substituído por outro líder.

Gabarito: A

Teoria de Fiedler

Fiedler trabalhou com 3 (três) variáveis contingenciais: relacionamento líder-liderado, estrutura da tarefa (se as atividades já são conhecidas e bem estruturadas) e poder de posição (se o líder tem poder de mando e influência).

Dessa forma, o autor, em suas pesquisas, descobriu que em situações extremas (muito boas ou muito ruins) nessas 3 (três) variáveis o desempenho era maior para líder focados na tarefa. Já em situações medianas ou do dia-a-dia o melhor desempenho era obtido pelo líder focado nas pessoas e em suas necessidades. Assim, para cada situação há um modelo ideal, o que caracteriza as teorias situacionais, conforme vimos acima. Observe a figura de Robbins *et al*[2010]:



(Fonte: Robbins et. al.[2010])

FCC – TRT 24ª REGIÃO – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2017) Os estudos sobre liderança contemplam as denominadas Teorias Situacionais, entre as quais o Modelo de Fiedler, segundo o qual

a) a liderança deve ser baseada na troca, cabendo ao líder participativo o atendimento das necessidades dos subordinados.

b) a eficácia da liderança depende da adequação do estilo do líder com o grau de maturidade dos subordinados.

c) a liderança deve ser diretiva, cabendo ao líder deixar claro o que espera dos subordinados, propondo ações claras e objetivas.

d) a eficácia gerencial está atrelada à manipulação correta da situação e não ao estilo ou personalidade do líder.

e) o desempenho eficaz do grupo depende da combinação adequada entre o estilo de liderança do líder com os subordinados e o grau em que a situação dá o controle e a influência para o líder.

Comentário:

Fiedler trabalhou com 3 (três) variáveis contingenciais: relacionamento líder-liderado, estrutura da tarefa e poder de posição (o que a questão trata como controle e influência do líder no nosso gabarito, item E). Em situações extremas nessas variáveis, o melhor é uma liderança focada na tarefa. Já em situações amenas, temos a liderança focada nas pessoas como a ideal.

Gabarito: E

Teoria do Recurso Cognitivo

Não satisfeito com a criação da teoria anterior, Fiedler, juntamente com Joe Garcia, desenvolveu a Teoria do Recurso Cognitivo, incluindo o **estresse** como variável situacional.

Foi descoberto pelos autores que, em situações de grande estresse, os líderes experientes alcançavam melhores resultados da equipe. Em contrapartida, em situações de problemas complexos, a inteligência era um fator determinante na resolução das contingências.

Observe:

GRANDE ESTRESSE → EXPERIÊNCIA DO LÍDER

SITUAÇÕES COMPLEXAS → INTELIGÊNCIA DO LÍDER

FCC – TRF 4ª REGIÃO – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2014) A teoria que define que os líderes diretivos inteligentes e com experiência relevante nas funções serão mais eficazes se estiverem em ambientes livres de estresse, com subordinados que os apoiem, é a Teoria:

a) da Motivação-Higiene.

b) dos Traços.

c) do Recurso Cognitivo.

d) da Efetividade Funcional.

e) da Liderança Diretiva.

Comentário:

Apesar de a FCC ter embananado um pouco os conceitos, vimos que a teoria que fala da relação da liderança baseada na dicotomia inteligência/experiência com o estresse é a Teoria do Recurso Cognitivo.

Gabarito: C

Teoria do Caminho-meta de House

Essa teoria também pode cair na sua prova com o nome de Teoria dos Passos Gradativos de House. Ela retrata o líder como um facilitar de "caminhos" para o atingimento de metas pessoais e organizacionais pelos subordinados. Assim, divide os tipos de líder de 4 (quatro) formas:

1- **Líder diretivo**: deve dar direção aos trabalhos, com uma comunicação objetiva e estruturação das tarefas a serem realizadas. O líder explica exatamente o que e como se deve fazer. **Indicado para tarefas ambíguas e estressantes**.

2- **Líder apoiador**: desenvolve um ambiente agradável de se trabalhar, apoiando os subordinados e preocupando-se com suas necessidades. **Ideal para tarefas bem estruturadas e repetitivas**.
3- **Líder participativo**: incentiva a participação dos subordinados na tomada de decisões, consultando-os sempre que possível**. Ideal para subordinados com centro de controle interno** (capacidade e experiência consideráveis).
4- **Líder orientado para resultados**: fixa metas, controla resultados e visa o alcance de altos padrões de desempenho, buscando sempre pela excelência. Seu comportamento é de confiança nos subordinados, ajudando-os para melhorar o desempenho através da melhoria contínua. **Ideal para tarefas estruturadas de maneira ambígua**.

FCC – TRT/SP – TÉCNICO JUDICIÁRIO - 2013) Uma das conhecidas teorias sobre liderança, desenvolvida por Robert House, é a Teoria Caminho-meta ou Caminho-objetivo. A principal ideia dessa teoria é de que o líder será aceito pelos liderados quando estes o virem como fonte de satisfação, imediata ou futura. House destacou quatro comportamentos de liderança, entre os quais NÃO se inclui:

a) Líder carismático: comunica expectativas e expressa confiança nos liderados de que vão conseguir alcançá-las.

b) Líder diretivo: deixa claro o que espera dos liderados, organiza e proporciona diretrizes claras e objetivas.

c) Líder apoiador: é receptivo e sensível às necessidades dos liderados.

d) Lider participativo: antes de tomar decisões, consulta os liderados

e) Líder orientado para a conquista ou líder voltado para a realização: estabelece desafios e espera que os liderados demonstrem desempenho máximo..

Comentário:

Vimos que House definiu 4 (quatro) tipos de liderança:

1- Líder diretivo: deve dar direção aos trabalhos, com uma comunicação objetiva e estruturação das tarefas a serem realizadas. O líder explica exatamente o que e como se deve fazer. Indicado para tarefas ambíguas e estressantes.

2- Líder apoiador: desenvolve um ambiente agradável de se trabalhar, apoiando os subordinados e preocupando-se com suas necessidades. Ideal para tarefas bem estruturadas e repetitivas.

3- Líder participativo: incentiva a participação dos subordinados na tomada de decisões, consultando-os sempre que possível. Ideal para subordinados com centro de controle interno (capacidade e experiência consideráveis).

4- Líder orientado para resultados: fixa metas, controla resultados e visa o alcance de altos padrões de desempenho, buscando sempre pela excelência. **Seu comportamento é de confiança nos subordinados, ajudando-os para melhorar o desempenho através da melhoria contínua**. Ideal para tarefas estruturadas de maneira ambígua.

Portanto, a que não se encontra nessa lista é a letra a).

Gabarito: A

FCC – TRT/SP – ANALISTA JUDICIÁRIO PSICOLOGIA - 2018) O conceito de caminho-objetivo para liderança concentra-se em vários tipos de comportamento do líder e de fatores situacionais. Colaboradores que possuem forte necessidade de segurança provavelmente estarão mais satisfeitos com um líder:

a) diretivo, que reduza a incerteza ao estabelecer regras e procedimentos.

b) incentivador, que garanta um ambiente de trabalho acolhedor.

c) participativo, que compartilhe a todo momento as informações que possui, oferecendo apoio a cada colaborador.

d) inspirador, que mantenha um clima de reforço positivo para toda a equipe.

e) conciliador, que reduza ruídos no ambiente e evite a ocorrência de conflitos.

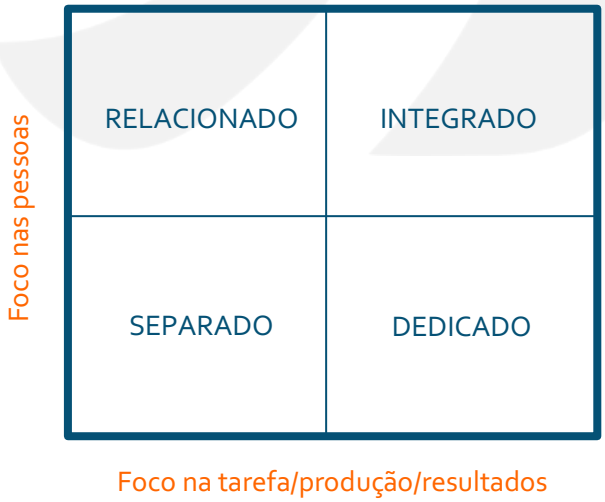
Comentário:

O líder diretivo estabelece todos os parâmetros do trabalho a ser executado. Assim, nenhum aspecto das atividades fica a ser definido pelos próprios subordinados, trazendo mais segurança e "menos risco" na execução das tarefas, já que, se algo der errado, a culpa será do líder e não dos liderados.

Gabarito: A

Teoria 3D de Reddin

Na teoria de Reddin, é possível falarmos de 4 (quatro) estilos gerenciais, os quais são descritos a partir de sua orientação para o relacionamento com pessoas ou para a realização de tarefas. Observe o gráfico abaixo:



São muitas teorias parecidas, né? Praticamente apresentam as mesmas ideias, com nomes diferentes. É de lascar, mesmo... rsrsrs. Vou tentar facilitar a sua vida e te dizer as associações bobinhas que me ajudaram a lembrar dos nomes:

DICA!

Comece com os mais fáceis: relacionado e dedicado. Se alguém é muito dedicado ao trabalho, provavelmente trabalha demais, né? Então o seu foco é total em tarefas. Já o relacionado gosta mais das relações interpessoais, de se relacionar com as pessoas. Assim, o relacionado é o foco total em pessoas.

Além desses, temos o integrado. Costumo pensar no integrado como aquele que integra ambas as características: tanto gosta de se relacionar como também foca nas tarefas.

Por último o separado é aquele que não gosta de nada, nem pessoas nem trabalho.

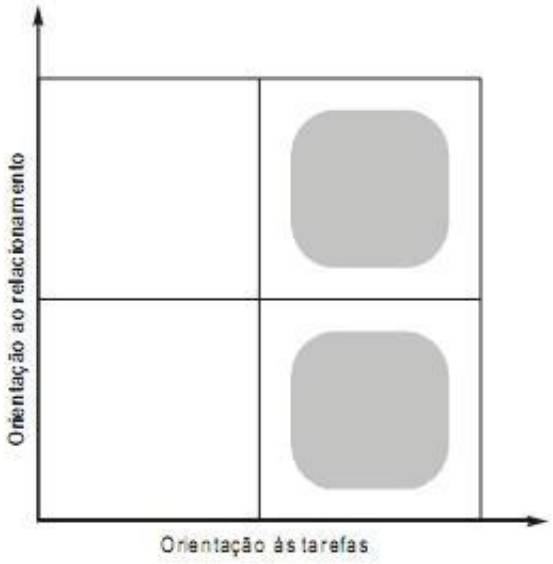
Ademais, queria que vocês soubessem que este modelo se baseia em 3 (três) habilidades gerenciais, segunda Chiavenato, que um líder deve combinar para ser um bom gerente:

a) ***Sensitividade situacional****: diagnosticar situações;*

b) ***Flexibilidade de estilo****: para se adequar às forças em jogo, uma vez analisadas e diagnosticadas;*

c) ***Destreza de gerência situacional****: a capacidade de modificar uma situação que precisa ser modificada.*

FCC – BACEN – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2006) Analise o gráfico abaixo.



(Adaptado de Lacombe, Francisco José Masset. Gilberto Luiz José Heilborn. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo. Saraiva, 2003.)

Sob a ótica da Teoria 3D de gestão, é válido concluir que os quadrantes assinalados representam o estilo pessoal de um gerente:

a) dedicado e integrado.

b) integrado e relacionado.

c) integrado e separado.

d) dedicado e relacionado.

e) dedicado e separado.

Comentário:

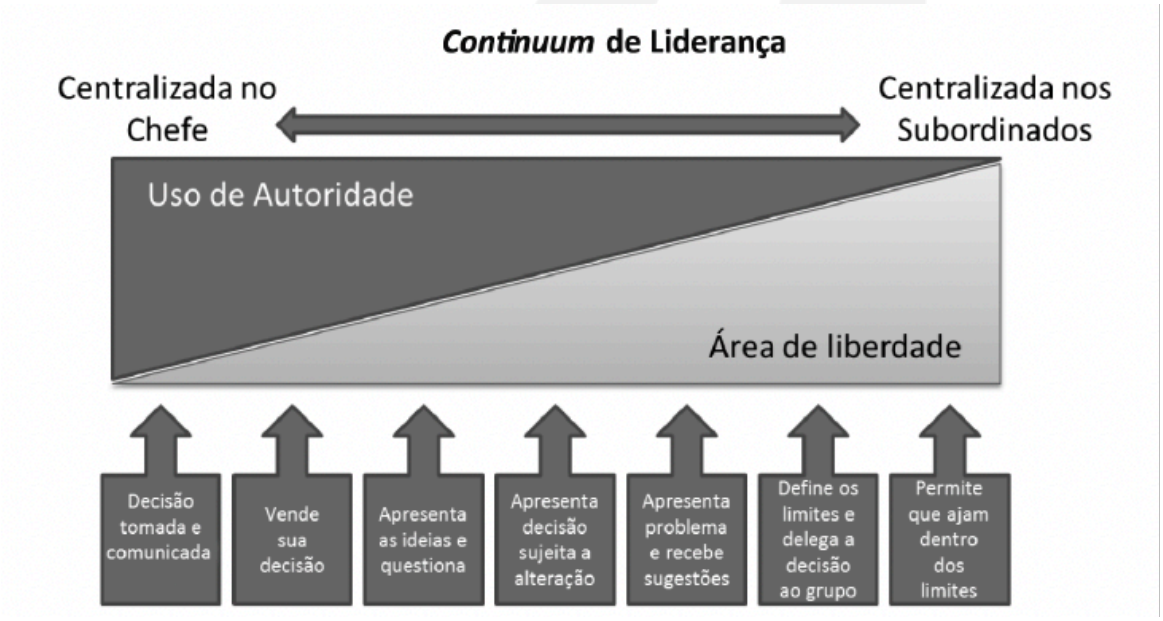
Conforme vimos na teoria acima, e pelas dicas que eu dei, podemos saber que o líder que mais está orientado às tarefas é aquele que trabalha demais, lembra? Então ele é dedicado. Já o líder que foca tanto nas tarefas quanto nas pessoas integra ambas as atividades e, assim, pode ser chamado de integrado. Portanto, a letra a) é a opção correta.

Gabarito: A

Continuum de liderança

Essa teoria é baseada nos estudos de Tannenbaum e Schmid[1958], os quais proporam um gráfico em forma de gradiente sobre a autoridade do líder e a liberdade dos subordinados, combinando-o aos tipos de liderança propostos para cada ponto do gráfico. Assim, a liderança pode ser pautada continuamente entre dois extremos: alto poder de autoridade do líder ou alta liberdade para que os subordinados.

De um lado temos um tipo centralizador e focado na própria figura do líder e de outro um cenário em que os subordinados têm total autonomia dentro de certos limites. Observe a imagem abaixo:



(Fonte: Ribas e Salim[2013])

Curva da maturidade de Hersey e Blanchard

Hersey e Blanchard desenvolveram uma teoria situacional com **enfoque no liderado**. Para eles, o líder deveria utilizar diferentes estilos de liderança a depender da **maturidade** do seus subordinados.

"Mas, Camila, o que é maturidade do subordinado"?

Gente, podemos definir maturidade como **capacidade ou competência e motivação** para realizar as tarefas que lhe foram demandadas. É preciso ter atenção, pois esse termo também pode ser substituído em prova por "grau de prontidão" do subordinado. São sinônimos para fins de prova.

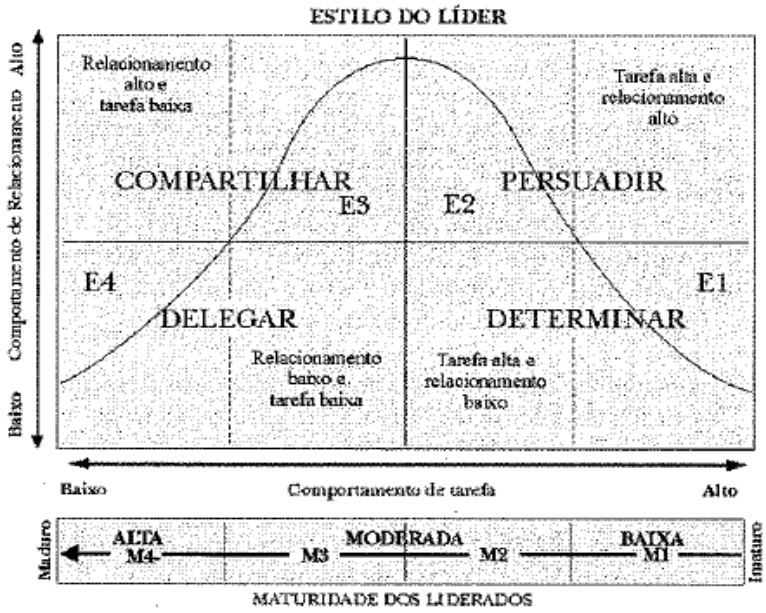
Então, de acordo com os autores, a maturidade (ou grau de prontidão) seria a habilidade de fazer seu trabalho de forma independente, de assumir responsabilidade e de desejar o sucesso. Dessa forma, um subordinado maduro é aquele que assume a responsabilidade pelo seu comportamento, embasado nas suas capacidades/competências (chamada maturidade no trabalho) e na vontade de agir na busca dos objetivos organizacionais (chamada maturidade psicológica).

Assim, temos a seguinte divisão:

MATURIDADE → MATURIDADE NO TRABALHO → **CAPACIDADES/COMPETÊNCIAS**

MATURIDADE → MATURIDADE PSICOLÓGICA → **MOTIVAÇÃO**

A partir dos níveis de maturidade dos subordinados, de forma crescente de M1 a M4, os autores desenvolveram certos estilos de liderança, como demonstrado na figura abaixo:



(Fonte: Hersey e Blanchard[1986])

Para início de conversa, tudo nesse gráfico vai acontecer da direita para a esquerda. Perceba na parte inferior os gradientes de maturidade dos subordinados. Da direita para a esquerda temos o gradiente das maturidades dos subordinados, **da menor para a maior**, como demonstrado abaixo:

M1 – Baixa capacidade para o desempenho das tarefas e está desmotivado.

M2 – Ou possui capacidade insuficiente e um pouco de motivação ou está desmotivado e possui um pouco de capacidade de exercer as tarefas demandadas.

M3 – Possui capacidades, mas sua motivação é instável.

M4 – Bastante capacitado e muito motivado.

A partir desta nova variável, a maturidade dos subordinados, os autores formularam as seguintes estratégias de liderança:

E1 – **DETERMINAR** – líder diretivo, mais focado nas tarefas;

E2 – **PERSUADIR** – apresenta orientação tanto para as tarefas quanto para o relacionamento, exigindo a obtenção de resultados, mas também dando apoio e orientação para a execução das atividades;

E3 – **COMPARTILHAR** – aqui o papel do líder é de facilitar a comunicação e a tomada de decisões, a qual ocorre de forma participativa. Não se orienta para tarefas, apenas para o relacionamento;

E4 – **DELEGAR** – o líder deixa os subordinados livres para tomarem decisões e realizarem suas tarefas, pois possuem o maior nível de maturidade, com capacidades e motivação bem desenvolvidas.

FCC – SEAD/AP – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO - 2018) Considere que determinada organização pretenda fomentar a liderança no ambiente de trabalho, aplicando os conceitos próprios do modelo situacional desenvolvido por Hersey e Blanchard. Nesse contexto, uma das principais premissas a serem adotadas será a de que:

a) existem dois tipos de líderes: aqueles voltados para o grupo; e os voltados para a tarefa, sendo os segundos comprovadamente mais efetivos.

b) o líder deve ser sempre diretivo, indicando o caminho a ser seguido pelos subordinados e efetuando correções de rota.

c) a liderança pressupõe o consensualismo, de forma que o líder somente será eficaz se obtiver o apoio integral do grupo.

d) a liderança pressupõe autoridade, devendo ser abandonados os antigos conceitos de líder apoiador e benevolente.

e) a eficácia da liderança depende da adequação do estilo de liderança ao grau de maturidade dos subordinados.

Comentário:

A teoria de Hersey e Blanchard se baseia na maturidade dos liderados, como afirma o item e). Esse conceito é o que difere essa teoria das demais: a inclusão da variável maturidade do subordinado. Então, por ser também uma abordagem situacional, o líder deve adequar seu estilo de liderança a depender da capacidade e motivação do liderado.

Gabarito: E

FCC – TRE/CE – ANALISTA JUDICIÁRIO PSICOLOGIA - 2012) O modelo de liderança situacional proposto por Hersey e Blanchard considera não só o estilo do líder, mas inclui o conceito de maturidade do colaborador que é avaliada em termos do grau de:

a) desenvolvimento emocional e competências técnicas para fazer um bom trabalho.

b) conhecimento e experiência para fazer um bom trabalho.

c) capacidade e interesse para fazer um bom trabalho.

d) relacionamento com pares e superiores e competências técnicas para fazer um bom trabalho.

e) maturidade emocional e experiência para fazer um bom trabalho.

Comentário:

Podemos definir maturidade como a capacidade/competência e motivação para realizar as tarefas que lhe foram demandadas. De acordo com os autores, a maturidade (ou grau de prontidão) seria a habilidade de fazer seu trabalho de forma independente, de assumir responsabilidade e de desejar o sucesso. Dessa forma, um subordinado maduro é aquele que assume a responsabilidade pelo seu comportamento, embasado nas suas capacidades/competências (chamada maturidade no trabalho) e na vontade de agir na busca dos objetivos organizacionais (chamada maturidade psicológica).

Gabarito: C

Novas abordagens de liderança (Nova Liderança)

ALERTA MÁXIMO!! Essa parte da matéria costuma ser um dos pontos mais cobrados pelas bancas!

As abordagens abaixo não estão contidas dentro das abordagens de traços, comportamental ou situacional. São novos tipos de liderança descritos pela doutrina como abordagens emergentes ou como a "Nova Liderança". Vamos analisar cada uma das suas subcategorias. Se liga ai:

Liderança Carismática

Esta teoria relaciona a liderança ao carisma demonstrado pelo líder. Suas características pessoais expressam confiança aos liderados. Possui uma visão e metas claras, articulando os seus comportamentos na

busca por essa visão, de forma a superar todas as dificuldades e limitações com sensibilidade e heroísmo. Os subordinados o veem como **inspiração** a todos.

De acordo com Robbins et. al.[2010], normalmente o líder carismático comunica um **comportamento diferenciado e não convencional** de **comprometimento e foco no objetivo**, correndo riscos e passando pelo autosacrifício, através de um sistema de valores bem definido e expresso a todos, sempre na busca por sua visão. A **autoconfiança e a sensibilidade às necessidades** dos liderados são características também presentes no líder carismático. Mas tem como desvantagem que, por conta da busca tão ferrenha pelo objetivo traçado, o líder carismático acaba não ouvindo ideias, sugestões e críticas de outras pessoas com opiniões diversas das suas.

Liderança Transformacional

Nesta teoria você deve lembrar da palavra **TRANSFORMAÇÃO**. O líder transformacional costuma realizar uma transformação na vida das pessoas, com impacto profundo. Os liderados transcendem seus próprios limites e alcançam uma **mudança brusca de comportamento**.

Isso tudo ocorre devido à formação de um forte vínculo líder-liderado na busca pelos objetivos, em que o líder transmite força, apoio e orientações à transformação do subordinado. Há uma verdadeira **estimulação intelectual, transmissão de consideração pessoal/individualizada e da visão através de carisma** (Sim! Aqui também há a questão do carisma). O líder transformacional desenvolve o liderado e, assim, seus liderados acabam se tornando fiéis a ele.

Um exemplo que pode ser dado aqui, para clarear essa forma de liderar, seriam os líderes espirituais, como os pastores evangélicos, por exemplo. Eles conseguem, nesse caso específico, transformar a vida de drogados, prostitutas, adúlteros, entre outros, através de apoio, confiança e orientações. São verdadeiros líderes transformacionais.

Aqui, as recompensas são do tipo emocionais, baseadas nas necessidades de estima e autorrealização dos liderados. Assim, a liderança transformacional tende a trabalhar bastante com o *empowerment*, ou seja, costuma empoderar os subordinados, incentivando-os a comprometer-se com metas e objetivos mais desafiadores, de forma a motivá-los. Na liderança transformacional há um forte comprometimento com ideias visionárias. O líder ajuda a pensar e a desafiar ideias, a buscar motivos potenciais em seus seguidores.

Liderança Transacional

A palavra que deve vir logo na sua cabeça ao analisar essa teoria é **TRANSAÇÃO**. Assim, o líder transacional consegue que os liderados efetivem determinados comportamentos e atinjam as metas de trabalho através do oferecimento de benefícios em **troca**. Dessa forma, mantém os subordinados sempre motivados ao alcance dos objetivos, pois desejam obter as recompensas.

Nesse tipo de liderança ainda há algumas dimensões que podem ser trabalhadas pelo líder transacional:

- **RECOMPENSA CONTINGENTE**: torna claro ao subordinado como ele deve guiar os seus esforços para obter as recompensas prometidas, ou seja, há um processo de negociação;

- **ADMINISTRAÇÃO POR EXCEÇÃO ATIVA**: monitoramento das ações dos subordinados e imediata correção dos desvios de comportamento;
- **ADMINISTRAÇÃO POR EXCEÇÃO PASSIVA**: a correção nos esforços dos subordinados só é tomada pelo líder quando não há o alcance das metas ou dos padrões estabelecidos;
- **LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE**: não ação pelo líder e tomada de decisão pelos liderados;

Liderança Autêntica

Esse tipo de liderança trabalha com a **HONESTIDADE** e **VERDADE**, através da **CONSCIÊNCIA** que o líder tem de si, das capacidades dos seus liderados e do ambiente em que estão inseridos. Através de uma comunicação aberta e de um relacionamento baseado na confiança mútua e na ética, o líder age guiado por seus valores, estimulando a emissão de opinião por todos do grupo.

Assim, sabendo exatamente quem é e quais são suas limitações e dificuldades, a liderança autêntica consegue promover comportamentos que comunicam as suas crenças.

Liderança Servidora

Este líder é pautado pela empatia, ou seja, pela capacidade de se colocar no lugar do outro. Assim, "vive" para **servir seus subordinados**, promovendo apoio e recursos necessários ao desempenho do trabalho. Assim, faz de tudo para remover barreiras ao sucesso de seus liderados.

Também chamado de líder-servo, este tipo de liderança identifica e prepara outros líderes, além de possuir um alto grau de humildade, sempre se colocando à disposição dos outros, visando as suas necessidades.

Dá uma olhada como todas essas teorias emergentes são cobradas nas provas:

FCC – PREFEITURA DE MACAPÁ – ESPECIALISTA NA EDUCAÇÃO ADMINISTRADOR – 2018) Entre as abordagens mais contemporâneas sobre a liderança no âmbito das organizações, emerge o conceito de liderança transacional, a qual

a) busca a transformação dos liderados com a superação de dificuldades e desenvolvimento de habilidades individuais.

b) também conhecida como carismática, baseada nas características de personalidade do líder.

c) é baseada na troca, na qual os liderados alcançam benefícios em função do atingimento dos objetivos indicados pelo líder.

d) é referenciada ao ambiente no qual a organização se insere, com a adequação do estilo do líder ao momento vivenciado.

e) propõe a modulação da atitude do líder às características do grupo e não às tarefas executadas.

Comentário:

Na liderança transacional a palavra que deve vir logo na sua cabeça é TRANSAÇÃO. Assim, o líder transacional consegue que os liderados efetivem determinados comportamentos e atinjam as metas de trabalho através do oferecimento de benefícios em troca. Dessa forma, mantém os subordinados sempre motivados ao alcance dos objetivos, pois desejam obter as recompensas prometidas. Portanto, nossa resposta é a letra c).

Gabarito: C

Questões comentadas pela professora

1. **FCC – SEAD/AP – ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2018) O Superintendente de um departamento considerou não possuir um estilo de liderança que pudesse lidar com a iminência de uma crise, sem precedentes, entre os seus principais servidores. Diante dessa situação, a competência exigida é a de um estilo de liderança:**

a) conselheiro.

b) confiável.

c) agregador.

d) democrático.

e) coercitivo.

Comentário:

Pessoal, dentre os estilos de liderança, aquele que mais é adequado a um momento de crise é o autocrático/coercitivo, como vimos na teoria. O líder autocrático impõe a sua vontade e bota ordem quando esta falta. Em momentos de crise, muitas são as opiniões que surgem e quanto mais debates sobre os problemas, mais discussões e desentendimentos surgirão, podendo causar uma quebra institucional. O líder autocrático unifica as ideias e traz comando àqueles que estão perdidos.

Gabarito: E

2. **FCC– TRT/SP – ANALISTA JUDICIÁRIO PSICOLOGIA - 2018) Um grupo de colaboradores procura o psicólogo organizacional da empresa para relatar que seu gestor conta com baixa disposição para escutar o grupo e que não gosta de compartilhar informações. Além disso, é pouco atento às necessidades da equipe preferindo emitir um comportamento de liderança caracterizado basicamente pelo rígido estabelecimento de objetivos desafiadores e pela busca constante de um melhor desempenho. Durante a conversa, o psicólogo identifica que o comportamento de liderança adotado por esse líder é:**

a) co-criativo.

b) de influência ascendente.

c) situacional.

d) contingencial.

e) orientado para realizações.

Comentário:

Pessoal, podemos, de início, excluir as alternativas c) e d), pois querem dizer a mesma coisa: a abordagem da liderança que defende que o líder deve adaptar seus estilos de liderança a depender da situação ou contingência vivenciada no momento.

A letra b) retrata um líder que exerce a sua influência sobre os seus superiores, de forma ascendente (que quer dizer para cima). Como a questão não retrata essa realidade, também a descartamos.

A letra a) retrata um líder que aceita diferenças e generalidades e produz através do compartilhamento de ideias, portanto não é nosso gabarito.

Portanto, de acordo com a Teoria do Caminho-Meta de House, temos que há 4 (quatro) diferente tipos de líderes:

1- Líder diretivo: deve dar direção aos trabalhos, com uma comunicação objetiva e estruturação das tarefas a serem realizadas. O líder explica exatamente o que e como se deve fazer. Indicado para tarefas ambíguas e estressantes.

2- Líder apoiador: desenvolve um ambiente agradável de se trabalhar, apoiando os subordinados e preocupando-se com suas necessidades. Ideal para tarefas bem estruturadas e repetitivas.

3- Líder participativo: incentiva a participação dos subordinados na tomada de decisões, consultando-os sempre que possível. Ideal para subordinados com centro de controle interno (capacidade e experiência consideráveis).

4- Líder orientado para resultados: fixa metas, controla resultados e visa o alcance de altos padrões de desempenho, buscando sempre pela excelência. Seu comportamento é de confiança nos subordinados, ajudando-os para melhorar o desempenho através da melhoria contínua. Ideal para tarefas estruturadas de maneira ambígua.

Assim, nosso gabarito é a letra e).

Gabarito: E

---

3. FCC – TRT/SP – ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2018) Os estudos sobre o tema da liderança desenvolvidos por acadêmicos da Universidade de Ohio na década de 1940 apontaram duas categorias de liderança, a partir de diferentes dimensões do comportamento do líder, sendo uma delas:

a) Consideração, que representa a forma como o líder planeja e executa as tarefas, conduzindo os liderados para a realização das metas estabelecidas.

b) Estrutura de iniciação, que corresponde ao grau em que o líder consegue definir e estruturar o próprio papel e o dos liderados para o atingimento dos objetivos organizacionais.

c) Recurso cognitivo, que se traduz no poder de persuasão do líder em relação aos liderados, utilizado em prol do interesse da organização.

d) Valência, que é a medida de valor atribuída pelo líder a cada um dos liderados de acordo com o retorno obtido.

e) Carisma, que é um atributo pessoal e intransferível de todo líder eficaz e que conduz aos resultados almejados.

Comentário:

Os estudos da Universidade de Ohio retrataram a liderança de 2 (duas) formas:

- Estrutura de iniciação: preocupa-se com a **estruturação** e organização do trabalho, das tarefas a serem executadas, estabelecendo metas, prazos e padrões de desempenho da equipe.
- Consideração: preocupa-se com o bom relacionamento no trabalho, baseando-se na confiança, na **consideração** pelos subordinados, e no respeito.

Destaquei algumas palavras para você lembrar do bizu que demos de dica na parte teórica desse assunto. Assim, temos:

a) Errada, essa é a descrição da estrutura de iniciação.

b) Certa, esse é o nosso gabarito.

As demais alternativas não são relativas aos estudos de Ohio.

Gabarito: B

---

4. FCC – DPE/AM – ASSISTENTE TÉCNICO DE DEFENSORIA – 2018) Entre as abordagens clássicas sobre a liderança nas organizações, destaca-se a Teoria Bidimensional, que apresenta:

a) a contraposição entre líder eficaz e líder eficiente, a qual resulta em dois estilos gerenciais correspondentes.

b) dois tipos de líderes: os autocráticos, que atuam de forma coercitiva, e os democráticos, que atuam de forma colaborativa.

c) duas formas possíveis de atuação do líder, que podem ser acionadas conforme a circunstância: indução e coerção.

d) duas dimensões do comportamento do líder: orientação para o funcionário e orientação para a produção (tarefa).

e) dois tipos de líderes: centralizador e coordenador, cada qual adequado aos diferentes graus de maturidade dos liderados.

Comentário:

A Teoria Bidimensional, da Universidade de Michigan, relata que podemos dividir os líderes em orientados à tarefa e orientadas às pessoas/relacionamentos.

- Líder orientado à tarefa/produção: preocupa-se primordialmente com resultados, com a execução dos trabalhos, recursos e alcance das metas. É considerado um líder autocrático, diretivo ou dominante. A longo prazo, a liderança centrada em tarefas pode gerar insatisfação, absenteísmo e alta rotatividade.

- Líder orientado às pessoas/relacionamentos: preocupa-se primordialmente com o bem-estar das pessoas no trabalho, com a valorização dos indivíduos e com os relacionamentos interpessoais. É considerado um líder participativo, estimulador e apoiador.

Assim, a alternativa que traz sinônimos para essa divisão é a letra d).

Gabarito: D

---

5. FCC – ALESE – ANALISTA LEGISLATIVO – 2018) Um dos conhecidos estudos sobre o fenômeno da liderança em ambientes corporativos foi desenvolvido por pesquisadores da Universidade de Michigan, liderados por Rensis Likert, dando origem à Teoria Bidimensional, a qual

a) identifica duas facetas do comportamento do líder, uma centrada nas preocupações com a tarefa, e outra nas relações pessoais com a equipe.

b) classifica o líder de acordo com suas características inatas, apontando duas categorias: líder diretivo e líder catalisador.

c) busca conjugar as duas dimensões do fenômeno da liderança, inata e adquirida, para alcançar o modelo ideal para cada líder no contexto da organização em que atua.

d) propõe que a adequada correlação entre ações apoiadoras e medidas coercitivas leva ao "ponto ótimo" de atuação do líder eficaz.

e) predica que a liderança somente será eficaz se o líder souber conjugar as duas dimensões básicas de atuação: grau de tensão do ambiente e grau de resiliência da equipe.

Comentário:

A Teoria Bidimensional, proposta pelos estudos da Universidade de Michigan, trata da divisão da liderança entre:

- **Líder orientado à tarefa**: preocupa-se primordialmente com resultados, com a execução dos trabalhos, recursos e alcance das metas. É considerado um líder autocrático, diretivo ou dominante. A longo prazo, a liderança centrada em tarefas pode gerar insatisfação, absenteísmo e alta rotatividade.
- **Líder orientado às pessoas/relacionamentos**: preocupa-se primordialmente com o bem-estar das pessoas no trabalho, com a valorização dos indivíduos e com os relacionamentos interpessoais. É considerado um líder participativo, estimulador e apoiador.

Portanto, o nosso gabarito é a letra a), a qual propõe essa divisão.

Gabarito: A

---

6. FCC – SABESP – ANALISTA DE GESTÃO – 2018) Uma das classificações apontadas pela doutrina para o tema da liderança indica a divisão entre as teorias situacionais e, de outro lado, as teorias

de estilo de liderança, também chamadas comportamentais. De acordo com o preconizado por estas últimas,

a) a estrutura de iniciação corresponde ao ponto em que o líder adquire as habilidades necessárias ao seu papel.

b) a liderança é algo inato, não podendo ser aprendida, razão pela qual os líderes devem ser identificados entre os membros da organização.

c) o predominante não são os traços de personalidade, mas sim o estilo de liderança adotado pelo líder da organização.

d) o tipo de estrutura organizacional adotada determina a escolha do melhor líder para os subordinados.

e) cada equipe possui peculiaridades que demandam diferentes estilos de liderança, sendo a democrática a menos eficaz.

Comentário:

a) Errada. A **estrutura** de iniciação é a **estruturação** de todo o trabalho pelo líder, definindo papéis e delegando tarefas.

b) Errada, pois essa é a abordagem da Teoria dos Traços de Personalidade, e não da Teoria Comportamental, como pediu o enunciado.

c) Correta, é exatamente o conceito da Teoria Comportamental: estilos de liderança que estão à disposição dos líderes.

d) Errada, a liderança pode mudar a depender do contexto na Teoria Situacional da liderança, e não na comportamental.

e) Errada, não há um estilo de liderança ideal, vai depender do caso-a-caso, como defende a Teoria Situacional.

Gabarito: C

---

7. FCC – TRT/SP – ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2018) Os estudos sobre o tema da liderança desenvolvidos por acadêmicos da Universidade de Ohio na década de 1940 apontaram duas categorias de liderança, a partir de diferentes dimensões do comportamento do líder, sendo uma delas:

a) Consideração, que representa a forma como o líder planeja e executa as tarefas, conduzindo os liderados para a realização das metas estabelecidas.

b) Estrutura de iniciação, que corresponde ao grau em que o líder consegue definir e estruturar o próprio papel e o dos liderados para o atingimento dos objetivos organizacionais.

c) Recurso cognitivo, que se traduz no poder de persuasão do líder em relação aos liderados, utilizado em prol do interesse da organização.

d) Valência, que é a medida de valor atribuída pelo líder a cada um dos liderados de acordo com o retorno obtido.

e) Carisma, que é um atributo pessoal e intransferível de todo líder eficaz e que conduz aos resultados almejados.

Comentário:

Os estudos da Universidade de Ohio retrataram a liderança de 2 (duas) formas:

- Estrutura de iniciação: preocupa-se com a estruturação e organização do trabalho, das tarefas a serem executadas, estabelecendo metas, prazos e padrões de desempenho da equipe.
- Consideração: preocupa-se com o bom relacionamento no trabalho, baseando-se na confiança, e no respeito.

Não sei se você lembra da dica que demos: Estrutura de Iniciação te lembra estruturação do trabalho. E Consideração deve te lembrar de ter consideração pelas pessoas, ou seja, um bom ambiente de trabalho e de relacionamentos.

Logo, a nossa resposta deve estar entre os itens a) ou b), os únicos a retratarem essas duas opções.

a) Errada, pois a Consideração não está ligada às tarefas, e sim às pessoas.

Nosso gabarito é a letra b).

Gabarito: B

---

8. FCC – DPE/AM– ASSISTENTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2018) Entre as abordagens clássicas sobre a liderança nas organizações, destaca-se a Teoria Bidimensional, que apresenta:

a) a contraposição entre líder eficaz e líder eficiente, a qual resulta em dois estilos gerenciais correspondentes.

b) dois tipos de líderes: os autocráticos, que atuam de forma coercitiva, e os democráticos, que atuam de forma colaborativa.

c) duas formas possíveis de atuação do líder, que podem ser acionadas conforme a circunstância: indução e coerção.

d) duas dimensões do comportamento do líder: orientação para o funcionário e orientação para a produção (tarefa).

e) dois tipos de líderes: centralizador e coordenador, cada qual adequado aos diferentes graus de maturidade dos liderados.

Comentário:

A Teoria Bidimensional, através dos estudos da Universidade de Michigan, dividiu os líderes em orientados à tarefa e orientadas às pessoas/relacionamentos:

- Líder orientado à tarefa: preocupa-se primordialmente com resultados, com a execução dos trabalhos, recursos e alcance das metas. É considerado um líder autocrático, diretivo ou dominante. A longo prazo, a liderança centrada em tarefas pode gerar insatisfação, absenteísmo e alta rotatividade.

- Líder orientado às pessoas/relacionamentos: preocupa-se primordialmente com o bem-estar das pessoas no trabalho, com a valorização dos indivíduos e com os relacionamentos interpessoais. É considerado um líder participativo, estimulador e apoiador.

Portanto, gabarito letra d).

Gabarito: D

---

9. FCC – CETAM – ANALISTA TÉCNICO EDUCACIONAL – 2014) Durante um Programa de Treinamento para Lideranças, um psicólogo organizacional apresentou uma classificação de liderança proposto por Robert Blake e Jane Mouton, conhecida como grade gerencial. Ao falar sobre o modelo, informou aos participantes sobre duas dimensões do comportamento do líder, definidas por esses autores: preocupação com as pessoas e preocupação com a produção. A preocupação com a produção é uma dimensão semelhante aos estilos de comportamento de liderança:

a) centralizadora e de liderança centrada na busca do cumprimento das expectativas de resultados pessoais a serem manifestados pelos colaboradores.

b) inspiradora e de liderança focada nas realizações pessoais dos colaboradores.

c) centrada no estabelecimento de estruturas e de liderança centrada na tarefa.

d) conservadora e de liderança focada nas realizações pessoais dos colaboradores.

e) contributiva e de liderança apoiadora que visa estimular cada colaborador a manter foco na realização de suas tarefas.

Comentário:

Como eu te disse na teoria, muitos autores descrevem quase a mesma coisa com nomes diferentes, rsrsrs. Então, para fins de entendimento da matéria, podemos tomar como praticamente sinônimos os termos liderança centrada nas pessoas e liderança focada nos relacionamentos, assim como também são semelhantes os termos líder focado na produção, líder focado nas tarefas e líder com foco em resultados. Portanto, gabarito letra c).

Gabarito: C

---

10. FCC – ARTESP – ESPECIALISTA EM REGULAÇÃO DE TRANSPORTE I – 2017) A Teoria da Liderança Situacional, sustentada por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, preconiza um modelo de análise da liderança com ênfase:

a) nos liderados, levando em conta o grau de maturidade destes para escolher o estilo de liderança adequado.

b) no ambiente externo, ponderando, para a escolha do líder ideal, as ameaças e desafios apresentados.

c) no líder, notadamente nos traços de personalidade apresentados, que devem ser aderentes ao perfil da empresa.

d) no comportamento do líder, classificado em diretivo ou persuasivo, e que deve ser cotejado com a situação apresentada.

e) nas variáveis endógenas e exógenas da organização e como elas impactam o comportamento do líder.

Comentário:

Hersey e Blanchard desenvolveram uma teoria situacional com **enfoque no liderado**. Para eles, o líder deveria utilizar diferentes estilos de liderança a depender da **maturidade** do seus subordinados.

Assim, podemos definir maturidade como **capacidade ou competência e motivação** para realizar as tarefas que lhe foram demandadas. É preciso ter atenção, pois esse termo também pode ser substituído em prova por "grau de prontidão" do subordinado. São sinônimos para fins de prova.

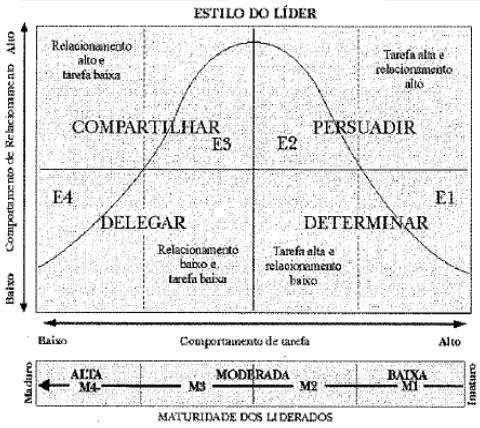
Então, de acordo com os autores, a maturidade (ou grau de prontidão) seria a habilidade de fazer seu trabalho de forma independente, de assumir responsabilidade e de desejar o sucesso. Dessa forma, um subordinado maduro é aquele que assume a responsabilidade pelo seu comportamento, embasado nas suas capacidades/competências (chamada maturidade no trabalho) e na vontade de agir na busca dos objetivos organizacionais (chamada maturidade psicológica).

Assim, temos a seguinte divisão:

MATURIDADE → MATURIDADE NO TRABALHO → **CAPACIDADES/COMPETÊNCIAS**

MATURIDADE → MATURIDADE PSICOLÓGICA → **MOTIVAÇÃO**

A partir dos níveis de maturidade dos subordinados, de forma crescente de M1 a M4, os autores desenvolveram certos estilos de liderança, como demonstrado na figura abaixo:



(Fonte: Hersey e Blanchard[1986])

Assim, gabarito letra a).

Gabarito: A

11. FCC – DPE/RS – ANALISTA PSICOLOGIA – 2013) A liderança transacional:

a) sugere que os líderes atuem em nove estilos situacionais de liderança baseados em resultados.

b) implica em remodelar estratégias organizacionais para que os subordinados alcancem resultados.

c) não é considerada uma liderança carismática, uma vez que se propõe a identificar os níveis de desenvolvimento dos colaboradores para que o líder consiga obter melhores resultados.

d) leva em consideração a preocupação dos líderes em atuar com foco nos resultados

e) refere-se às trocas diárias que ocorrem entre líderes e subordinados, ao desempenharem rotineiramente suas funções.

Comentário:

Mais uma vez: liderança TRANSACIONAL vem de TRANSAÇÃO, ou seja, de trocas negociadas entre líder e liderado. Vou te dar um exemplo: quando você pede para sair mais cedo do trabalho e seu chefe te propõe, em troca disso, realizar uma atividade que ele há muito tempo desejava que você efetivasse, há nesse caso uma negociação com o líder, uma transação. Essa é uma relação de liderança transacional. Portanto, a resposta correta ao questionamento dar-se na letra e).

Gabarito: E

---

12. FCC – TCE/SP – AUDITOR DO TRIBUNAL DE CONTAS – 2008) Segundo o modelo de Eficácia Gerencial de William Reddin (citado por Idalberto Chiavenato, Administração ? Teoria, processo e prática), o bom gerente deve combinar:

a) sensitividade situacional, flexibilidade de estilo e destreza de gerência situacional.

b) ênfase na gestão de pessoas, ênfase na produção e ênfase no ambiente.

c) liderança centrada no chefe, liderança conciliadora e liderança centrada nos subordinados.

d) capacidade de conquistar a lealdade dos membros da equipe, de desenvolver a confiança entre gerência e os membros da equipe e de promover a cooperação entre gerência e os membros da equipe.

e) habilidades de apaziguamento, de negociação e de resolução de problemas.

Comentário:

Segundo Chiavenato, a Teoria 3D de Reddin defende que, para ser um bom gerente, o líder deve possuir 3 (três) habilidades:

a) ***Sensitividade situacional****: diagnosticar situações;*

b) ***Flexibilidade de estilo****: para se adequar às forças em jogo, uma vez analisadas e diagnosticadas;*

c) ***Destreza de gerência situacional****: a capacidade de modificar uma situação que precisa ser modificada.*

Assim, nossa resposta é a letra a).

Gabarito: A

13. FCC – PGE/MT – ANALISTA PSICÓLOGO – 2016) Bons líderes são capazes de fazer o diagnóstico do nível de desenvolvimento do colaborador e adaptar-se à necessidade para lidar com o problema de desempenho existente. Essas premissas referem-se à Teoria:

a) da Liderança Situacional.

b) das Contingências.

c) Y.

d) dos Traços.

e) do Grid Gerencial.

Comentário:

Adaptação te lembra alguma coisa? Sim! O líder que se adapta às contingências está de acordo com a liderança situacional. Essa teoria defende que não há um estilo de liderança ideal único, o líder deve se adaptar a depender da demanda, do que estiver acontecendo no momento. Essa teoria leva em conta o líder, o **subordinado** e o contexto em que estão inseridos. Ele se **ajusta à necessidade**. Logo, gabarito letra a).

Gabarito: A

14. FCC – DPE/RS – ANALISTA PSICOLOGIA – 2013) Na teoria da liderança situacional, a maturidade do subordinado é definida como:

a) a capacidade para fixar metas elevadas, porém, alcançáveis; disposição para assumir responsabilidades; e educação e/ou experiência relevante.

b) um conjunto de habilidades operacionais que um subordinado possui para lidar com máquinas.

c) a predisposição do subordinado em assumir novas funções para que possa seguir carreira no mercado profissional.

d) um conjunto de habilidades instrumentais que um subordinado possui para lidar com máquinas.

e) a capacidade que um colaborador possui para assimilar atividades de média complexidade.

Comentário:

Podemos definir maturidade como **capacidade ou competência e motivação** para realizar as tarefas que lhe foram demandadas. Então, a maturidade (ou grau de prontidão) seria a habilidade de fazer seu trabalho de forma independente, de assumir responsabilidade e de desejar o sucesso. Dessa forma, o item a) está correto na medida em que cita a disposição para assumir responsabilidades (motivação), educação e/ou experiências relevantes (capacidade) e fixação de metas elevadas (desejo de sucesso).

Gabarito: A

15. FCC – SEFAZ/SP – TÉCNICO DA FAZENDA ESTADUAL – 2010) Liderança é uma palavra frequentemente associada a feitos e realizações de grandes personagens da história e da vida social ou, então, a uma dimensão mágica, em que algumas poucas pessoas teriam habilidades inatas ou o dom de transformar-se em grandes líderes, capazes de influenciar outras e, assim, obter e manter o poder.

Os estudos sobre o tema, no entanto, mostram que a maioria das pessoas pode tornar-se líder, ou pelo menos desenvolver consideravelmente as suas capacidades de liderança.

Paulo Roberto Motta diz: "líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que, no seu conjunto, formam uma pessoa incomum". De fato, são necessárias algumas habilidades, mas elas podem ser aprendidas tanto através das experiências da vida, quanto da formação voltada para essa finalidade.

O fenômeno da liderança só ocorre na interrelação; envolve duas ou mais pessoas e a existência de necessidades para serem atendidas ou objetivos para serem alcançados, que requerem a interação cooperativa dos membros envolvidos. Não pressupõe proximidade física ou temporal: pode-se ter a mente e/ou o comportamento influenciado por um escritor ou por um líder religioso que nunca se viu ou que viveu noutra época. [...]

Se a legitimidade da liderança se baseia na aceitação do poder de influência do líder, implica dizer que parte desse poder encontra-se no próprio grupo. É nessa premissa que se fundamenta a maioria das teorias contemporâneas sobre liderança.

Daí definirem liderança como a arte de usar o poder que existe nas pessoas ou a arte de liderar as pessoas para fazerem o que se requer delas, da maneira mais efetiva e humana possível. [...]

(Augusta E.E.H. Barbosa do Amaral e Sandra Souza Pinto. Gestão de pessoas, in Desenvolvimento gerencial na Administração pública do Estado de São Paulo, org. Lais Macedo de Oliveira e Maria Cristina Pinto Galvão, Secretaria de Gestão pública, São Paulo: Fundap, 2. ed., 2009, p. 290 e 292, com adaptações)

O fenômeno da liderança só ocorre na interrelação ... (4° parágrafo)

No contexto, interrelação significa:

a) o respeito que os membros de uma equipe devem demonstrar ao acatar as decisões tomadas pelo líder, por resultarem em benefício de todo o grupo.

b) a igualdade entre os valores dos integrantes de um grupo devidamente orientado pelo líder e aqueles propostos pela organização a que prestam serviço.

c) o trabalho que deverá sempre ser realizado em equipe, de modo que os mais capacitados colaborem com os de menor capacidade.

d) a criação de interesses mútuos entre membros de uma equipe e de respeito às metas que devem ser alcançadas por todos.

Comentário:

A liderança é um fenômeno relacional, de interação entre as pessoas. Não há como haver liderança individualmente, é sempre alguém exercendo influência sobre o comportamento de outra ou outras pessoas. Assim, nessa influência de comportamento o líder tende a fazer com que os subordinados identifiquem interesses em comum, como os objetivos organizacionais, que os levarão a alcançar os seus objetivos pessoais também. Gabarito letra d), mas analisemos as demais alternativas:

a) Não necessariamente as decisões do líder são benéficas a todos e, muito menos, devem sempre ser ACATADAS. Na verdade, a liderança é um processo de interação constante e de troca. Se alguém te pedir para realizar uma atividade ilegal você vai acatar? Rsrsrs.

b) As interações da liderança não significam que todos os membros da equipe tenham os mesmos valores. Pelo contrário, a diversidade é importante.

c) Não são todos os trabalhos que devem ser executados em equipe. Há aqueles que o líder pode delegar a somente um ou outro.

Gabarito: D

---

16. FCC – TJ/PE – ANALISTA JUDICIÁRIO BIBLIOTECONOMIA – 2012) Em uma unidade de informação, a escolha dos estilos gerenciais mais apropriados deve considerar que:

a) qualquer estilo de liderança pode ser apropriado, desde que exercido com competência e dedicação.

b) o ambiente de busca da informação exige um estilo de liderança mais firme.

c) os clientes de serviços de informação necessitam de autonomia para definir suas necessidades.

d) estilos centralizadores facilitam o aprendizado, enquanto estilos mais participativos podem levar à dispersão de objetivos.

e) a informação e a comunicação são elementos essenciais da atividade de liderança.

Comentário:

Pessoal, existem estudos que dizem que 80% do trabalho do líder está ligado a uma comunicação efetiva. Ele precisa se comunicar com subordinados, superiores, transmitir orientações, ser elo de ligação, ser porta-voz da empresa, solucionar conflitos através do diálogo, solicitar providências, etc. Assim, essa é a principal característica que um líder eficaz deve ter. Mas, vejamos as demais alternativas:

a) Errado. Cada situação demanda um ação diferente.

b) Errado. Ambientes muito mutáveis e informativos exigem flexibilidade.

c) Errado, nem sempre. Isso vai depender da situação.

d) Errado. Estilos participativos de liderança favorecem o aprendizado justamente pela constante troca de informações e experiências.

Gabarito: E

17. FCC – TRT/RO e AC – ANALISTA JUDICIÁRIO PSICOLOGIA – 2018) A teoria situacional de liderança é uma extensão interessante das teorias comportamentais resumidas na grade de liderança. A abordagem de Hersey e Blanchard foca uma grande parte de sua atenção sobre:

a) o negócio da empresa e da pressão do mercado para que os colaboradores possam ser mais produtivos.

b) o empenho do líder em manter o seu comportamento para que ele consiga determinar o rumo que deve elevar a produção da equipe.

c) a automotivação do líder para lidar com suas frustrações e dirigir esforços para dar atenção aos seus liderados.

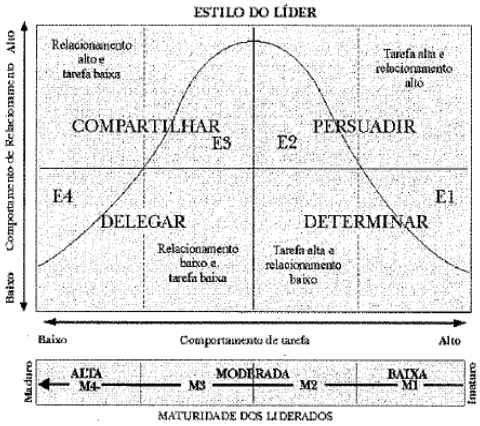
d) as características dos seguidores em determinar o comportamento apropriado para a liderança.

e) os recursos materiais que podem ser oferecidos aos colaboradores para que possam produzir mais em ambientes de forte competição.

Comentário:

Pessoal, Hersey e Blanchard são aqueles carinhas que desenvolveram uma teoria situacional com **enfoque no liderado**, lembra? Para eles, o líder deveria utilizar diferentes estilos de liderança a depender da **maturidade** do seus subordinados, ou seja, a partir da **capacidade ou competência e motivação** destes.

A partir dos níveis de maturidade dos subordinados, de forma crescente de M1 a M4, os autores desenvolveram certos estilos de liderança, como demonstrado na figura abaixo:



(Fonte: Hersey e Blanchard[1986])

Lembrou? Então, a partir das características dos liderados o líder pode definir o comportamento adequado para a liderança. Gabarito letra d).

Gabarito: D

18. FCC – MANAUSPREV – ANALISTA PREVIDENCIÁRIO – 2015) A teoria da contingência para eficácia da liderança proposta por Fred Fiedler que foi baseada em extensas pesquisas, nos informa que a eficácia de um líder depende da interação entre o estilo de comportamento do líder e de certas características:

a) do entorno.

b) da situação.

c) atitudinais.

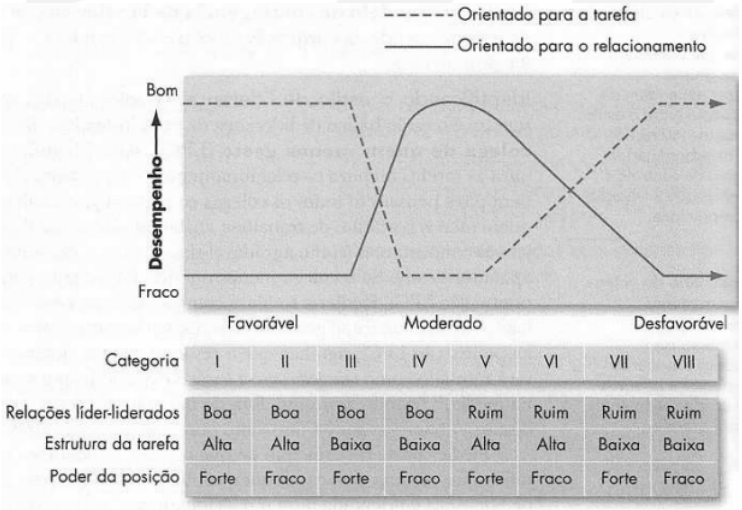
d) de personalidade

e) motivacionais.

Comentário:

Fiedler trabalhou com 3 (três) variáveis contingenciais: relacionamento líder-liderado, estrutura da tarefa (se as atividades já são conhecidas e bem estruturadas) e poder de posição (se o líder tem poder de mando e influência). Isso pode ser tido como a situação na qual o líder está inserido.

Dessa forma, o autor, em suas pesquisas, descobriu que em situações extremas (muito boas ou muito ruins) nessas 3 (três) variáveis o desempenho era maior para líder focados na tarefa. Já em situações medianas ou do dia-a-dia o melhor desempenho era obtido pelo líder focado nas pessoas e em suas necessidades. Assim, para cada situação há um modelo ideal, o que caracteriza as teorias situacionais, conforme vimos acima. Observe a figura de Robbins *et al*[2010]:



(Fonte: Robbins et. al.[2010])

Assim, gabarito letra b) pelo fato de a teoria basear-se no jeito do líder (experiente ou inteligente) e situação em que se encontra (estrutura da tarefa, poder de posição e relação com o liderado).

Gabarito: B

19. FCC – TRT/MT – ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2016) Entre as teorias comumente mencionadas nas literaturas relativas à liderança nas organizações, existe a Teoria Caminho – Meta ou Caminho – Objetivo, que elenca entre os possíveis comportamentos do líder, o

a) autoritário-coercitivo, que decide todo o processo, o que será feito, quando será feito e como será feito.

b) diretivo, que deixa claro o que espera dos liderados, organizando e proporcionando diretrizes claras sobre como as tarefas deverão ser realizadas.

c) consultivo, que compartilha as decisões com os subordinados, permitindo aos mesmos flexibilidade na realização das tarefas.

d) carismático, que motiva os subordinados em face de traços próprios de personalidade e comportamento.

e) benevolente, que toma as decisões com base na satisfação das necessidades dos subordinados.

Comentário:

A teoria do caminho-meta de House propõe 5 tipos de liderança:

1- **Líder diretivo**: deve dar direção aos trabalhos, com uma comunicação objetiva e estruturação das tarefas a serem realizadas. **Indicado para tarefas ambíguas e estressantes**.
2- **Líder apoiador**: desenvolve um ambiente agradável de se trabalhar, apoiando os subordinados e preocupando-se com suas necessidades. **Ideal para tarefas bem estruturadas**.
3- **Líder participativo**: incentiva a participação dos subordinados na tomada de decisões, consultando-os sempre que possível. **Ideal para subordinados com centro de controle interno** (capacidade e experiência consideráveis).
4- **Líder orientado para resultados**: fixa metas, controla resultados e visa o alcance de altos padrões de desempenho, buscando sempre pela excelência. **Ideal para tarefas estruturadas de maneira ambígua**.

a) Não há líder autoritário-coercitivo nessa teoria, e sim líder diretivo. Errada.

b) Correta, essa é a nossa resposta, pois o líder diretivo é aquele que define todas as diretrizes para o trabalho, sem participação dos subordinados.

c) Não há líder consultivo nessa teoria. Além disso, o líder mais parecido com o consultivo, o participativo, incentiva a participação dos subordinados, mas quando a decisão é tomada em conjunto não há flexibilidade para o liderado na realização das tarefas.

d) Errada, já que não existe essa categoria na teoria.

e) Errada pelo fato de não haver esse tipo de líder na teoria de House e, além disso, os líderes benevolentes ou laissez-faire não tomarem as decisões e sim seus subordinados.

Gabarito: B

20. FCC – TRF 5ª REGIÃO – ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2017) Segundo Paul Hersey e Kenneth Blanchard, liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos

esforços para a realização de um objetivo, em determinada situação. Referidos autores desenvolveram um modelo situacional de análise da liderança com ênfase:

a) no ambiente interno, adequando as diferentes formas de liderar ao clima organizacional, podendo ser, conforme o caso: diretiva, participativa ou apoiadora.

b) no propósito da instituição, que, por seu turno, orienta o estilo de liderança a ser aplicado: transacional ou transformacional.

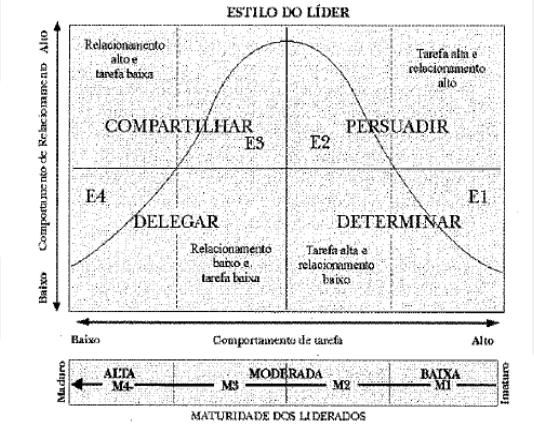
c) na transformação dos liderados, proporcionada a partir da adoção do estilo de liderança mais adequado à situação apresentada.

d) no ambiente externo, que deve direcionar os esforços do líder para conduzir os liderados na direção dos objetivos e metas traçados.

e) na maturidade dos liderados, ao que deve adequar-se o estilo de liderança adotado, que pode ser: dirigir, persuadir, participar ou delegar.

Comentário:

Como a FCC gosta dessa teoria de Hersey e Blanchard! Esses autores desenvolveram uma teoria baseada na maturidade do subordinado. A depender da capacidade e motivação deste, o líder poderia utilizar 4 (quatro) tipos de liderança (dirigir ou determinar, persuadir, participar ou compartilhar e delegar), conforme proposto abaixo:



(Fonte: Hersey e Blanchard[1986])

Quando a alternativa e) fala que a maturidade deve se adequar ao estilo de liderança, ela quis dizer que ambas devem estar compatíveis, pois esta é uma teoria situacional, na qual o líder escolher o seu jeito de liderar a partir da contingência. Gabarito letra e).

Gabarito: E

Fim de aula. Hoje a linha de chegada está um dia mais perto. Siga firme!

Um caloroso abraço,

Profª. Camila Montenegro

Lista de questões

1. **FCC – SEAD/AP – ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2018) O Superintendente de um departamento considerou não possuir um estilo de liderança que pudesse lidar com a iminência de uma crise, sem precedentes, entre os seus principais servidores. Diante dessa situação, a competência exigida é a de um estilo de liderança:**

a) conselheiro.

b) confiável.

c) agregador.

d) democrático.

e) coercitivo.

2. **FCC– TRT/SP – ANALISTA JUDICIÁRIO PSICOLOGIA - 2018) Um grupo de colaboradores procura o psicólogo organizacional da empresa para relatar que seu gestor conta com baixa disposição para escutar o grupo e que não gosta de compartilhar informações. Além disso, é pouco atento às necessidades da equipe preferindo emitir um comportamento de liderança caracterizado basicamente pelo rígido estabelecimento de objetivos desafiadores e pela busca constante de um melhor desempenho. Durante a conversa, o psicólogo identifica que o comportamento de liderança adotado por esse líder é:**

a) co-criativo.

b) de influência ascendente.

c) situacional.

d) contingencial.

e) orientado para realizações.

3. **FCC – TRT/SP – ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2018) Os estudos sobre o tema da liderança desenvolvidos por acadêmicos da Universidade de Ohio na década de 1940 apontaram duas categorias de liderança, a partir de diferentes dimensões do comportamento do líder, sendo uma delas:**

a) Consideração, que representa a forma como o líder planeja e executa as tarefas, conduzindo os liderados para a realização das metas estabelecidas.

b) Estrutura de iniciação, que corresponde ao grau em que o líder consegue definir e estruturar o próprio papel e o dos liderados para o atingimento dos objetivos organizacionais.

c) Recurso cognitivo, que se traduz no poder de persuasão do líder em relação aos liderados, utilizado em prol do interesse da organização.

d) Valência, que é a medida de valor atribuída pelo líder a cada um dos liderados de acordo com o retorno obtido.

e) Carisma, que é um atributo pessoal e intransferível de todo líder eficaz e que conduz aos resultados almejados.

4. FCC – DPE/AM – ASSISTENTE TÉCNICO DE DEFENSORIA – 2018) Entre as abordagens clássicas sobre a liderança nas organizações, destaca-se a Teoria Bidimensional, que apresenta:

a) a contraposição entre líder eficaz e líder eficiente, a qual resulta em dois estilos gerenciais correspondentes.

b) dois tipos de líderes: os autocráticos, que atuam de forma coercitiva, e os democráticos, que atuam de forma colaborativa.

c) duas formas possíveis de atuação do líder, que podem ser acionadas conforme a circunstância: indução e coerção.

d) duas dimensões do comportamento do líder: orientação para o funcionário e orientação para a produção (tarefa).

e) dois tipos de líderes: centralizador e coordenador, cada qual adequado aos diferentes graus de maturidade dos liderados.

5. FCC – ALESE – ANALISTA LEGISLATIVO – 2018) Um dos conhecidos estudos sobre o fenômeno da liderança em ambientes corporativos foi desenvolvido por pesquisadores da Universidade de Michigan, liderados por Rensis Likert, dando origem à Teoria Bidimensional, a qual

a) identifica duas facetas do comportamento do líder, uma centrada nas preocupações com a tarefa, e outra nas relações pessoais com a equipe.

b) classifica o líder de acordo com suas características inatas, apontando duas categorias: líder diretivo e líder catalisador.

c) busca conjugar as duas dimensões do fenômeno da liderança, inata e adquirida, para alcançar o modelo ideal para cada líder no contexto da organização em que atua.

d) propõe que a adequada correlação entre ações apoiadoras e medidas coercitivas leva ao "ponto ótimo" de atuação do líder eficaz.

e) predica que a liderança somente será eficaz se o líder souber conjugar as duas dimensões básicas de atuação: grau de tensão do ambiente e grau de resiliência da equipe.

6. FCC – SABESP – ANALISTA DE GESTÃO – 2018) Uma das classificações apontadas pela doutrina para o tema da liderança indica a divisão entre as teorias situacionais e, de outro lado, as teorias

de estilo de liderança, também chamadas comportamentais. De acordo com o preconizado por estas últimas,

a) a estrutura de iniciação corresponde ao ponto em que o líder adquire as habilidades necessárias ao seu papel.

b) a liderança é algo inato, não podendo ser aprendida, razão pela qual os líderes devem ser identificados entre os membros da organização.

c) o predominante não são os traços de personalidade, mas sim o estilo de liderança adotado pelo líder da organização.

d) o tipo de estrutura organizacional adotada determina a escolha do melhor líder para os subordinados.

e) cada equipe possui peculiaridades que demandam diferentes estilos de liderança, sendo a democrática a menos eficaz.

7. FCC – TRT/SP – ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2018) Os estudos sobre o tema da liderança desenvolvidos por acadêmicos da Universidade de Ohio na década de 1940 apontaram duas categorias de liderança, a partir de diferentes dimensões do comportamento do líder, sendo uma delas:

a) Consideração, que representa a forma como o líder planeja e executa as tarefas, conduzindo os liderados para a realização das metas estabelecidas.

b) Estrutura de iniciação, que corresponde ao grau em que o líder consegue definir e estruturar o próprio papel e o dos liderados para o atingimento dos objetivos organizacionais.

c) Recurso cognitivo, que se traduz no poder de persuasão do líder em relação aos liderados, utilizado em prol do interesse da organização.

d) Valência, que é a medida de valor atribuída pelo líder a cada um dos liderados de acordo com o retorno obtido.

e) Carisma, que é um atributo pessoal e intransferível de todo líder eficaz e que conduz aos resultados almejados.

8. FCC – DPE/AM– ASSISTENTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2018) Entre as abordagens clássicas sobre a liderança nas organizações, destaca-se a Teoria Bidimensional, que apresenta:

a) a contraposição entre líder eficaz e líder eficiente, a qual resulta em dois estilos gerenciais correspondentes.

b) dois tipos de líderes: os autocráticos, que atuam de forma coercitiva, e os democráticos, que atuam de forma colaborativa.

c) duas formas possíveis de atuação do líder, que podem ser acionadas conforme a circunstância: indução e coerção.

d) duas dimensões do comportamento do líder: orientação para o funcionário e orientação para a produção (tarefa).

e) dois tipos de líderes: centralizador e coordenador, cada qual adequado aos diferentes graus de maturidade dos liderados.

9. FCC – CETAM – ANALISTA TÉCNICO EDUCACIONAL – 2014) Durante um Programa de Treinamento para Lideranças, um psicólogo organizacional apresentou uma classificação de liderança proposto por Robert Blake e Jane Mouton, conhecida como grade gerencial. Ao falar sobre o modelo, informou aos participantes sobre duas dimensões do comportamento do líder, definidas por esses autores: preocupação com as pessoas e preocupação com a produção. A preocupação com a produção é uma dimensão semelhante aos estilos de comportamento de liderança:

a) centralizadora e de liderança centrada na busca do cumprimento das expectativas de resultados pessoais a serem manifestados pelos colaboradores.

b) inspiradora e de liderança focada nas realizações pessoais dos colaboradores.

c) centrada no estabelecimento de estruturas e de liderança centrada na tarefa.

d) conservadora e de liderança focada nas realizações pessoais dos colaboradores.

e) contributiva e de liderança apoiadora que visa estimular cada colaborador a manter foco na realização de suas tarefas.

10. FCC – ARTESP – ESPECIALISTA EM REGULAÇÃO DE TRANSPORTE I – 2017) A Teoria da Liderança Situacional, sustentada por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, preconiza um modelo de análise da liderança com ênfase:

a) nos liderados, levando em conta o grau de maturidade destes para escolher o estilo de liderança adequado.

b) no ambiente externo, ponderando, para a escolha do líder ideal, as ameaças e desafios apresentados.

c) no líder, notadamente nos traços de personalidade apresentados, que devem ser aderentes ao perfil da empresa.

d) no comportamento do líder, classificado em diretivo ou persuasivo, e que deve ser cotejado com a situação apresentada.

e) nas variáveis endógenas e exógenas da organização e como elas impactam o comportamento do líder.

11. FCC – DPE/RS – ANALISTA PSICOLOGIA – 2013) A liderança transacional:

a) sugere que os líderes atuem em nove estilos situacionais de liderança baseados em resultados.

b) implica em remodelar estratégias organizacionais para que os subordinados alcancem resultados.

c) não é considerada uma liderança carismática, uma vez que se propõe a identificar os níveis de desenvolvimento dos colaboradores para que o líder consiga obter melhores resultados.

d) leva em consideração a preocupação dos líderes em atuar com foco nos resultados

e) refere-se às trocas diárias que ocorrem entre líderes e subordinados, ao desempenharem rotineiramente suas funções.

12. FCC – TCE/SP – AUDITOR DO TRIBUNAL DE CONTAS – 2008) Segundo o modelo de Eficácia Gerencial de William Reddin (citado por Idalberto Chiavenato, Administração ? Teoria, processo e prática), o bom gerente deve combinar:

a) sensitividade situacional, flexibilidade de estilo e destreza de gerência situacional.

b) ênfase na gestão de pessoas, ênfase na produção e ênfase no ambiente.

c) liderança centrada no chefe, liderança conciliadora e liderança centrada nos subordinados.

d) capacidade de conquistar a lealdade dos membros da equipe, de desenvolver a confiança entre gerência e os membros da equipe e de promover a cooperação entre gerência e os membros da equipe.

e) habilidades de apaziguamento, de negociação e de resolução de problemas.

13. FCC – PGE/MT – ANALISTA PSICÓLOGO – 2016) Bons líderes são capazes de fazer o diagnóstico do nível de desenvolvimento do colaborador e adaptar-se à necessidade para lidar com o problema de desempenho existente. Essas premissas referem-se à Teoria:

a) da Liderança Situacional.

b) das Contingências.

c) Y.

d) dos Traços.

e) do Grid Gerencial.

14. FCC – DPE/RS – ANALISTA PSICOLOGIA – 2013) Na teoria da liderança situacional, a maturidade do subordinado é definida como:

a) a capacidade para fixar metas elevadas, porém, alcançáveis; disposição para assumir responsabilidades; e educação e/ou experiência relevante.

b) um conjunto de habilidades operacionais que um subordinado possui para lidar com máquinas.

c) a predisposição do subordinado em assumir novas funções para que possa seguir carreira no mercado profissional.

d) um conjunto de habilidades instrumentais que um subordinado possui para lidar com máquinas.

e) a capacidade que um colaborador possui para assimilar atividades de média complexidade.

15. FCC – SEFAZ/SP – TÉCNICO DA FAZENDA ESTADUAL – 2010) Liderança é uma palavra frequentemente associada a feitos e realizações de grandes personagens da história e da vida social ou, então, a uma dimensão mágica, em que algumas poucas pessoas teriam habilidades inatas ou o dom de transformar-se em grandes líderes, capazes de influenciar outras e, assim, obter e manter o poder.

Os estudos sobre o tema, no entanto, mostram que a maioria das pessoas pode tornar-se líder, ou pelo menos desenvolver consideravelmente as suas capacidades de liderança.

Paulo Roberto Motta diz: "líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que, no seu conjunto, formam uma pessoa incomum". De fato, são necessárias algumas habilidades, mas elas podem ser aprendidas tanto através das experiências da vida, quanto da formação voltada para essa finalidade.

O fenômeno da liderança só ocorre na interrelação; envolve duas ou mais pessoas e a existência de necessidades para serem atendidas ou objetivos para serem alcançados, que requerem a interação cooperativa dos membros envolvidos. Não pressupõe proximidade física ou temporal: pode-se ter a mente e/ou o comportamento influenciado por um escritor ou por um líder religioso que nunca se viu ou que viveu noutra época. [...]

Se a legitimidade da liderança se baseia na aceitação do poder de influência do líder, implica dizer que parte desse poder encontra-se no próprio grupo. É nessa premissa que se fundamenta a maioria das teorias contemporâneas sobre liderança.

Daí definirem liderança como a arte de usar o poder que existe nas pessoas ou a arte de liderar as pessoas para fazerem o que se requer delas, da maneira mais efetiva e humana possível. [...]

(Augusta E.E.H. Barbosa do Amaral e Sandra Souza Pinto. Gestão de pessoas, in Desenvolvimento gerencial na Administração pública do Estado de São Paulo, org. Lais Macedo de Oliveira e Maria Cristina Pinto Galvão, Secretaria de Gestão pública, São Paulo: Fundap, 2. ed., 2009, p. 290 e 292, com adaptações)

O fenômeno da liderança só ocorre na interrelação ... (4° parágrafo)

No contexto, interrelação significa:

a) o respeito que os membros de uma equipe devem demonstrar ao acatar as decisões tomadas pelo líder, por resultarem em benefício de todo o grupo.

b) a igualdade entre os valores dos integrantes de um grupo devidamente orientado pelo líder e aqueles propostos pela organização a que prestam serviço.

c) o trabalho que deverá sempre ser realizado em equipe, de modo que os mais capacitados colaborem com os de menor capacidade.

d) a criação de interesses mútuos entre membros de uma equipe e de respeito às metas que devem ser alcançadas por todos.

16. FCC – TJ/PE – ANALISTA JUDICIÁRIO BIBLIOTECONOMIA – 2012) Em uma unidade de informação, a escolha dos estilos gerenciais mais apropriados deve considerar que:

a) qualquer estilo de liderança pode ser apropriado, desde que exercido com competência e dedicação.

b) o ambiente de busca da informação exige um estilo de liderança mais firme.

c) os clientes de serviços de informação necessitam de autonomia para definir suas necessidades.

d) estilos centralizadores facilitam o aprendizado, enquanto estilos mais participativos podem levar à dispersão de objetivos.

e) a informação e a comunicação são elementos essenciais da atividade de liderança.

17. FCC – TRT/RO e AC – ANALISTA JUDICIÁRIO PSICOLOGIA – 2018) A teoria situacional de liderança é uma extensão interessante das teorias comportamentais resumidas na grade de liderança. A abordagem de Hersey e Blanchard foca uma grande parte de sua atenção sobre:

a) o negócio da empresa e da pressão do mercado para que os colaboradores possam ser mais produtivos.

b) o empenho do líder em manter o seu comportamento para que ele consiga determinar o rumo que deve elevar a produção da equipe.

c) a automotivação do líder para lidar com suas frustrações e dirigir esforços para dar atenção aos seus liderados.

d) as características dos seguidores em determinar o comportamento apropriado para a liderança.

e) os recursos materiais que podem ser oferecidos aos colaboradores para que possam produzir mais em ambientes de forte competição.

18. FCC – MANAUSPREV – ANALISTA PREVIDENCIÁRIO – 2015) A teoria da contingência para eficácia da liderança proposta por Fred Fiedler que foi baseada em extensas pesquisas, nos informa que a eficácia de um líder depende da interação entre o estilo de comportamento do líder e de certas características:

a) do entorno.

b) da situação.

c) atitudinais.

d) de personalidade

e) motivacionais.

19. FCC – TRT/MT – ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2016) Entre as teorias comumente mencionadas nas literaturas relativas à liderança nas organizações, existe a Teoria Caminho – Meta ou Caminho – Objetivo, que elenca entre os possíveis comportamentos do líder, o

a) autoritário-coercitivo, que decide todo o processo, o que será feito, quando será feito e como será feito.

b) diretivo, que deixa claro o que espera dos liderados, organizando e proporcionando diretrizes claras sobre como as tarefas deverão ser realizadas.

c) consultivo, que compartilha as decisões com os subordinados, permitindo aos mesmos flexibilidade na realização das tarefas.

d) carismático, que motiva os subordinados em face de traços próprios de personalidade e comportamento.

e) benevolente, que toma as decisões com base na satisfação das necessidades dos subordinados.

20. FCC – TRF 5ª REGIÃO – ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2017) Segundo Paul Hersey e Kenneth Blanchard, liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo, em determinada situação. Referidos autores desenvolveram um modelo situacional de análise da liderança com ênfase:

a) no ambiente interno, adequando as diferentes formas de liderar ao clima organizacional, podendo ser, conforme o caso: diretiva, participativa ou apoiadora.

b) no propósito da instituição, que, por seu turno, orienta o estilo de liderança a ser aplicado: transacional ou transformacional.

c) na transformação dos liderados, proporcionada a partir da adoção do estilo de liderança mais adequado à situação apresentada.

d) no ambiente externo, que deve direcionar os esforços do líder para conduzir os liderados na direção dos objetivos e metas traçados.

e) na maturidade dos liderados, ao que deve adequar-se o estilo de liderança adotado, que pode ser: dirigir, persuadir, participar ou delegar.

Gabarito

1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.

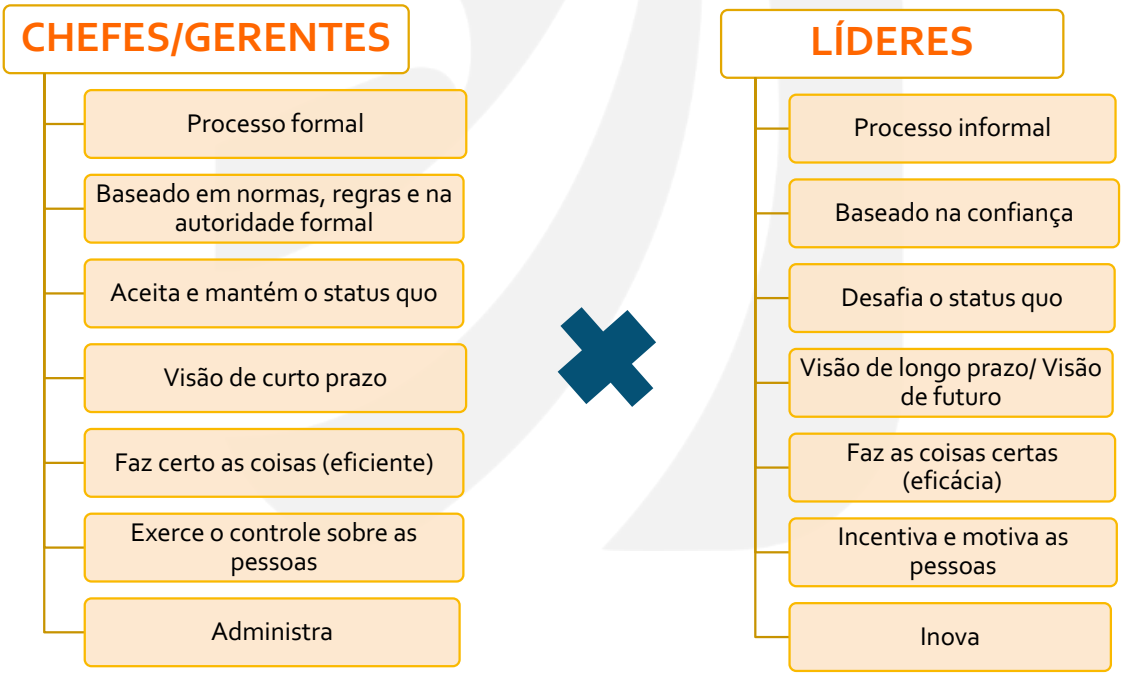
Resumo direcionado

Aqui eu fazer um revisaço sobre aqueles tópicos que a FCC faz bombar na sua prova, a saber: conceitos iniciais de liderança, diferenças entre chefe e líder, tipos de poder, Teoria dos Traços de Personalidade, estilos de liderança, grid gerencial de Blake e Mouton, teoria de Heysey e Blanchard, a teoria do Caminho-Meta de House, as novas abordagens de liderança, entre outras apostas minhas. Vamos lá!

Conceito e características

A liderança é um **fenômeno relacional de influência no comportamento das pessoas**, fazendo com que tomem determinadas atitudes na busca por objetivos que vão além dos seus objetivos pessoais. O líder é um indivíduo que, através de suas relações interpessoais, consegue motivar e direcionar as ações e os comportamentos do grupo em que se encontra. Ele inspira e incentiva outras pessoas.

Observe a diferença entre um líder e um chefe/gerente:



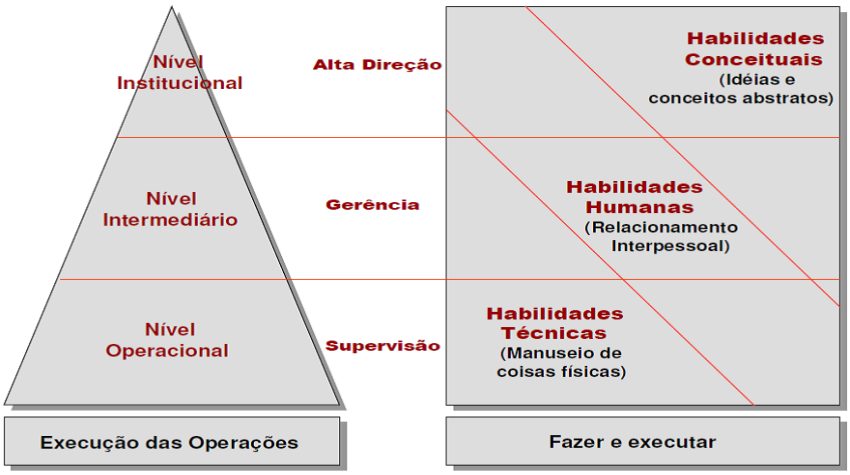
Essas características e diferenças foram propostas por Bennis[1996] , demonstram que a liderança advém das relações, e não da autoridade formal, como acontece com o chefe/gerente. Não é a hierarquia que o coloca na posição de exercer influência, e sim a confiança que ele transmite para os membros do grupo.

Assim, o líder está naturalmente preocupado em inovar, em criar, em questionar e desafiar os modelos tradicionalmente propostos. Ele busca objetivos e quer saber por quê e o que deve ser feito, enquanto o chefe/gerente só se preocupa em como e quando deve ser feito.

Tanto o líder quanto o gerente/chefe desenvolvem, de certo modo, poder sobre as pessoas. E esse exercício de poder pode ser divido em diferentes tipos, conforme French e Raven, a depender do ponto-chave de domínio sobre as pessoas, como demonstrado abaixo:

PODER	EXPLICAÇÃO E/OU EXEMPLOS
Legítimo	*Poder dado a partir da hierarquia, do cargo que ocupa na organização.* *Ex: um Diretor de uma empresa.*
De perito/ De especialização/ De competência	*Quando o indivíduo possui certo conhecimento ou habilidade sobre determinado assunto, pois já estudou sobre ele ou possui vasta experiência.* *Ex: um professor de administração possui poder de perito sobre essa disciplina em específico. Um médico oftalmologista possui poder de perito nessa área da medicina de tratamento da visão.*
De referência/ Carismático	*Nesse tipo de poder os liderados se identificam com o líder por conta de alguma característica ou conhecimento que desenvolvam e passam a se espelhar e querer ser igual a ele. Exercício da liderança através de características de amabilidade, empatia e carisma.* *Ex: fãs de pessoas famosas.*
Coercitivo	*É o controle das pessoas através de punições e ameaças.*
De recompensa	*Baseia-se na obtenção de recompensas por bons comportamentos e pelo atingimento das metas e objetivos.*

Há, ainda, as habilidades gerenciais descritas por Robert Katz , as quais o líder deve desenvolver, a depender do nível hierárquico em que se encontre. São as habilidades **conceituais**, **humanas** e **técnicas**. Cada uma delas é mais característica de um nível organizacional. Olha só essa imagem do livro do Chiavenato[2000]:



Percebe-se, através dessa imagem, a distribuição das 3 (três) habilidades nos respectivos níveis organizacionais. No nível operacional, a maior habilidade dos trabalhadores é a habilidade técnica, de saber executar serviços específicos através de métodos, ferramentas e técnicas. No nível estratégico, da alta administração, a habilidade mais presente é a conceitual. Esta habilidade representa a capacidade de abstração, de entender de conceitos e planejamento, de compreender a organização como um sistema aberto complexo. Por último, temos a habilidade humana, necessária em igual proporção em todos os níveis organizacionais. Esta habilidade confere um poder de se relacionar, uma alta capacidade de comunicação e motivação das pessoas.

Também é importante notar que o nível intermediário, ou tático, deve ter as 3 (três) habilidades em equilíbrio, pois se comunica com a alta administração e repassa as informações e coordena o nível operacional. Aí está o desafio de exercer o cargo de gerente: possuir habilidades conceiturais, humanas e técnicas em boas proporções.

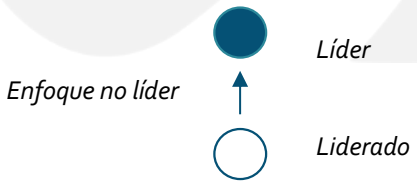
Teoria dos traços de personalidade

Na presente abordagem o que diferenciava os líderes dos não líderes eram traços de sua personalidade, como carisma, ser extrovertido, comunicativo, empático, entre outros.

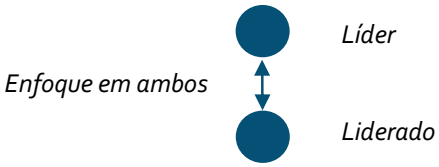
Dessa forma, a pessoa nasceria com características pessoas que o tornariam um grande líder, não havendo a possibilidade de a liderança ser desenvolvida e/ou trabalhada. Acreditava-se que a liderança seria um dom nato, que nascia com o indivíduo.

Teorias comportamentais da liderança

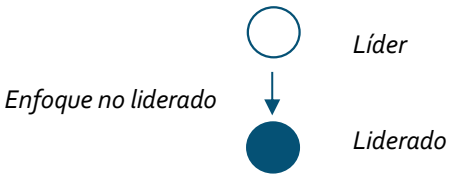
1 – Líder autocrático: o enfoque maior e a tomada de decisões ficam totalmente na figura do próprio líder, que fixa os parâmetros para o trabalho a ser realizado. Aqui o líder pessoaliza as críticas e os elogios. Geralmente é o estilo que mais gera resultados operacionais de curto prazo, mas, ao longo do tempo, esse estilo de liderança desmotiva e gera altos índices de absenteísmo e rotatividade.



2 – Líder democrático: o líder se utiliza da opinião e participação dos liderados na tomada de decisão, apenas orientando e aconselhando nas discussões do grupo. Aqui o líder se limita aos fatos ao elogiar e criticar objetivamente os trabalhos realizados. Cada membro do grupo tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. Geralmente esse estilo de liderança toma mais tempo na solução dos problemas, apesar de trazer mais qualidade a essas decisões.



3 – Líder liberal ou Laissez Faire: nesse caso o líder dá total autonomia para os liderados decidirem, quase não havendo sua intervenção nas discussões do grupo. Orientações só são dadas pelo líder, quando solicitado pelo grupo.



Observe a imagem abaixo:

SITUAÇÃO	AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Decisões	Decide sozinho	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder
Programa de trabalho	Determina como deve ser executado	Equipe delineia os procedimentos e o líder apóia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
Divisão do trabalho	Determina quem deve executar e o que	Equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
Participação do líder	É "pessoal", domina elogios e críticas	É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados	Participa só quando solicitado

(Fonte: Belluzzo[2002])

Pesquisas da Universidade de Ohio

Esses estudos retrataram a liderança de 2 (duas) formas possíveis: estrutura de iniciação e consideração:

- **Estrutura de iniciação**: preocupa-se com a estruturação e organização do trabalho, das tarefas a serem executadas, estabelecendo metas, prazos e padrões de desempenho da equipe.
- **Consideração**: preocupa-se com o bom relacionamento no trabalho, baseando-se na confiança, e no respeito.

Teoria Bidimensional – Pesquisas da Universidade de Michigan

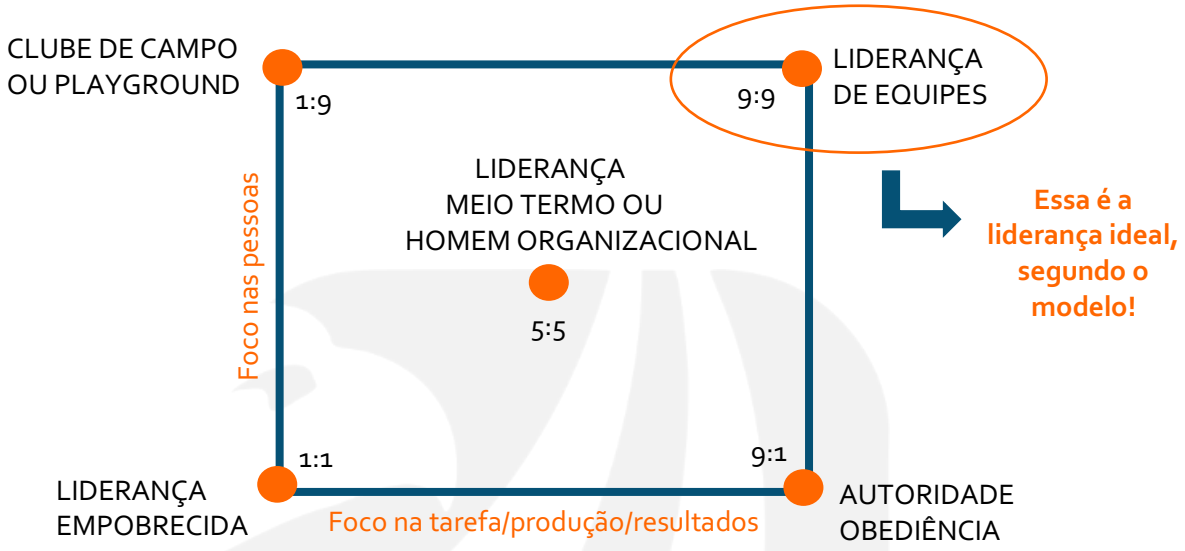
Através dos estudos da Universidade de Michigan, dividiram-se os líderes em orientados à tarefa e orientadas às pessoas/relacionamentos.

- **Líder orientado à tarefa**: preocupa-se primordialmente com resultados, com a execução dos trabalhos, recursos e alcance das metas. É considerado um líder autocrático, diretivo ou dominante. A longo prazo, a liderança centrada em tarefas pode gerar insatisfação, absenteísmo e alta rotatividade.
- **Líder orientado às pessoas/relacionamentos**: preocupa-se primordialmente com o bem-estar das pessoas no trabalho, com a valorização dos indivíduos e com os relacionamentos interpessoais. É considerado um líder participativo, estimulador e apoiador.

Teorias situacionais da liderança

Teoria do Grid Gerencial – Blake e Mouton

Blake e Mouton, utilizando-se da perspectiva do líder centrado na tarefa/produção/resultados e do líder centrado nas pessoas, propuseram uma teoria baseada em um grid gerencial, ou seja, em uma gráfico de dupla entrada com o foco na tarefa/produção/resultados no eixo horizontal e o foco nas pessoas no eixo vertical. Olha só:

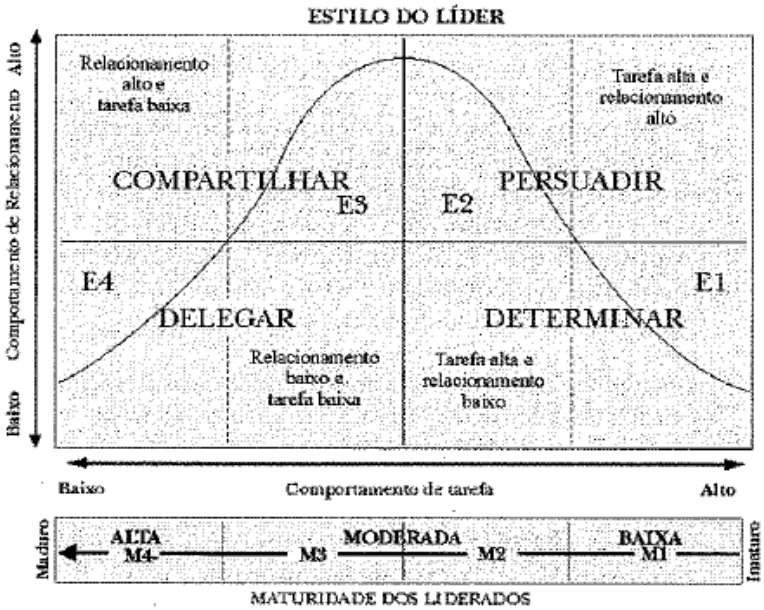


Teoria do Caminho-meta de House

5- **Líder diretivo**: deve dar direção aos trabalhos, com uma comunicação objetiva e estruturação das tarefas a serem realizadas. **Indicado para tarefas ambíguas e estressantes**.
6- **Líder apoiador**: desenvolve um ambiente agradável de se trabalhar, apoiando os subordinados e preocupando-se com suas necessidades. **Ideal para tarefas bem estruturadas**.
7- **Líder participativo**: incentiva a participação dos subordinados na tomada de decisões, consultando-os sempre que possível. **Ideal para subordinados com centro de controle interno** (capacidade e experiência consideráveis).
8- **Líder orientado para resultados**: fixa metas, controla resultados e visa o alcance de altos padrões de desempenho, buscando sempre pela excelência. **Ideal para tarefas estruturadas de maneira ambígua**.

Curva da maturidade de Hersey e Blanchard

Hersey e Blanchard desenvolveram uma teoria situacional com **enfoque no liderado**. Para eles, o líder deveria utilizar diferentes estilos de liderança a depender da **maturidade** do seus subordinados. Assim, podemos definir maturidade como a **capacidade/competência e a motivação** para realizar as tarefas que lhe foram demandadas. Observe:



(Fonte: Hersey e Blanchard[1986])

Novas abordagens de liderança

Liderança Transformacional

Nesta teoria você deve lembrar da palavra **TRANSFORMAÇÃO**. O líder transformacional costuma realizar uma transformação na vida das pessoas, com impacto profundo. Os liderados transcendem seus próprios limites e alcançam uma **mudança brusca de comportamento**.

Isso tudo ocorre devido à formação de um forte vínculo líder-liderado na busca pelos objetivos, em que o líder transmite força, apoio e orientações à transformação do subordinado. Há uma verdadeira **estimulação intelectual, transmissão de consideração pessoal/individualizada e da visão através de carisma** (Sim! Aqui também há a questão do carisma). O líder transformacional desenvolve o liderado e, assim, seus liderados acabam se tornando fiéis a ele. Ex: líderes espirituais ou religiosos.

Liderança Transacional

A palavra que deve vir logo na sua cabeça ao analisar essa teoria é **TRANSAÇÃO**. Assim, o líder transacional consegue que os liderados efetivem determinados comportamentos e atinjam as metas de trabalho através do oferecimento de benefícios em **troca**. Dessa forma, mantém os subordinados sempre motivados ao alcance dos objetivos, pois desejam obter as recompensas.

Nesse tipo de liderança ainda há algumas dimensões que podem ser trabalhadas pelo líder transacional:

- **RECOMPENSA CONTINGENTE**: torna claro ao subordinado como ele deve guiar os seus esforços para obter as recompensas prometidas, ou seja, há um processo de negociação;
- **ADMINISTRAÇÃO POR EXCEÇÃO ATIVA**: monitoramento das ações dos subordinados e imediata correção dos desvios de comportamento;

- **ADMINISTRAÇÃO POR EXCEÇÃO PASSIVA**: a correção nos esforços dos subordinados só é tomada pelo líder quando não há o alcance das metas ou dos padrões estabelecidos;
- **LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE**: não ação pelo líder e tomada de decisão pelos liderados;

Liderança Carismática

Esta teoria relaciona a liderança ao carisma demonstrado pelo líder. Suas características pessoais expressam confiança aos liderados. Possui uma visão e metas claras, articulando os seus comportamentos na busca por essa visão, de forma a superar todas as dificuldades e limitações com sensibilidade e heroísmo. Os subordinados o veem como **inspiração** a todos.

De acordo com Robbins et. al.[2010], normalmente o líder carismático comunica um **comportamento diferenciado e não convencional** de **comprometimento e foco no objetivo**, correndo riscos e passando pelo autosacrifício, através de um sistema de valores bem definido e expresso a todos, sempre na busca por sua visão. A **autoconfiança e a sensibilidade às necessidades** dos liderados são características também presentes no líder carismático. Mas tem como desvantagem que, por conta da busca tão ferrenha pelo objetivo traçado, o líder carismático acaba não ouvindo ideias, sugestões e críticas de outras pessoas com opiniões diversas das suas.