

Aula 00

*ALE-RS (Agente de Polícia Legislativa)
Passo Estratégico de Relações Humanas
+ Qualidade no Atendimento ao Público +
Trabalho em Equipe - 2024 (Pós-Edital)*

Autor:

Vinicius Rodrigues de Oliveira

16 de Fevereiro de 2024

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

Sumário

Apresentação.....	2
O que é o Passo Estratégico?	2
Análise Estatística	4
Importância do Assunto Motivação	5
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque.....	6
Aposta estratégica	12
Questões estratégicas.....	14
Questionário de revisão e aperfeiçoamento	24
Perguntas - Motivação.....	24
Perguntas com respostas - Motivação.....	25
Importância do Assunto Liderança	31
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque.....	32
Aposta estratégica	37
Questões estratégicas.....	39
Questionário de revisão e aperfeiçoamento	50
Perguntas - Liderança.....	50
Perguntas com respostas - Liderança.....	51
Conclusão.....	54
Lista de Questões Estratégicas - Motivação.....	55
Lista de Questões Estratégicas - Liderança.....	59
Gabarito - Motivação.....	64
Gabarito - Liderança.....	64



APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia**, sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado em 7º lugar nacional no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico. Sou formado em Engenharia Elétrica pelo CEFET-RJ e bacharelado em Direito pela Faculdade Nacional de Direito da UFRJ. Atualmente, exerço o mandato de julgador na Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento no Rio de Janeiro – RJ.

E eu sou **Vinicius de Oliveira**, Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009. Sou bacharel em Medicina e bacharelado em Direito pela UFJF, pós-graduado em Direito Tributário e em Economia e Finanças Públicas. Atualmente, atuo como colaborador junto ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.

O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.



Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



[@passoestrategico](https://www.instagram.com/passoestrategico)

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!



ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, é preciso ressaltar que, quando o universo de questões de determinada banca sobre Administração Geral e Pública é pequeno, torna-se inviável realizar uma análise estatística relevante.

Nesses casos, temos utilizado com sucesso, para fins de análise estatística, uma amostra de questões das bancas FCC e CEBRASPE/CESPE, as duas mais tradicionais em concursos públicos.

Neste ponto, vale destacar que o percentual atribuído a cada assunto se refere à sua incidência em relação à disciplina Administração como um todo e, por isso, a soma dos percentuais não atinge 100%.

Feitos esses esclarecimentos, vamos então verificar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso:

Assunto	Incidência
Motivação	3,9%
Liderança	2,9%
Grupos e Equipes de Trabalho	1,5%
Gestão de Conflitos	1,4%
Comunicação	1,3%
Qualidade no Atendimento ao Público	1,0%



IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO MOTIVAÇÃO

O assunto **Motivação** possui um grau de incidência de **3,9%** nas questões analisadas, tendo importância **ALTA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
De 1,0% a 1,9%	Média
De 2,0% a 4,9%	Alta
5,0% ou mais	Muito Alta

Bom, no assunto **Motivação**, os tópicos são assim distribuídos, em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Teoria dos Dois Fatores (Herzberg)	21%
Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas (Maslow)	13%
Teoria do Reforço (Skinner)	13%
Conceitos Gerais e Classificação das Teorias sobre Motivação	13%
Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland)	10%
Teoria da Expectativa (Vroom)	12%
Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Locke)	6%
Teoria ERC (Alderfer)	4%
Teoria X e Y (McGregor)	2%
Teoria da Equidade (Adams)	2%
Teoria das Características da Função (Hackman e Oldham)	2%
Teoria de Campo (Kurt Lewin)	2%



ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Para revisar e ficar bem preparado no assunto **Motivação**, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Lembre-se que a **motivação** foi conceituada por diferentes autores, porém, em geral, podemos dizer que ela é composta por fatores extrínsecos e intrínsecos à pessoa.
 - Os **fatores extrínsecos** são aqueles cuja força que conduz o comportamento motivado está fora da pessoa, soberana e alheia à sua vontade. Ex.: punições, recompensas.
 - Os **fatores intrínsecos** são aqueles que têm como origem forças no interior da pessoa. Por meio de tais fatores, o próprio ser humano traz em si seu potencial e a fonte do seu comportamento motivacional. Ex.: satisfação pessoal.
- Saiba que as **teorias motivacionais** podem ser divididas em teorias de conteúdo e teorias de processo:
 - As **teorias de conteúdo** preocupam-se em explicar as necessidades/fatores que “impulsionam” as pessoas a realizarem suas ações/atividades. Ou seja, explicam a origem da motivação, os fatores motivacionais. Buscam explicar o que motiva o indivíduo. São exemplos:
 - Teoria dos dois fatores - Herzberg
 - Teoria ERC - Alderfer
 - Hierarquia das Necessidades - Maslow
 - Necessidades Adquiridas - McClelland
 - Teoria X e Y - McGregor
 - As **teorias de processo**, por outro lado, focam em explicar o modo como ocorre o processo motivacional na lógica do indivíduo. Buscam explicar como os indivíduos são motivados. São exemplos:
 - Teoria da Expectativa - Vroom
 - Teoria do Reforço - Skinner
 - Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Autoeficácia) – Locke



Aprofunde-se nas características de cada teoria, memorizando os fatores que, segundo cada uma delas, motiva o indivíduo.

➤ Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg

Segundo a **Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**, a satisfação ou insatisfação dos indivíduos derivam de fatores higiênicos e fatores motivacionais.

- **Fatores higiênicos**

- a ausência de qualquer um desses fatores irá gerar um estado de insatisfação do indivíduo.
- a presença de todos os fatores higiênicos resulta no estado de neutralidade.

- **Fatores motivacionais**

- a presença de ao menos um desses fatores já é suficiente para motivar o indivíduo.

➤ Teoria da Hierarquia das Necessidades (Pirâmide das Necessidades), de Maslow

Segundo essa teoria, os diversos fatores/necessidades humana (fontes motivacionais) estão classificados em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, passando pelas necessidades sociais e chegando até as de nível superior, como estima e auto realização, conforme a figura abaixo:



Haveria, portanto, uma ordem de realização das suas ações/atividades, indo das necessidades mais básicas (fisiológicas), até o atendimento das necessidades menos necessárias à sua sobrevivência (auto realização).

➤ Teoria ERC (ERG), de Alderfer



De forma análoga à Teoria de Maslow, Alderfer propõe uma adaptação da teoria das hierarquias, condensando-a em apenas três níveis de necessidades e assumindo que a transição entre níveis não é tão rígida:



A Teoria ERC difere da Teoria de Maslow, pois define que as necessidades de existência de uma pessoa não necessariamente precisam estar satisfeitas antes que ela venha a se preocupar com seu relacionamento com outras pessoas e com o seu crescimento. Ou seja, por essa teoria, uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita e também mais de uma necessidade poder ser focalizada de uma única vez.

➤ Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland

Para o autor, a motivação sofre influência da satisfação de necessidades de realização, de afiliação e de poder:

Realização	Afiliação	Poder
• Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal • Aspira alcançar metas elevadas, mas realistas • Responde positivamente à competição • Toma iniciativa • Prefere tarefas de cujos resultados possa ser diretamente responsável	• Procura relações interpessoais fortes • Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações • Atribui mais importância às pessoas que às tarefas • Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades	• Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência • Tenta assumir posições de liderança espontaneamente • Necessita/gosta de provocar impacto • Preocupa-se com o prestígio • Assume riscos elevados



- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Assume riscos moderados• Relaciona-se preferencialmente com peritos | | |
|--|--|--|

➤ Teoria X e Y, de McGregor

De acordo com Douglas McGregor, as pessoas podem ser classificadas de duas formas distintas e antagônicas entre si:

- Para a **Teoria X** (visão pessimista):
 - as pessoas em sua maioria não são ambiciosas, evitam correr riscos, assumir responsabilidades e preferem ser dirigidas
 - a criatividade e a iniciativa não são o forte da maioria das pessoas na resolução dos problemas das organizações
 - a maioria das pessoas deve ser rigorosamente controlada, e frequentemente induzida a realizar os objetivos da organização
- Para a **Teoria Y** (visão otimista):
 - o autocontrole, frequentemente solicitado no ambiente organizacional, se torna indispensável à consecução dos objetivos da empresa
 - a criatividade e a iniciativa são a tônica encontrada nas pessoas efetivamente envolvidas na resolução dos problemas
 - as pessoas podem ser criativas e se autodirigirem no trabalho, se adequadamente motivadas

➤ Teoria do Reforço, de Skinner

Assume que o **reforço** condiciona (manipula) o comportamento humano, por meio de estímulos. Nesse sentido teríamos as seguintes estratégias:

- **Reforço Positivo:** recompensar quando ocorre um comportamento desejado
- **Reforço Negativo:** retirar circunstância negativa quando ocorre um comportamento desejado
- **Punição:** punir quando ocorre um comportamento indesejado
- **Extinção:** retirar circunstância positiva quando ocorre um comportamento indesejado

➤ Teoria de Expectância (Expectativa), de Vroom

Segundo essa teoria, os indivíduos, com base na própria capacidade, analisam as possibilidades de sucesso em uma tarefa e, caso se sintam capazes, avaliam se as recompensas são atraentes. Caso positivo, sentem-se motivadas.

Se sentirem-se incapazes ou se as recompensas não forem atraentes, não haverá motivação.



Assim, a motivação seria a soma de:

- **Valor:** ponderação feita entre as recompensas obtidas e os possíveis efeitos negativos
- **Expectativa:** probabilidade de sucesso na tarefa
- **Instrumentalidade:** percepção pessoal de que a recompensa virá com o sucesso na tarefa

➤ Teoria do Estabelecimento de Objetivos (autoeficácia), de Locke

A **Teoria do Estabelecimento de Objetivos**, de **Locke**, determina que somos mais eficazes quando possuímos uma meta bem definida e aceita do que quando apenas estamos fazendo algo genérico, sem objetivo específico.

De acordo com o autor, a retroação (ou *feedback*) também é essencial para atingirmos melhores resultados. Por fim, outro fator motivacional é a auto eficácia, quando o indivíduo acredita ser capaz de alcançar os objetivos de uma atividade.

➤ Teoria de Campo, de Lewin

Para explicar a motivação do comportamento, Kurt Lewin elaborou uma teoria que se baseia em duas suposições fundamentais:

- O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes.
- Esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma interrelação com as demais outras partes.

Assim, o comportamento humano não dependeria do passado ou do futuro, mas sim do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico seria "o espaço de vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico".

➤ Teoria da Equidade, de Adams

A **Teoria da Equidade**, de **John Stancy Adams**, explica que a motivação vem da percepção do indivíduo em relação ao que ele oferece em comparação ao que recebe em troca. Além disso, o indivíduo compara a sua relação de troca com aquela oferecida a terceiros, de modo verificar se ambas estão em situação de equidade.

Existem quatro referenciais que a pessoa pode utilizar na comparação:

- **Próprio-interno:** as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.
- **Próprio-externo:** as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua empresa atual.
- **Outro-interno:** outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
- **Outro-externo:** outra pessoa ou grupo fora da empresa.



➤ Teoria das Características da Função, de Hackman e Oldham

Segundo a **Teoria das Características da Função ou do Trabalho**, de **Hackman e Oldham**, existem cinco dimensões do trabalho que produzem estados psicológicos críticos no trabalhador e que resultam num conjunto positivo de resultados. São elas:

- **Variedade de competências** - Refere-se ao grau de exigência e talentos no que diz respeito às competências, atividades e conhecimentos, para a realização de uma determinada tarefa.
- **Identidade das tarefas** - Refere-se ao grau em que é requerida a execução de um trabalho onde se consegue identificar princípio e fim, onde o resultado é visível, onde o indivíduo consegue identificar esse trabalho como seu.
- **Significado** - Refere-se ao impacto das tarefas para os trabalhadores, a organização e a sociedade, sendo que quanto maior o impacto maior o significado do trabalho.
- **Autonomia** - Grau de liberdade e independência em termos de planeamento das tarefas e procedimentos a utilizar.
- **Feedback** - Refere-se à forma como é transmitida de forma clara ao indivíduo, se a sua tarefa foi bem executada e quais os níveis de desempenho alcançados.



APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais¹.

Com relação ao assunto **Motivação**, a **Teoria dos Dois Fatores**, de **Herzberg**, foi a mais cobrada em prova. Sendo assim, lembre-se que:

➤ Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg

Segundo a **Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**, a satisfação ou insatisfação dos indivíduos derivam de fatores higiênicos e fatores motivacionais.

- **Fatores higiênicos**

- a ausência de qualquer um desses fatores irá gerar um estado de insatisfação do indivíduo.
- a presença de todos os fatores higiênicos resulta no estado de neutralidade.

ESCLARECENDO!



A presença de todos os fatores higiênicos não traz satisfação ao indivíduo, mas apenas a neutralidade. Geram insatisfação: salários, relacionamentos pessoais, condições de trabalho, supervisores, segurança, políticas da empresa etc.

- **Fatores motivacionais**

- a presença de ao menos um desses fatores já é suficiente para motivar o indivíduo.

ESCLARECENDO!



A ausência total desses fatores motivacionais não será motivo para um estado de insatisfação/desmotivação, mas apenas um estado de neutralidade. Geram satisfação: crescimento pessoal, teor do trabalho, exercício da responsabilidade, reconhecimento, realização etc.

¹ Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.





Portanto, para Herzberg, o contrário de satisfação não é insatisfação, mas ausência de satisfação, e o contrário de insatisfação não é satisfação, mas nenhuma insatisfação.



QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.



Para o assunto **Motivação**, apresentamos as seguintes questões estratégicas:

Conceitos Gerais e Classificação das Teorias sobre Motivação

1. (FCC / TRT 6ª Região – AJAA - 2018)

O fenômeno da motivação tem sido estudado sob diferentes enfoques e, nesse sentido, uma das possíveis categorizações das denominadas teorias motivacionais apresenta a divisão entre teorias de conteúdo e teorias de processo, as quais abordam, respectivamente,

- a) a motivação propriamente dita, entendida como uma qualidade inata; os estímulos motivacionais, entendidos como insumos necessários, porém não suficientes, para a motivação.
- b) aquilo em que consiste a motivação para cada indivíduo, com ênfase nos valores e crenças; aquilo em que consiste a motivação para o grupo e como induzi-la, com ênfase nas dinâmicas.
- c) as condições precedentes para a motivação do indivíduo, a exemplo dos aspectos psicológicos; os métodos aplicáveis para induzir ou fomentar a motivação, a exemplo do treinamento de sensibilidade.
- d) os fatores que motivam o indivíduo, a exemplo dos ligados à subsistência; os processos cognitivos que influenciam a motivação, a exemplo do reforço positivo.
- e) os componentes estáticos da motivação, como valência e instrumentalidade; os componentes dinâmicos da motivação, como propósito e resiliência.

Comentários

As teorias motivacionais são classificadas em **teorias de conteúdo** e **teorias de processo**.

As **teorias de conteúdo** dizem respeito às necessidades internas que motivam o comportamento. São modelos estáticos, porque observam apenas pontos no tempo e, assim, são orientados para o passado ou



para o presente. Assim, explicam a origem da motivação, os fatores motivacionais. Ou seja, **o que motiva os indivíduos**.

As **teorias de processo** buscam explicar o processo pelo qual se inicia, mantém e termina a motivação. Têm foco em explicar o modo como ocorre o processo motivacional na lógica do indivíduo. Ou seja, **como os indivíduos são motivados**.

Gabarito: D

Teoria dos Dois Fatores (Herzberg)

2. (CEBRASPE-CESPE / PGE-PE – Analista Administrativo - 2019)

De acordo com a teoria dos dois fatores, para motivar um grupo de empregados que se encontrem desmotivados, a organização deverá, além de promover melhorias no ambiente físico, nos relacionamentos interpessoais e nas condições de trabalho, fornecer-lhes reajustes salariais e benefícios.

Comentários

De acordo com **Herzberg**, há dois diferentes tipos de fatores que podem levar à satisfação ou à insatisfação dos indivíduos: os **fatores higiênicos** e os **fatores motivacionais**.

Os **fatores higiênicos** são os fatores que estão relacionados com a insatisfação, ou seja, a ausência de qualquer um desses fatores irá gerar um estado de insatisfação do indivíduo. A presença de todos os fatores higiênicos é um pré-requisito essencial para que o indivíduo fique no estado de neutralidade. Tome cuidado, pois a presença de todos os fatores higiênicos não traz satisfação ao indivíduo, mas apenas a neutralidade. Geram insatisfação: salários, carga horária, relacionamentos pessoais, condições de trabalho, supervisores, segurança, políticas da empresa etc.

Por outro lado, os **fatores motivacionais** estão ligados diretamente com a satisfação/motivação, ou seja, a presença de ao menos um desses fatores já é suficiente para motivar o indivíduo. Note que a ausência total de qualquer um desses fatores motivacionais não será motivo para um estado de insatisfação/desmotivação, mas apenas um estado de neutralidade. Geram satisfação: crescimento pessoal, teor do trabalho, exercício da responsabilidade, reconhecimento, realização.

Assim, de volta à questão, percebemos que todos os fatores apontados (melhorias no ambiente físico, nos relacionamentos interpessoais e nas condições de trabalho e reajustes salariais e benefícios) são **higiênicos** e, portanto, a presença deles apenas **evitará a insatisfação**. Para gerar **motivação**, a organização precisaria promover, além dos fatores higiênicos, também **fatores motivacionais**.

Gabarito: errada.

Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas (Maslow)

3. (CEBRASPE-CESPE / STJ – Técnico - 2018)



Promover a motivação de indivíduos significa proporcionar a satisfação de suas necessidades, e, em termos hierárquicos, necessidades de estima são prioritárias em relação a necessidades sociais, por exemplo.

Comentários

A **Teoria das Necessidades de Maslow** é conhecida como a **pirâmide das necessidades**. Nesse sentido, os diversos fatores/necessidades humana (fontes motivacionais) estão classificados em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (estima e auto realização), conforme a figura abaixo:



Portanto, em termos hierárquicos, necessidades **sociais** são prioritárias em relação a necessidades de **estima**.

Gabarito: errada.

Teoria ERC (Alderfer)

4. (FCC / TRE-AP – AJAA - 2015)

As cinco necessidades básicas de Maslow foram substituídas por Alderfer em sua teoria da motivação, por três necessidades a saber: necessidades de existência, relacionamento e

- a) credibilidade.
- b) confiança.
- c) consciência do eu.
- d) consciência do outro.
- e) crescimento.

Comentários



De forma análoga à Teoria de Maslow, **Alderfer** propõe uma adaptação da teoria das hierarquias, condensando-a em apenas três níveis de necessidades e assumindo que a transição entre níveis não é tão rígida. Para Alderfer, as necessidades são de **existência, relacionamento e crescimento**, conforme figura abaixo:



Gabarito: E

Teoria do Reforço (Skinner)

5. (FCC / TRT 11ª Região – Analista Judiciário - 2017)

Entre as diversas teorias que buscam explicar a dinâmica da motivação, algumas são classificadas como de conteúdo, sendo mais estáticas e descritivas, procurando explicar o que motiva o indivíduo. De outro lado, aquelas classificadas como teorias de processo procuram explicar como se dá o processo de motivação, tal como a Teoria

- a) do Reforço, de Skinner, segundo a qual o reforço negativo é representado pela remoção de um evento punitivo.
- b) Bifatorial, de Herzberg, segundo a qual existem fatores individuais e ambientais que impulsionam a motivação.
- c) X e Y, de McGregor, que preconiza a prevalência de características inatas no desencadeamento do processo motivacional.
- d) ERC, de Clayton Alderfer, de acordo com a qual a recompensa financeira é o fator de maior peso para desencadear a motivação, porém não prevalente na sua manutenção.
- e) das Necessidades Adquiridas, de David McClelland, que apresenta uma pirâmide das necessidades que geram motivação, na base da qual estão as ligadas à sobrevivência.

Comentários

A **Teoria do Reforço, de Skinner**, enfatiza que o comportamento humano pode produzir efeitos perceptíveis no mundo exterior, dando-lhe a possibilidade de alterar suas ações de acordo com os resultados. Nesse sentido teríamos as seguintes estratégias:



- Reforço Positivo: recompensar quando ocorre um comportamento desejado.
- Reforço Negativo: retirar circunstância negativa quando ocorre um comportamento desejado.
- Punição: punir quando ocorre um comportamento indesejado.
- Extinção: retirar circunstância positiva quando ocorre um comportamento indesejado.

Gabarito: A

Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland)

6. (FCC / CNMP – Analista - 2015)

A motivação é um tema de suma importância na gestão organizacional e, nesse sentido, diversas teorias buscam explicá-la. Entre as teorias denominadas de conteúdo, uma das mais representativas é a Teoria das Necessidades Adquiridas, desenvolvida por David McClelland, segundo a qual

- a) os fatores extrínsecos que geram a motivação não são passíveis de controle, podendo, contudo, ser transformados em recompensas.
- b) um dos motivos que orientam a dinâmica do comportamento é o desejo de relacionamentos interpessoais amigáveis, denominado afiliação.
- c) o que determina a motivação é a correlação estabelecida entre a tarefa e a recompensa para a sua realização, denominada valência.
- d) existem necessidades individuais cuja busca pela satisfação se sucede, hierarquicamente, sendo esse o cerne do processo motivacional.
- e) a busca de realização, representada pela luta pelo sucesso, é um fator secundário na dinâmica da motivação, denominado expectância.

Comentários

Para David McClelland, a motivação sofre influência da satisfação de necessidades de realização, de afiliação e de poder:

Realização

- Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal
- Aspira alcançar metas elevadas, mas realistas
- Responde positivamente à competição
- Toma iniciativa
- Prefere tarefas de cujos resultados possa ser diretamente responsável
- Assume riscos moderados
- Relaciona-se preferencialmente com peritos

Afiliação



- Procura relações interpessoais fortes
- Faz esforços para conquistar amigos e restaurar relações
- Atribui mais importância às pessoas que às tarefas
- Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades

Poder

- Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência
- Tenta assumir posições de liderança espontaneamente
- Precisa/gosta de provocar impacto
- Preocupa-se com o prestígio
- Assume riscos elevados

Portanto, o **desejo de relacionamentos interpessoais amigáveis** fazem parte das **necessidades de afiliação**.

Gabarito: B

Teoria da Expectativa (Vroom)

7. (FCC / DPE-AM – Assistente Técnico de Defensoria - 2018)

Diversos autores apontam, entre os fatores determinantes para o desempenho dos colaboradores no âmbito organizacional, a motivação. Dada sua importância, diferentes teorias emergiram para explicar o fenômeno motivacional, entre elas a Teoria da Expectativa (ou expectância), predicada por Victor Vroom, cujos principais elementos são

a) valência, instrumentalidade e expectativa.

b) razão, emoção e reconhecimento.

c) expectativa, ação e resultado.

d) valor, expectativa e reconhecimento.

e) intenção, direção e ação.

Comentários

Segundo a **Teoria da Expectativa (Expectância)**, formulada por **Vroom**, os indivíduos, com base na própria capacidade, analisam as possibilidades de sucesso em uma tarefa e, caso se sintam capazes, avaliam se as recompensas são atraentes. Caso positivo, sentem-se motivadas.

Se sentirem-se incapazes ou se as recompensas não forem atraentes, não será gerada motivação.

Para o autor, a motivação seria a soma de:

- Valor: ponderação feita entre as recompensas obtidas e os possíveis efeitos negativos.



- Expectativa: probabilidade de sucesso na tarefa.
- Instrumentalidade: percepção pessoal de que a recompensa virá com o sucesso na tarefa.

Gabarito: A

Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Locke)

8. (FCC / CNMP – Técnico - 2015)

O líder que adota a Teoria da Fixação de Metas proporciona recursos importantes para melhorar a motivação e o desempenho dos funcionários. Sobre o assunto é correto afirmar:

- a) As melhores metas têm uma expectativa de desempenho que a quase totalidade dos funcionários não consegue atingir.
- b) Segundo a teoria da fixação de metas, a maioria das metas advém de decisões impensadas.
- c) O grau de dificuldade e a especificidade da meta são itens estruturais da teoria.
- d) A administração por objetivos (APO) é uma maneira eficaz de reduzir a burocracia associada à fixação de metas entre o subordinado e o superior hierárquico.
- e) O desempenho do funcionário aumentará na mesma proporção da sua motivação.

Comentários

A **Teoria do Estabelecimento de Objetivos**, de **Locke**, determina que somos mais eficazes quando possuímos uma meta bem definida e aceita do que quando apenas estamos fazendo algo genérico, sem objetivo específico. De acordo com o autor, a retroação (ou *feedback*) também é essencial para atingirmos melhores resultados. Por fim, outro fator motivacional é a auto eficácia, quando o indivíduo acredita ser capaz de alcançar os objetivos de uma atividade.

Portanto, as metas podem variar em conteúdo (fácil ou difícil, geral ou específica, simples ou complexa) e intensidade (de acordo com a percepção da importância que se dá à meta).

As metas, para serem consideradas motivadoras, devem ser claras e atingíveis - uma meta inatingível, ou facilmente atingível, gera frustração ao invés de motivação. O desafio também é uma fonte de motivação

Gabarito: C

Teoria X e Y (McGregor)

9. (FCC / TCE-GO – Analista de Controle Externo - 2014)

A Teoria X e Y, proposta por McGregor, parte do pressuposto que há duas maneiras de enxergar a natureza humana, e o comportamento dos gestores em relação aos seus funcionários se assenta em um destes pressupostos. Sobre a vertente Y desta teoria é correto afirmar que

- a) as pessoas aceitam a responsabilidade e estão comprometidas com os objetivos da organização.



- b) os trabalhadores põem a segurança acima de tudo.
- c) se aproxima da visão abordada pela Teoria Clássica em relação à natureza humana.
- d) estabelece método de bonificação e punição como forma de controle sobre os funcionários.
- e) a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e até evita, quando possível.

Comentários

De acordo com Douglas McGregor, as pessoas podem ser vistas, classificadas, de duas formas distintas e antagônicas entre si:

Para a Teoria X (visão pessimista):

- as pessoas em sua maioria não são ambiciosas, evitam correr riscos, assumir responsabilidades e preferem ser dirigidas
- a criatividade e a iniciativa não são o forte da maioria das pessoas na resolução dos problemas das organizações
- a maioria das pessoas deve ser rigorosamente controlada, e frequentemente induzida a realizar os objetivos da organização

Para a Teoria Y (visão otimista):

- o autocontrole, frequentemente solicitado no ambiente organizacional, se torna indispensável à consecução dos objetivos da empresa
- a criatividade e a iniciativa são a tônica encontrada nas pessoas efetivamente envolvidas na resolução dos problemas
- as pessoas podem ser criativas e se autodirigirem no trabalho, se adequadamente motivadas

A assertiva A é a única que se alinha com as premissas da Teoria Y.

Gabarito: A

Teoria de Campo (Lewin)

10. (FCC / TRT 11ª Região – Analista - 2018)

Ao longo do tempo, diferentes teorias se sucederam para explicar, sob diferentes abordagens, o fenômeno da motivação. Entre elas, a Teoria de Campo, desenvolvida por Kurt Lewin, segundo a qual

- a) o comportamento é função ou resultado da interação entre a pessoa e o ambiente que a rodeia.
- b) o reforço negativo é capaz de fortalecer uma reação quando remove um estímulo aversivo.
- c) o comportamento humano é sempre orientado para resultados, o que se denomina instrumentalidade.
- d) existe uma hierarquia de necessidades individuais a serem satisfeitas que pautam o comportamento dos indivíduos.



e) cabe diferenciar os fatores motivacionais intrínsecos, daqueles insatisfacientes, que são, em sua maioria, extrínsecos.

Comentários

A **Teoria de Campo**, de **Lewin**, é baseada em duas suposições fundamentais:

- O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes.
- Esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes.

Trata-se de uma teoria ambiental, pois entende que o comportamento é função ou resultado da interação entre a pessoa e o ambiente que a rodeia. Nesse sentido, afirma que o comportamento humano não depende só do passado ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Assim, o ambiente é percebido e interpretado pelo próprio indivíduo e se relaciona com as suas atuais necessidades.

Gabarito: A

Teoria da Equidade (Adams)

11. (CEBRASPE-CESPE / DPU – Agente Administrativo - 2016)

A equidade interna e externa é importante fator de motivação dos empregados de uma organização.

Comentários

A **Teoria da Equidade**, de John Stancy **Adams**, explica que a motivação vem da percepção do indivíduo em relação ao que ele oferece (a terceiros, empresa) e ao que recebe em troca. Para Adams, o indivíduo estará motivado quando perceber que essa relação, entre o que oferece e o que recebe, é positiva para ele. E ficará desmotivado quando perceber que essa relação não lhe é favorável. Além disso, o indivíduo compara a sua relação de troca com aquela oferecida a terceiros, de modo verificar se ambas estão em situação de equidade.

Existem quatro referenciais que a pessoa pode utilizar na comparação:

- **Próprio-interno:** as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.
- **Próprio-externo:** as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua empresa atual.
- **Outro-interno:** outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
- **Outro-externo:** outra pessoa ou grupo fora da empresa.

Gabarito: certa.

Teoria das Características da Função (Hackman e Oldham)

12. (CEBRASPE-CESPE / STM – Analista - 2018)



Em uma organização, recente pesquisa de clima organizacional revelou que determinada equipe de trabalho enfrenta problemas relativos à liderança e ao reconhecimento dos servidores. Com receio de que tais dificuldades possam impactar negativamente as atividades da unidade, estrategicamente importantes para o desempenho do órgão, o setor de gestão de pessoas decidiu intervir.

Nessa situação hipotética,

caso o foco sejam as características do trabalho, o setor de gestão de pessoas deverá incentivar os servidores a usarem capacidades variadas no trabalho e distribuir para eles tarefas que eles julguem importantes e sobre as quais tenham ciência dos resultados visados.

Comentários

Segundo a **Teoria das Características da Função ou do Trabalho**, de **Hackman e Oldham**, existem cinco dimensões do trabalho que produzem estados psicológicos críticos no trabalhador e que resultam num conjunto positivo de resultados. São elas:

- **Variedade de competências** - Refere-se ao grau de exigência e talentos no que diz respeito às competências, atividades e conhecimentos, para a realização de uma determinada tarefa.
- **Identidade das tarefas** - Refere-se ao grau em que é requerida a execução de um trabalho onde se consegue identificar princípio e fim, onde o resultado é visível, onde o indivíduo consegue identificar esse trabalho como seu.
- **Significado** - Refere-se ao impacto das tarefas para os trabalhadores, a organização e a sociedade, sendo que quanto maior o impacto maior o significado do trabalho.
- **Autonomia** - Grau de liberdade e independência em termos de planejamento das tarefas e procedimentos a utilizar.
- **Feedback** - Refere-se à forma como é transmitida de forma clara ao indivíduo, se a sua tarefa foi bem executada e quais os níveis de desempenho alcançados.

Portanto, caso o foco sejam as características do trabalho, o setor de gestão de pessoas deverá incentivar os servidores a usarem capacidades variadas no trabalho (**variedade de competências**) e distribuir para eles tarefas que eles julguem importantes (**autonomia**) e sobre as quais tenham ciência dos resultados visados (**significado**).

Gabarito: certa.



QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.

São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.

O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)

Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.

Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.

É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?

Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!

Vamos ao nosso questionário:

Perguntas - Motivação

1. Apesar da existência de diferentes teorias motivacionais, podemos dizer que há dois tipos fatores que compõem a motivação. Quais são eles?
2. As teorias motivacionais podem ser divididas em teorias de conteúdo e teorias de processo. Defina-as.
3. Segundo a Teoria das Necessidades, de Maslow, em termos hierárquicos, necessidades de estima são prioritárias em relação a necessidades sociais?
4. No que a Teoria de ERC (ERG) de Alderfer difere da Teoria das Necessidades de Maslow?
5. De acordo com Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, caso um gerente busque aumentar a satisfação de seus subordinados, delegar tarefas desafiadoras pode ser uma medida adequada?
6. No âmbito da Teoria do Reforço, como as estratégias de extinção e punição influenciam a vontade do indivíduo de repetir o comportamento?
7. Qual teoria se coaduna com a afirmação de o ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder?



8. A premissa de que a motivação depende do esforço despendido pelo empregado para atingir um resultado e do valor atribuído por ele a esse resultado se refere a qual teoria motivacional?
9. Segundo a Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland, aspirar realizar metas elevadas, mas realistas, e buscar aprovação dos outros demonstram que a motivação está baseada na satisfação de que tipo de necessidade, respectivamente?
10. Como funciona a Teoria da Equidade?
11. O que determina a Teoria do Estabelecimento de Objetivos (autoeficácia)?
12. Explique a Teoria das Características da Função ou do Trabalho.

Perguntas com respostas - Motivação

1. Apesar da existência de diferentes teorias motivacionais, podemos dizer que há dois tipos fatores que compõem a motivação. Quais são eles?

A motivação foi conceituada por diferentes autores, porém, em geral, podemos dizer que ela é composta por fatores extrínsecos (à pessoa) e intrínsecos.

Os fatores extrínsecos são aqueles cuja força que conduz o comportamento motivado está fora da pessoa, soberana e alheia à sua vontade. Ex.: punições, recompensas.

Os fatores intrínsecos são aqueles que têm como origem forças no interior da pessoa. Por meio de tais fatores, o próprio ser humano traz em si seu potencial e a fonte do seu comportamento motivacional. Ex.: satisfação pessoal.

2. As teorias motivacionais podem ser divididas em teorias de conteúdo e teorias de processo. Defina-as.

As **teorias de conteúdo** (motivacional) preocupam-se em explicar as necessidades/fatores que “impulsionam” as pessoas a realizarem suas ações/atividades. Ou seja, explicam a origem da motivação, os fatores motivacionais. São exemplos:

- Teoria dos dois fatores - Herzberg
- Teoria ERC - Alderfer
- Hierarquia das Necessidades - Maslow
- Necessidades Adquiridas - McClelland
- Teoria X e Y

As **teorias de processo** (motivacional), por outro lado, têm foco em explicar o modo como ocorre o processo motivacional na lógica do indivíduo.



- Teoria da Equidade - Adams
- Teoria da Expectativa - Vroom
- Teoria do Reforço - Skinner
- Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Autoeficácia)

3. Segundo a Teoria das Necessidades, de Maslow, em termos hierárquicos, necessidades de estima são prioritárias em relação a necessidades sociais?

Não. A **Teoria das Necessidades de Maslow** é conhecida como a **pirâmide das necessidades**. Nesse sentido, os diversos fatores/necessidades humana (fontes motivacionais) estão classificados em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (estima e auto realização), conforme a figura abaixo:



Portanto, em termos hierárquicos, necessidades **sociais** são prioritárias em relação a necessidades de **estima**.

4. No que a Teoria de ERC (ERG) de Alderfer difere da Teoria das Necessidades de Maslow?

De forma análoga à Teoria de Maslow, Alderfer propõe uma adaptação da teoria das hierarquias, condensando-a em apenas três níveis de necessidades e assumindo que a transição entre níveis não é tão rígida:





5. De acordo com Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, caso um gerente busque aumentar a satisfação de seus subordinados, delegar tarefas desafiadoras pode ser uma medida adequada?

Sim. De acordo com Herzberg, há dois diferentes tipos de fatores que podem levar à satisfação ou à insatisfação dos indivíduos: os fatores **higiênicos** e os fatores **motivacionais**.

Vimos que a ausência de **fatores higiênicos** gera insatisfação, ao passo que a presença desses fatores, concomitantemente à ausência de **fatores motivacionais**, resulta no estado de neutralidade.

Assim, para que haja satisfação, é necessária a presença de **fatores higiênicos** e **motivacionais**, dentro dos quais se enquadra a oportunidade de encarar tarefas desafiadoras.

6. No âmbito da Teoria do Reforço, como as estratégias de extinção e punição influenciam a vontade do indivíduo de repetir o comportamento?

A **Teoria do Reforço**, de Skinner, possui cinco princípios básicos.

- O **primeiro** deles é o **condicionamento operante**, segundo o qual o comportamento é naturalmente reforçado por suas próprias consequências.
- O **segundo** princípio trata do **reforço positivo**, que consiste na repetição daquilo que traz consequências agradáveis.
- O **terceiro** princípio consiste no oposto do segundo, ou seja, é a punição por um comportamento inadequado (**estratégia de punição**).
- O **quarto** princípio é a **programação de estímulos**, que nada mais é do que alternar os momentos de recompensa pelo bom comportamento, de forma a gerar expectativas no ser que se deseja condicionar.
- O **quinto** princípio ensina que o comportamento condicionado que não é reforçado tende a desaparecer (**estratégia de extinção**).



Portanto, no âmbito do processo de motivação, a Teoria do Reforço estabelece que as estratégias de **extinção (quinto princípio)** e **punição (terceiro princípio)** contribuem para que a vontade de repetir o comportamento seja reduzida.

7. Qual teoria se coaduna com a afirmação de o ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder?

Trata-se da **Teoria X e Y**, de Douglas McGregor, segundo a qual as pessoas podem ser classificadas de duas formas distintas e antagônicas entre si:

- Para a Teoria X (visão pessimista):
 - as pessoas em sua maioria não são ambiciosas, evitam correr riscos, assumir responsabilidades e preferem ser dirigidas
 - a criatividade e a iniciativa não são o forte da maioria das pessoas na resolução dos problemas das organizações
 - a maioria das pessoas deve ser rigorosamente controlada, e frequentemente induzida a realizar os objetivos da organização
- Para a Teoria Y (visão otimista):
 - o autocontrole, frequentemente solicitado no ambiente organizacional, se torna indispensável à consecução dos objetivos da empresa
 - a criatividade e a iniciativa são a tônica encontrada nas pessoas efetivamente envolvidas na resolução dos problemas
 - as pessoas podem ser criativas e se autodirigirem no trabalho, se adequadamente motivadas

8. A premissa de que a motivação depende do esforço despendido pelo empregado para atingir um resultado e do valor atribuído por ele a esse resultado se refere a qual teoria motivacional?

Segundo a **Teoria da Expectativa (Expectância)**, formulada por **Vroom**, os indivíduos, com base na própria capacidade, analisam as possibilidades de sucesso em uma tarefa e, caso se sintam capazes, avaliam se as recompensas são atraentes. Caso positivo, sentem-se motivadas. Se sentirem-se incapazes ou se as recompensas não forem atraentes, não será gerada motivação.

Assim a motivação seria a soma de:

- Valor: ponderação feita entre as recompensas obtidas e os possíveis efeitos negativos.
- Expectativa: probabilidade de sucesso na tarefa.
- Instrumentalidade: percepção pessoal de que a recompensa virá com o sucesso na tarefa.



9. Segundo a Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland, aspirar realizar metas elevadas, mas realistas, e buscar aprovação dos outros demonstram que a motivação está baseada na satisfação de que tipo de necessidade, respectivamente?

Para David McClelland, a motivação sofre influência da satisfação de necessidades de realização, de afiliação e de poder:

Realização

- Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal
- Aspira alcançar metas elevadas, mas realistas
- Responde positivamente à competição
- Toma iniciativa
- Prefere tarefas de cujos resultados possa ser diretamente responsável
- Assume riscos moderados
- Relaciona-se preferencialmente com peritos

Afiliação

- Procura relações interpessoais fortes
- Faz esforços para conquistar amigos e restaurar relações
- Atribui mais importância às pessoas que às tarefas
- Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades

Poder

- Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência
- Tenta assumir posições de liderança espontaneamente
- Necessita/gosta de provocar impacto
- Preocupa-se com o prestígio
- Assume riscos elevados

Portanto, **alcançar metas elevadas, mas realistas**, relaciona-se com motivos de sucesso (realização), enquanto **buscar aprovação dos outros** faz parte dos motivos de afiliação.

10. Como funciona a Teoria da Equidade?

A **Teoria da Equidade** explica que a motivação vem da percepção do indivíduo em relação ao que ele oferece (a terceiros, empresa) e ao que recebe em troca. Para Stacy Adams, o autor desta teoria, o indivíduo estará motivado quando perceber que essa relação, entre o que oferece e o que recebe, é positiva para ele. E ficará desmotivado quando perceber que essa



relação não é favorável a ele. Além disso, o indivíduo compara a sua relação de troca com aquela oferecida a terceiros, de modo verificar se ambas estão em situação de equidade.

11. O que determina a Teoria do Estabelecimento de Objetivos (autoeficácia)?

A Teoria do Estabelecimento de Objetivos, de Locke, determina que somos mais eficazes quando possuímos uma meta bem definida e aceita do que quando apenas estamos fazendo algo genérico, sem objetivo específico. De acordo com o autor, a retroação (ou *feedback*) também é essencial para atingirmos melhores resultados. Por fim, outro fator motivacional é a autoeficácia, quando o indivíduo acredita ser capaz de alcançar os objetivos de uma atividade.

12. Explique a Teoria das Características da Função ou do Trabalho.

Segundo a **Teoria das Características da Função ou do Trabalho**, de Hackman e Oldhan, existem cinco dimensões do trabalho que produzem estados psicológicos críticos no trabalhador e que resultam num conjunto positivo de resultados. São elas:

- **Variedade de competências** - Refere-se ao grau de exigência e talentos no que diz respeito às competências, atividades e conhecimentos, para a realização de uma determinada tarefa.
- **Identidade das tarefas** - Refere-se ao grau em que é requerida a execução de um trabalho onde se consegue identificar princípio e fim, onde o resultado é visível, onde o indivíduo consegue identificar esse trabalho como seu.
- **Significado** - Refere-se ao impacto das tarefas para os trabalhadores, a organização e a sociedade, sendo que quanto maior o impacto maior o significado do trabalho.
- **Autonomia** - Grau de liberdade e independência em termos de planejamento das tarefas e procedimentos a utilizar.
- **Feedback** - Refere-se à forma como é transmitida de forma clara ao indivíduo, se a sua tarefa foi bem executada e quais os níveis de desempenho alcançados.



IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO LIDERANÇA

O assunto **Liderança** possui um grau de incidência de **2,9%** nas questões analisadas, tendo importância **ALTA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
De 1,0% a 1,9%	Média
De 2,0% a 4,9%	Alta
5,0% ou mais	Muito Alta

Bom, no assunto **Liderança**, os tópicos são assim distribuídos, em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Teoria Bidimensional	26%
Estilos de Liderança	18%
Classificação das Teorias (Traços X Comportamentais X Situacionais)	18%
Conceitos Gerais e outras Teorias sobre Liderança	15%
Teoria Contingencial de Fred Fiedler	13%
Teoria Caminho-Meta	10%



ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

Para revisar e ficar bem preparado no assunto **Liderança**, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Saiba que o entendimento contemporâneo acerca da **liderança** é no sentido de que, assim como qualquer outra função gerencial, ela pode ser ensinada e aprendida por todos os indivíduos. Portanto, atualmente, entende-se a **liderança** como um fenômeno não mais restrito (inato) a apenas algumas pessoas.

A **liderança** pode ser entendida de várias formas. Vamos lembrar algumas:

- é a capacidade de influência interpessoal exercida por meio da comunicação, visando a um objetivo específico.
- é o exercício da autoridade e da tomada de decisões.
- é a disposição a solucionar problemas
- é fazer com que os funcionários tenham vontade de fazer algo que deva ser feito.
- é uma habilidade de persuadir ou dirigir as pessoas, independentemente da força de uma autoridade formal ou de circunstâncias externas.
- é iniciar e facilitar a interação entre os membros do grupo.
- o líder é aquela pessoa identificada e aceita como tal pelos seus seguidores.

- Saiba diferenciar **liderança** de **autoridade formal**

- A **liderança** se fundamenta na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo. O seguidor obedece à pessoa do líder e à missão que ele representa. O líder é o instrumento para resolver problemas do grupo e seu poder é representado pela massa que o segue. É produto de inúmeros fatores e não simplesmente uma qualidade pessoal singular.
- A **autoridade formal** se fundamenta em normas que criam figuras de autoridade dotadas de poder de comando. O seguidor obedece à norma, representada pela figura da autoridade, e não à pessoa que ocupa o cargo. Inclui o poder de forçar a obediência das regras aceitas para a convivência. Trata-se de atributo singular.

- Entenda a **evolução** das **teorias sobre a liderança**, que podem ser classificadas em três grupos: as teorias sobre os **traços de personalidade**, as teorias sobre **estilos de liderança** (teorias **comportamentais**) e as teorias **contingenciais** e **situacionais**.

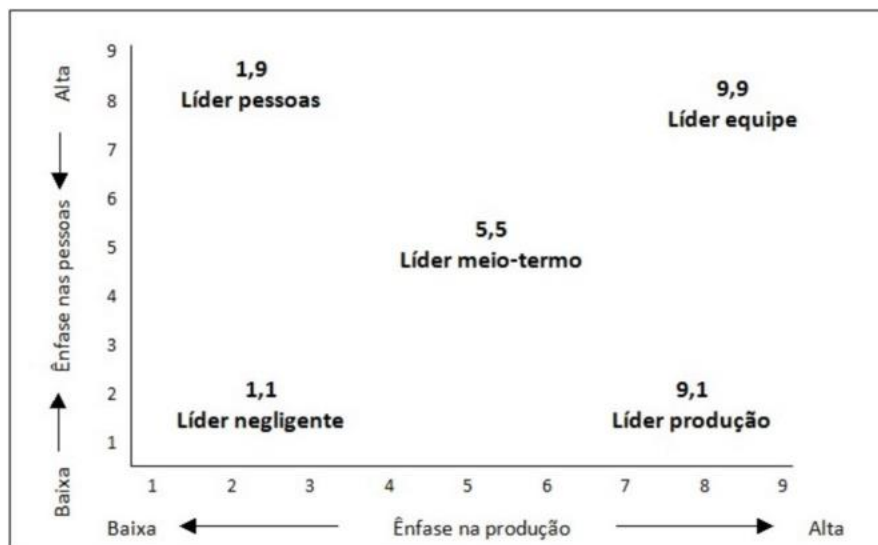
- Para a **teoria dos traços da personalidade**, o líder tem **características de personalidade** determinantes para influenciar o comportamento das demais pessoas, tais como traços físicos, traços intelectuais, traços sociais e traços relacionados com a tarefa.



- Para as **teorias comportamentais**, a liderança **não** vêm de traços da personalidade e sim de formas específicas de comportamento, de modo que seria possível treinar pessoas para se tornarem líderes.
 - Já as **teorias contingenciais e situacionais** pregam que a liderança deve se ajustar à situação, sendo dessa maneira tudo relativa e não um padrão de comportamento fixo.
- No âmbito das **teorias comportamentais**, saiba diferenciar os três **estilos de liderança**, segundo White e Lippit, inspirados pelos estudos realizados por Lewin. São eles:
- **Liderança autoritária:** centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. Há maior tendência à tensão, frustração e agressividade e pode prejudicar a espontaneidade, a iniciativa e a formação de grupos de amizade.
 - **Liderança liberal:** delega as decisões ao grupo e evita o controle. Pode prejudicar a produtividade e acarretar individualismo e pouco respeito ao líder.
 - **Liderança democrática:** conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Favorece a cordialidade e a comunicação. Desenvolve sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal.
- Aprofunde-se nas conclusões das pesquisas de Ohio e Michigan sobre os dois tipos de estruturas de liderança, que deram origem à chamada **Teoria Bidimensional**:
- Segundo as pesquisas de Ohio, os dois tipos de estruturas de liderança são:
 - **Estrutura de Iniciação:** grau em que um líder consegue estruturar o próprio papel e o dos funcionários na busca de objetivos. Inclui a organização do trabalho, das relações de trabalho e a definição de metas.
 - **Estrutura de Consideração:** grau em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias do funcionário e cuidado com seus sentimentos.
 - Já os resultados das pesquisas de Michigan concluíram por duas orientações de liderança:
 - **A dimensão da liderança centrada nas tarefas (produção)** envolve o ponto no qual o líder se concentra nas tarefas a ser desempenhadas, no progresso que esteja sendo feito e nas maneiras de cumprir o trabalho. Esse líder também tem diversas formas de caracterização, como autocrático, restritivo, orientado para a tarefa, *socialmente distante*, *diretivo* ou *estruturalista*. A essência do estilo deste líder é uma preocupação excessiva com a tarefa em si, e não com os trabalhadores como pessoas.
 - **A dimensão da liderança centrada nas pessoas (funcionários)** envolve o ponto no qual o líder se concentra nas pessoas que lidera, considerando sentimentos e qualidades de suas relações mútuas. Um líder assim é descrito de diversas formas: *democrático*, *permissivo*, *orientado para seus seguidores*, *participativo* ou *bem-educado*. A essência do estilo deste líder é a sensibilidade aos subordinados como pessoas.
- No contexto da **Teoria Bidimensional**, compreenda a **Teoria da Grade Gerencial**, ou **Managerial Grid**, modelo teórico baseado na premissa de que a preocupação com a



produção e com as pessoas são as duas atitudes primárias que devem influenciar o estilo administrativo, sendo representada pela seguinte matriz:



Fonte: Adaptado de Maximiano (2010, p. 291).

Assim, analisando essa matriz bidimensional, podemos identificar cinco estilos de liderança:

- **Líder negligente (gerência empobrecida) (1,1):** é um líder pouco sociável, que abdica da tomada de decisão e pouco se esforça na realização da tarefa.
- **O líder de pessoas (gerência de clube de campo) (1,9):** é um líder sociável, pouco formal e que evita o conflito. A produção fica em segundo plano, concentrando-se nas necessidades das pessoas.
- **O líder de produção (gerência de tarefas) (9,1):** é um líder pouco sociável, que prioriza a produção e a tarefa. Possui um estilo mais diretivo.
- **O líder meio-termo (gerência de meio termo) (5,5):** é um líder que atende tanto a produção quanto as pessoas. É moderado socialmente e a tomada de decisão é uma mistura do estilo diretivo com o consultivo.
- **O líder de equipe (gerência em equipe) (9,9):** é um líder com uma forte preocupação tanto com a produção quanto com as pessoas. É sociável e participativo. Segundo o modelo, é o estilo de liderança mais eficaz.

➤ Em relação às **teorias situacionais**, lembre-se da teoria conhecida como **caminho-meta**, que afirma que os **líderes são flexíveis** e devem adequar o tipo de liderança à situação, envolvendo **fatores contingenciais ambientais** e **fatores contingenciais do subordinado**. Essa teoria descreve quatro estilos de liderança:

- **Compreensivo (apoiador):** preocupa-se com as necessidades dos empregados e possui comportamento aberto e igualitário, criando um clima favorável.
- **Diretivo:** detalha como os empregados devem fazer seu trabalho, definindo as metas, normas e as recompensas específicas.



- **Participativo:** é aberto às ideias dos empregados e encoraja a participação na tomada de decisões.
 - **Realizador:** define metas arrojadas, em busca de alto desempenho e constante aprimoramento.
- Compreenda a visão de **Hersey e Ken Blanchard** sobre como os líderes devem adaptar os estilos de acordo com a maturidade dos liderados, a qual pode ser dividida em 4 níveis:
- **M1** – É o nível mais baixo de maturidade, os liderados precisam frequentemente de ajuda para continuarem a tarefa, não há autonomia suficiente para trabalharem sozinhos. Por isso dependem de um “gerente dedicado” que determine o que eles precisam fazer.
 - **M2** – A maturidade do liderado está em um nível médio baixo, não tem as competências necessárias, mas tem vontade de trabalhar na tarefa. É recomendado um “gerente integrado”.
 - **M3** – É uma maturidade média alta, os liderados são mais capazes e preparados, tem as competências necessárias, mas não se sentem confiantes. Por isso, o ideal é um líder do tipo “relacionado”, que compartilhe as decisões.
 - **M4** – Representa uma maturidade alta, os funcionários são motivados e possuem as competências necessárias, tem confiança e realizam sozinhas suas atividades. O líder apenas delega.
- Lembre-se ainda das variáveis situacionais que podem substituir ou neutralizar os efeitos da liderança:

	Variáveis Situacionais	Liderança orientada para as <u>PESSOAS</u>	Liderança orientada para a <u>TAREFA</u>
Características dos seguidores	<u>Profissionalismo</u>	Substitui	Substitui
	Experiência	Nenhum efeito	Substitui
	Competência	Nenhum efeito	Substitui
Tarefa	Estruturação da tarefa	Nenhum efeito	Substitui
	Feedback automático	Nenhum efeito	Substitui
	Satisfação intrínseca	Nenhum efeito	Nenhum efeito
Organização	<u>Coesão do grupo</u>	Substitui	Substitui
	Formalização	Nenhum efeito	Substitui



	Separação física	Neutraliza	Neutraliza
--	------------------	------------	------------

- Compreenda a **Teoria Contingencial**, de **Fred Fiedler**, que tem como pressuposto a ideia de que o desempenho do grupo varia de acordo com a adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona, a partir de três dimensões: as **relações entre líder e liderado**; a **estrutura da tarefa**; e o **poder de posição**. Combinando essas três dimensões temos os tipos de liderança abaixo elencados:

SITUAÇÃO	RELAÇÕES ENTRE LÍDER E LIDERADO	ESTRUTURA DA TAREFA	PODER DE POSIÇÃO
1	Boas	Alta	Forte
2	Boas	Alta	Fraco
3	Boas	Baixa	Forte
4	Boas	Baixa	Fraco
5	Fracas	Alta	Forte
6	Fracas	Alta	Fraco
7	Fracas	Baixa	Forte
8	Fracas	Baixa	Fraco

As conclusões são as seguintes:

- As situações 1, 2 e 3 são favoráveis quando se necessitar de um **líder orientado para a tarefa**.
 - As situações 4, 5, 6 e 7 são favoráveis quando se necessitar de um **líder orientado para as pessoas**.
 - Já a situação 8 é altamente desfavorável quando se necessita de um líder orientado para as pessoas, sendo recomendado um **líder orientado para a tarefa**.
- Por fim, lembre-se que há inúmeras teorias e classificações dos tipos de liderança, tornando impossível o aprofundamento em todas elas. Assim, para resolver eventuais questões que exijam conceitos não tão comuns, é indispensável uma boa interpretação dos enunciados.



APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais².

Com relação ao assunto **Liderança**, os **Estilos de Liderança** e os conceitos associados à **Teoria Bidimensional** têm grande chance de serem cobrados em prova.

➤ Sendo assim, aprofunde-se nas características dos três **estilos de liderança**:

- **Autocrática:** é a liderança que enfatiza somente o líder, o qual centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Trata-se de um líder dominador, que emite ordens e espera obediência cega dos subordinados.

Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentam maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente.

- **Liberal (Laissez-Faire):** é a liderança que enfatiza somente o grupo, dando-lhe total liberdade para a tomada de decisões, participando delas apenas quando solicitado. O comportamento do líder é evasivo e sem firmeza.

Os grupos submetidos à liderança liberal não se saem bem quanto à qualidade do trabalho, com fortes sinais de individualismo, desagregação, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder. O líder é ignorado pelo grupo.

- **Democrática (Consultiva):** é a liderança que enfatiza a relação entre líder e grupo: o líder é comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. Atua como um facilitador e ajuda nas soluções, coordenando as atividades e sugerindo ideias.

Os grupos submetidos à liderança democrática apresentam produtividade e qualidade no trabalho, acompanhadas de um clima de satisfação, integração, responsabilidade e comprometimento. O líder é ativamente participativo.

➤ Lembre-se também das lideranças:

- **Carismática**, que possui atributos específicos de personalidade e postura suficientes para conduzir os liderados de acordo com os objetivos estabelecidos.
- **Transacional**, na qual os líderes utilizam a autoridade de seu cargo para trocar recompensas como pagamento e status pelos esforços de trabalho dos funcionários.

² Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.



- **Transformacional**, na qual os líderes inspiram o envolvimento em uma missão, oferecendo aos seguidores um “sonho” ou “visão” de uma ordem mais alta que a realidade desses seguidores.

➤ Em relação à **Teoria Bidimensional**, memorize o seguinte esquema:



QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.



Para o assunto **Liderança**, apresentamos as seguintes questões estratégicas:

Conceitos Gerais e outras Teorias sobre Liderança

1. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - Administração - 2017)

Os conceitos de poder e autoridade nas organizações são sempre coincidentes, uma vez que quem possui poder possui autoridade e quem tem autoridade tem poder.

Comentários

Os conceitos de poder e autoridade nas organizações **não** são sempre coincidentes, pois nem sempre quem tem autoridade tem também poder, assim como quem possui poder pode não possuir autoridade.

O **poder** pode ser entendido como o potencial de influência de uma pessoa.

Já a **autoridade** pode ser o poder legitimado, real, que resulta em ordenar e ser obedecido.

Gabarito: errada.

2. (FCC / TRE-PB – AJAA - 2015)

Considere que determinada organização pretenda identificar o perfil de seus líderes, com vistas, inclusive, a fomentar a criação de novas lideranças, bem como trabalhar traços de atuação dos líderes atuais de forma a melhorar o clima organizacional e a qualidade dos serviços ofertados pela organização a seus clientes. Nesse diapasão, utilizando as abordagens encontradas na literatura a respeito do tema, poderão ser identificados diversos estilos de liderança, entre os quais a liderança

I. transacional, baseada na troca, onde os liderados atingem resultados e, em troca, o líder oferece benefícios.



II. carismática, na qual o líder, em face de traços específicos de personalidade e atuação, consegue conduzir os liderados na persecução de metas idealizadas.

III. transformacional, de acordo com a qual pessoas comuns são alçadas ao papel de líder mediante treinamento específico.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I e II.

b) II e III.

c) III.

d) I.

e) II.

Comentários

I. Certo. Na liderança **transacional**, os líderes utilizam a autoridade de seu cargo para trocar recompensas como pagamento e status pelos esforços de trabalho dos funcionários.

II. Certo. O líder **carismático** possui atributos específicos de personalidade e postura suficientes para conduzir os liderados de acordo com os objetivos estabelecidos.

III. Errado. Na liderança **transformacional**, os líderes inspiram o envolvimento em uma missão, oferecendo aos seguidores um “sonho” ou “visão” de uma ordem mais alta que a realidade desses seguidores.

Gabarito: A

3. (FCC / TCE-GO – Analista de Controle Ext. – Plan. e Desenv. Organizacional - 2014)

Sob uma perspectiva contingencial, os líderes necessitam de muitos estilos. Considere as afirmações abaixo.

I. O modo de ação do líder conselheiro forja consenso por meio da participação.

II. O líder coercitivo é indicado para crises, inícios de crises, ou problemas pessoais.

III. A competência implícita do líder confiável é a de gerar iniciativa, consciência e conduzir à ação.

IV. Pode-se dizer sobre a expressão "as pessoas vem primeiro" como sendo o principal estilo do líder agregador.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) II e IV.

b) I e III.



c) II e III.

d) III e IV.

e) I e IV.

Comentários

Existem diversas teorias e classificações dos tipos de liderança, mas não é preciso se aprofundar em todas elas. Perceba que uma boa interpretação da questão pode ser suficiente para associar determinado tipo de liderança às suas características.

Na questão aqui analisada, é abordada a classificação de Goleman, segundo a qual existem os seguintes tipos de liderança:

- **Líder Coercitivo**: menor eficiência na maioria das situações; estilo para estágios iniciais de crises
- **Líder Confiável**: mais eficaz na condução positiva do clima organizacional
- **Líder Agregador**: liderança gira em torno das pessoas
- **Líder Democrático**: conduz à elevação da flexibilidade e da responsabilidade.
- **Líder Agressivo**: é obsessivo a respeito de como fazer as coisas melhor e mais rápidas, e pede o mesmo de todos em torno dele
- **Líder Conselheiro**: ajuda os funcionários a identificar suas forças e fraquezas e se sobressai na delegação de poderes

A assertiva I na verdade se refere ao Líder Democrático. Já a assertiva III faz menção ao Líder Conselheiro.

Gabarito: A

Classificação das Teorias (Traços X Comportamentais X Situacionais)

4. (FCC / TRT 20ª Região – AJAA - 2016)

Os primeiros estudos sobre liderança enfocam, precipuamente, os traços de personalidade do líder, que o diferenciariam dos não líderes. Nesse sentido, a liderança era considerada algo nato. Tal abordagem, contudo, mostrou-se incompleta para explicar todos os aspectos que envolvem a liderança, notadamente para distinguir os líderes eficazes dos não eficazes. Para suprir tais lacunas, surgiram as denominadas teorias

a) cognitivas, que consideram que a liderança pode ser aprendida, independentemente de quaisquer características específicas do indivíduo.

b) comportamentais, que extrapolam os traços de personalidade natos do líder, buscando atingir habilidades que podem ser desenvolvidas a partir de treinamentos.

c) situacionais, que apontam que o comportamento do líder considera, também, as contingências e situações apresentadas pelo ambiente de trabalho.



d) estruturalistas, que apregoam que a liderança é um fator externo ao indivíduo, decorrente da estrutura de poder da organização.

e) institucionais, que consideram, simultaneamente, os traços individuais, passíveis de aprimoramento, e as características exógenas, decorrentes da posição ocupada na instituição.

Comentários

As teorias sobre a liderança podem ser classificadas em três grupos: as teorias sobre os **traços de personalidade**, as teorias sobre **estilos de liderança** (teorias **comportamentais**) e as teorias **contingenciais e situacionais**.

Para a **teoria dos traços da personalidade**, o líder tem características de personalidade determinantes para influenciar o comportamento das demais pessoas, tais como traços físicos, traços intelectuais, traços sociais e traços relacionados com a tarefa.

Para as **teorias comportamentais**, a liderança não vêm de traços da personalidade e sim de formas específicas de comportamento, de modo que seria possível treinar pessoas para se tornarem líderes.

Já as **teorias contingenciais e situacionais** pregam que a liderança deve se ajustar à situação, sendo dessa maneira tudo relativa e não um padrão de comportamento fixo.

Gabarito: C

5. (CEBRASPE-CESPE / DPU – Agente Administrativo - 2016)

Segundo as abordagens de traços e competências de liderança, a presença de comportamentos orientados ao trabalho e ao relacionamento interpessoal no modo de agir do líder favorece eficazmente o alcance dos resultados de equipes e organizações.

Comentários

As abordagens das lideranças orientadas ao **trabalho (ou às tarefas)** e às **pessoas (ou ao relacionamento interpessoal)** dizem respeito às **competências de liderança**, e não às abordagens dos **traços**, segundo as quais o líder é aquele detém traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. As teorias sobre os traços de personalidade de certa forma caíram em desuso, pois atualmente enfatiza-se o desenvolvimento gradativo da liderança.

O líder orientado ao **trabalho (ou às tarefas)** foca na rotina operacional e nos aspectos técnicos da execução das tarefas organizacionais. Caracteriza-se pelo estímulo e supervisão da produção.

Já o líder orientado às **pessoas (ou ao relacionamento interpessoal)** enfatiza os aspectos humanos do trabalho. Caracteriza-se pelo bom relacionamento interpessoal e busca o desenvolvimento eficaz da equipe.

Gabarito: errada.

Teoria Bidimensional



6. (FCC / DETRAN – Analista de Trânsito - 2018)

Os estudos sobre liderança e a influência do comportamento do líder sobre a atuação e produtividade dos liderados ganharam ênfase nos anos 1940, sendo emblemáticos aqueles desenvolvidos por estudiosos da Universidade de Ohio e da Universidade de Michigan. Dentre esses últimos, emergiu a Teoria Bidimensional, segundo a qual

a) é possível identificar duas dimensões do comportamento da liderança: orientação para o funcionário (pessoas) e orientação para a produção (tarefas).

b) existem duas dimensões da atuação do líder: a primeira, racional, que deve ser priorizada em situações ordinárias, e a segunda, intuitiva, que só deve ser ativada em situações extraordinárias.

c) o líder pode ser avaliado a partir de duas abordagens distintas: características pessoais ou inatas, e habilidades adquiridas, sendo considerado mais eficaz aquele que apresentar a melhor combinação aplicável ao estilo dos liderados.

d) existem dois tipos específicos de líderes, com diferentes dimensões de atuação: o líder gerencial, centrado em resultados, e o líder carismático, centrado na própria atuação.

e) o fenômeno da liderança pode ser estudado sob duas dimensões ou enfoques diversos: a perspectiva ativa e a perspectiva reativa, sendo ambos relevantes para o alcance dos resultados pretendidos.

Comentários

A classificação do comportamento dos líderes segundo as pesquisas de Ohio estabelecem **dois tipos de estruturas de liderança**:

- **Estrutura de Iniciação:** grau em que um líder consegue estruturar o próprio papel e o dos funcionários na busca de objetivos.
- **Estrutura de Consideração:** grau em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias do funcionário e cuidado com seus sentimentos.

Já os resultados das pesquisas de Michigan concluíram por **duas orientações de liderança**:

- **A liderança centrada nas tarefas (produção)**, cuja essência é uma preocupação excessiva com a tarefa em si, e não com os trabalhadores como pessoas.
- **A liderança centrada nas pessoas (funcionários)**, cuja essência é a sensibilidade aos subordinados como pessoas.

Portanto, na **Teoria Bidimensional**, temos: **orientação para o funcionário (pessoas)** e **orientação para a produção (tarefas)**.

Gabarito: A

7. (FCC / TRT 13ª Região – Técnico Judiciário - 2014)



A respeito do conceito de liderança, segundo um dos modelos de análise comportamental dos líderes conhecido por Grid (ou grade) Gerencial, o gestor orienta a ação para:

I. ênfase na produção: preocupação com os resultados dos esforços dos subordinados, isto é, com os resultados das tarefas.

II. ênfase nas pessoas: preocupação com as pessoas, sejam subordinadas, colegas ou chefes.

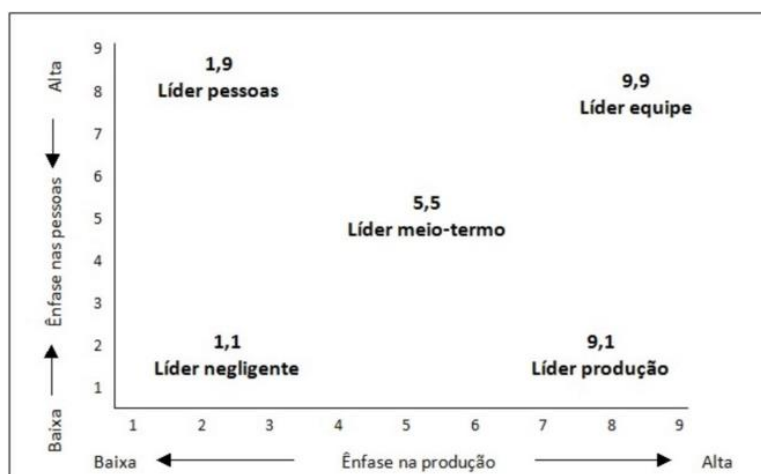
III. binômio autoridade/participação: foco nas relações interpessoais e consequências para os processos produtivos.

Está correto o que consta APENAS em

- a) II.
- b) III.
- c) I.
- d) I e II.
- e) I e III.

Comentários

Grade Gerencial, ou **Managerial Grid**, é o modelo teórico baseado na premissa de que a preocupação com a **produção** (afirmativa I) e com as **pessoas** (afirmativa II) são as duas atitudes primárias que devem influenciar o estilo administrativo. Por esse motivo, essa teoria é conhecida como a visão bidimensional do estilo de liderança, sendo representada pela seguinte matriz:



Analisando essa matriz bidimensional, podemos identificar cinco estilos de liderança:

Líder negligente (gerência empobrecida) (1,1): é um líder pouco sociável, que abdica da tomada de decisão e pouco se esforça na realização da tarefa.



O líder de pessoas (gerência de clube de campo) (1,9): é um líder sociável, pouco formal e que evita o conflito. A produção fica em segundo plano, concentrando-se nas necessidades das pessoas.

O líder de produção (gerência de tarefas) (9,1): é um líder pouco sociável, que prioriza a produção e a tarefa. Possui um estilo mais diretivo.

O líder meio-termo (gerência de meio termo) (5,5): é um líder que atende tanto a produção quanto as pessoas. É moderado socialmente e a tomada de decisão é uma mistura do estilo diretivo com o consultivo.

O líder de equipe (gerência em equipe) (9,9): é um líder com uma forte preocupação tanto com a produção quanto com as pessoas. É sociável e participativo. Segundo o modelo, é o estilo de liderança mais eficaz.

Gabarito: D

Estilos de Liderança

8. (FCC / TRF 5ª Região – Técnico Judiciário - 2017)

Os estilos clássicos de liderança, baseadas nos estudos de Kurt Lewin, também denominados os Três de White e Lippitt correspondem às lideranças:

- a) autocrática; democrática e liberal.
- b) carismática; autoritária e participativa.
- c) coercitiva; benevolente e consultiva.
- d) situacional; transacional e transformacional.
- e) diretiva; consultiva e apoiadora.

Comentários

Para White e Lippitt, inspirados pelos estudos realizados por Lewin, existem três diferentes estilos de liderança: o autocrático, o liberal e o democrático.

Na liderança **autocrática**, somente o líder estabelece as diretrizes, sem participação do grupo; determina as medidas e técnicas para a execução das atividades, conforme se tornam necessárias, de modo imprevisível para o grupo; o líder é dominador e temido pelo grupo.

Na liderança **democrática**, as diretrizes são debatidas pelo grupo, que constrói as medidas e as técnicas para o alcance dos objetivos, com o auxílio técnico do líder; a divisão das tarefas fica a critério do grupo, cujos membros detêm liberdade para escolher seus companheiros. O líder é objetivo.

Por fim, na liderança **liberal**, a liderança tem foco no grupo, que detém total liberdade para a tomada de decisões, com participação mínima do líder. A divisão das tarefas e a escolha de companheiros fica a cargo do grupo. O líder não faz acompanhamento regular dos acontecimentos e nem avaliação das atividades.



Gabarito: A

9. (CEBRASPE-CESPE / STM – AJAA - 2018)

Líderes liberais são aqueles que adotam postura consultiva, compartilhando com suas equipes a tomada de decisão.

Comentários

A questão descreve a liderança democrática (ou interativa), na qual o líder favorece a comunicação e incentiva a participação democrática das pessoas. Atua, portanto, como um facilitador, coordenando as atividades, mas encorajando o comprometimento e o senso de responsabilidade.

Na liderança liberal, há uma ampla delegação das decisões ao grupo, sem um rígido controle. O líder participa quando demandado.

Gabarito: errada.

10. (CEBRASPE-CESPE / STJ – AJAA - 2015)

Os estilos de liderança podem ser classificados em duas dimensões: orientação para relacionamentos, que engloba os estilos dominante, diretivo e autocrático; e orientação para tarefas, com a classificação em estilos participativo, estimulador e apoiador.

Comentários

A questão inverteu a correlação entre as dimensões e orientações e os estilos.

O líder orientado para as tarefas engloba os estilos dominante, diretivo e autocrático, ao passo que o líder orientado para as pessoas subdivide-se nos estilos participativo, estimulador e apoiador.

Gabarito: errada.

Teoria Contingencial de Fred Fiedler

11. (FCC / TRE-SP – AJAA - 2017)

Diferentes teorias foram desenvolvidas para explicar o fenômeno da liderança, algumas mais centradas nas características pessoais do líder e outras com foco na sua interação com o ambiente. Nesse contexto, o modelo proposto nos estudos de Fielder, que isolou determinados critérios situacionais, apresenta, entre outras, a seguinte conclusão:

a) o líder orientado para a tarefa tende a ter desempenho melhor em situações extremas, incluindo as muito desfavoráveis.

b) o estresse afeta, favoravelmente, a atuação do líder, aguçando a racionalidade e propiciando a motivação da equipe.



c) em situações muito favoráveis, o líder orientado para as pessoas é o mais adequado, porém enseja desmotivação e rotatividade.

d) a maturidade dos subordinados é um elemento fundamental e deve ser cotejada com o estilo de liderança adotada.

e) o líder eficaz orienta sua atuação para dois aspectos, simultaneamente: ênfase na produção e ênfase nas pessoas.

Comentários

A **Teoria Contingencial**, de **Fred Fiedler**, tem como pressuposto a ideia de que o desempenho do grupo varia de acordo com a adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona, a partir de três dimensões: as **relações entre líder e liderado**; a **estrutura da tarefa**; e o **poder de posição**. Combinando essas três dimensões temos os tipos de liderança abaixo elencados:

SITUAÇÃO	RELAÇÕES ENTRE LÍDER E LIDERADO	ESTRUTURA DA TAREFA	PODER DE POSIÇÃO
1	Boas	Alta	Forte
2	Boas	Alta	Fraco
3	Boas	Baixa	Forte
4	Boas	Baixa	Fraco
5	Fracas	Alta	Forte
6	Fracas	Alta	Fraco
7	Fracas	Baixa	Forte
8	Fracas	Baixa	Fraco

As situações 1, 2 e 3 são favoráveis quando se necessitar de um **líder orientado para a tarefa**.

As situações 4, 5, 6 e 7 são favoráveis quando se necessitar de um **líder orientado para as pessoas**.

Já a situação 8 é altamente desfavorável quando se necessita de um líder orientado para as pessoas, sendo recomendado um **líder orientado para a tarefa**.

Gabarito: A

12. (FCC / TCE-GO – Analista de Controle Externo – Área Administrativa - 2014)

O Modelo Contingencial de Liderança considera como características situacionais importantes e favoráveis para liderar:

a) a descoberta dos resultados aos quais os subordinados estão tentando obter de seus trabalhos e da organização.



- b) o poder da posição do líder, ou seja, da autoridade formal atribuída ao líder, independentemente de seu poder pessoal.
- c) a expansão das tarefas e das responsabilidades dos funcionários.
- d) a recompensa aos subordinados pelo alto desempenho e cumprimento de objetivos com resultados que eles desejam.
- e) o respeito, a admiração e a fidelidade dos colegas de trabalho e subordinados.

Comentários

Acabamos de ver que **Teoria Contingencial** de Fred Fiedler tem como pressuposto a ideia de que o desempenho do grupo varia de acordo com a adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona, a partir de três dimensões: as **relações entre líder e liderado**; a **estrutura da tarefa**; e o **poder de posição**.

Gabarito: B

Teoria Caminho-Meta

13. (FCC / DPE-AM – Analista - 2018)

A teoria caminho-meta ou caminho-objetivo, desenvolvida por Robert House, a partir dos estudos da Universidade de Ohio, identifica e detalha diferentes comportamentos de liderança e a sua adequação às contingências ambientais e a características dos subordinados. Entre eles, a liderança

- a) autocrática, que não leva em conta as necessidades dos liderados, mas é a única viável em situações de conflito instalado.
- b) participativa, adequada para liderados de baixa capacitação e pouca motivação.
- c) apoiadora, semelhante à “estrutura de iniciação” e adequada quando os liderados não realizam tarefas estruturadas.
- d) carismática, que induz a uma alta motivação dos liderados e é adequada para tarefas desafiadoras.
- e) diretiva, adequada quando as tarefas são ambíguas, mas que pode ser percebida como redundante por liderados experientes.

Comentários

A Teoria Situacional ou Caminho-Meta ou, ainda, Caminho-Objetivo afirma que os líderes são flexíveis e devem adequar o tipo de liderança à situação, envolvendo **fatores contingenciais ambientais** e **fatores contingenciais do subordinado**. Essa teoria descreve quatro estilos de liderança:

1. **Compreensivo, de Suporte ou Apoiador**: preocupa-se com as necessidades dos empregados e possui comportamento aberto e igualitário, criando um clima favorável.



2. Diretivo: detalha como os empregados devem fazer seu trabalho, definindo as metas, normas e as recompensas específicas. A liderança diretiva é indicada para situações em que as tarefas são ambíguas, tendo em vista que o líder estabelece o que e como realizar. Por outro lado, se mostra redundante perante os liderados mais experientes.

3. Participativo: é aberto às ideias dos empregados e encoraja a participação na tomada de decisões.

4. Realizador ou Orientado para Resultados: define metas arrojadas, em busca de alto desempenho e constante aprimoramento.

Gabarito: E



QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.

São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.

O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)

Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.

Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.

É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?

Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!

Vamos ao nosso questionário:

Perguntas - Liderança

1. É correto afirmar que a liderança é um fenômeno restrito a pessoas detentoras de determinadas características inatas?
2. Diferencie liderança de autoridade formal.
3. De modo sucinto, trace a evolução histórica das teorias sobre a liderança.
4. Quais são os principais estilos de liderança?
5. Segundo a Teoria Bidimensional, quais são as duas dimensões do comportamento da liderança?
6. Segundo a Teoria da Grade Gerencial (*Managerial Grid*), qual é o estilo de liderança mais eficaz?
7. Qual é o pressuposto básico da Teoria Caminho-Meta?
8. Segundo a Teoria Contingencial de Fred Fiedler, qual é o tipo de liderança mais adequado para situações muito desfavoráveis?
9. Diferencie as lideranças transacionais das lideranças transformacionais.



Perguntas com respostas - Liderança

1. É correto afirmar que a liderança é um fenômeno restrito a pessoas detentoras de determinadas características inatas?

Não. A liderança, assim como qualquer outra função gerencial, pode ser ensinada e aprendida por todos os indivíduos. Assim, atualmente, entende-se como um fenômeno não mais restrito a apenas algumas pessoas.

2. Diferencie liderança de autoridade formal.

A **liderança** se fundamenta na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo. É produto de inúmeros fatores e não simplesmente uma qualidade pessoal singular.

A **autoridade formal** se fundamenta em normas que criam figuras de autoridade dotadas de poder de comando. O seguidor obedece à norma, representada pela figura da autoridade, e não à pessoa que ocupa o cargo. Trata-se de atributo singular.

3. De modo sucinto, trace a evolução histórica das teorias sobre a liderança.

Os primeiros estudos sobre liderança enfocavam, precipuamente, os **traços de personalidade** do líder, que o diferenciariam dos não líderes. Nesse sentido, a liderança era considerada algo nato.

Dada a incompletude da **Teoria dos Traços**, surgiram as **teorias comportamentais**, que negava o fato de a liderança resultar somente dos traços da personalidade do indivíduo. Para as **teorias comportamentais**, a liderança surgia de formas específicas de comportamento, de modo que seria possível treinar pessoas para se tornarem líderes.

Já as **teorias contingenciais e situacionais** pregam que a liderança deve se ajustar à situação, sendo dessa maneira tudo relativa e não um padrão de comportamento fixo.

4. Quais são os principais estilos de liderança?

Os estudos idealizados por Kurt Lewin e desenvolvidos por Ralph K. White e Ronald Lippitt culminaram na apresentação de três diferentes estilos básicos de liderança: o autocrático (autoritário), o liberal (laissez-faire) e o democrático.

- **Liderança Autocrática:** é a liderança que enfatiza somente o líder, o qual centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Trata-se de um líder dominador, que emite ordens e espera obediência cega dos subordinados.

Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentam maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente.

- **Liderança Liberal (Laissez-Faire):** é a liderança que enfatiza somente o grupo, dando-lhe total liberdade para a tomada de decisões, participando delas apenas quando solicitado. O comportamento do líder é evasivo e sem firmeza.

Os grupos submetidos à liderança liberal não se saem bem quanto à qualidade do trabalho, com fortes sinais de individualismo, desagregação, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder. O líder é ignorado pelo grupo.



- **Liderança Democrática (Consultiva):** é a liderança que enfatiza a relação entre líder e grupo: o líder é comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. Atua como um facilitador e ajuda nas soluções, coordenando as atividades e sugerindo ideias.

Os grupos submetidos à liderança democrática apresentam produtividade e qualidade no trabalho, acompanhadas de um clima de satisfação, integração, responsabilidade e comprometimento. O líder é ativamente participativo.

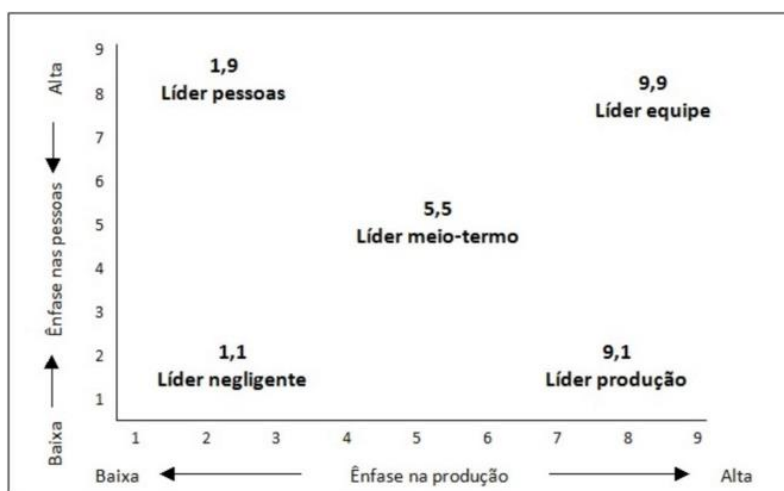
5. Segundo a Teoria Bidimensional, quais são as duas dimensões do comportamento da liderança?

Dos estudos da Universidade de Ohio e da Universidade de Michigan emergiu a **Teoria Bidimensional**, segundo a qual é possível identificar duas dimensões do comportamento da liderança: **orientação para o funcionário (pessoas)** e **orientação para a produção (tarefas)**.

Segundo as pesquisas de Ohio, os dois tipos de estruturas de liderança são a **Estrutura de Iniciação** e **Estrutura de Consideração**. Já os resultados das pesquisas de Michigan concluíram por duas orientações de liderança: a **dimensão da liderança centrada nas tarefas (produção)** e a **centrada nas pessoas (funcionários)**.

6. Segundo a Teoria da Grade Gerencial (*Managerial Grid*), qual é o estilo de liderança mais eficaz?

Grade Gerencial, ou **Managerial Grid**, é o modelo teórico baseado na premissa de que a preocupação com a **produção** e com as **pessoas** são as duas atitudes primárias que devem influenciar o estilo administrativo. Essa teoria é representada pela seguinte matriz:



Fonte: Adaptado de Maximiano (2010, p. 291).

Analisando essa matriz bidimensional, podemos identificar cinco estilos de liderança:

O Líder negligente (gerência empobrecida) (1,1): é um líder pouco sociável, que abdica da tomada de decisão e pouco se esforça na realização da tarefa.

O líder de pessoas (gerência de clube de campo) (1,9): é um líder sociável, pouco formal e que evita o conflito. A produção fica em segundo plano, concentrando-se nas necessidades das pessoas.

O líder de produção (gerência de tarefas) (9,1): é um líder pouco sociável, que prioriza a produção e a tarefa. Possui um estilo mais diretivo.



O líder meio-termo (gerência de meio termo) (5,5): é um líder que atende tanto a produção quanto as pessoas. É moderado socialmente e a tomada de decisão é uma mistura do estilo diretivo com o consultivo.

O líder de equipe (gerência em equipe) (9,9): é um líder com uma forte preocupação tanto com a produção quanto com as pessoas. É sociável e participativo. Segundo o modelo, é o estilo de liderança mais eficaz.

7. Qual é o pressuposto básico da Teoria Caminho-Meta?

A **Teoria Caminho-Meta** afirma que os líderes são flexíveis e devem adequar o tipo de liderança à situação, envolvendo fatores contingenciais ambientais e fatores contingenciais do subordinado.

8. Segundo a Teoria Contingencial de Fred Fiedler, qual é o tipo de liderança mais adequado para situações muito desfavoráveis?

A **Teoria Contingencial** de **Fred Fiedler** tem como pressuposto a ideia de que o desempenho do grupo varia de acordo com a adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona, a partir de três dimensões: as **relações entre líder e liderado**; a **estrutura da tarefa**; e o **poder de posição**. Combinando essas três dimensões temos os tipos de liderança abaixo elencados:

SITUAÇÃO	RELAÇÕES ENTRE LÍDER E LIDERADO	ESTRUTURA DA TAREFA	PODER DE POSIÇÃO
1	Boas	Alta	Forte
2	Boas	Alta	Fraco
3	Boas	Baixa	Forte
4	Boas	Baixa	Fraco
5	Fracas	Alta	Forte
6	Fracas	Alta	Fraco
7	Fracas	Baixa	Forte
8	Fracas	Baixa	Fraco

Portanto, a questão retrata a situação 8, para a qual é recomendado um **líder orientado para a tarefa**.

9. Diferencie as lideranças transacionais das lideranças transformacionais.

A **liderança transacional** se caracteriza pelo relacionamento de troca, a fim de que as necessidades de ambos sejam atendidas, apelando para seus interesses próprios. Este tipo de liderança pode ser efetiva, mas não resulta em mudança organizacional, já que favorece a manutenção do status quo.

Já na **liderança transformacional**, os líderes posicionam seus subordinados em níveis mais elevados de responsabilidade, abdicando de seus interesses próprios em favor da coletividade. Com isso, promovem a mudança do status quo, baseando-se em um propósito superior.



CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui mais um Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

Gustavo Garcia

Vinicius de Oliveira



Lista de Questões Estratégicas - Motivação

1. (FCC / TRT 6ª Região – AJAA - 2018)

O fenômeno da motivação tem sido estudado sob diferentes enfoques e, nesse sentido, uma das possíveis categorizações das denominadas teorias motivacionais apresenta a divisão entre teorias de conteúdo e teorias de processo, as quais abordam, respectivamente,

- a) a motivação propriamente dita, entendida como uma qualidade inata; os estímulos motivacionais, entendidos como insumos necessários, porém não suficientes, para a motivação.
- b) aquilo em que consiste a motivação para cada indivíduo, com ênfase nos valores e crenças; aquilo em que consiste a motivação para o grupo e como induzi-la, com ênfase nas dinâmicas.
- c) as condições precedentes para a motivação do indivíduo, a exemplo dos aspectos psicológicos; os métodos aplicáveis para induzir ou fomentar a motivação, a exemplo do treinamento de sensibilidade.
- d) os fatores que motivam o indivíduo, a exemplo dos ligados à subsistência; os processos cognitivos que influenciam a motivação, a exemplo do reforço positivo.
- e) os componentes estáticos da motivação, como valência e instrumentalidade; os componentes dinâmicos da motivação, como propósito e resiliência.

2. (CEBRASPE-CESPE / PGE-PE – Analista Administrativo - 2019)

De acordo com a teoria dos dois fatores, para motivar um grupo de empregados que se encontrem desmotivados, a organização deverá, além de promover melhorias no ambiente físico, nos relacionamentos interpessoais e nas condições de trabalho, fornecer-lhes reajustes salariais e benefícios.

3. (CEBRASPE-CESPE / STJ – Técnico - 2018)

Promover a motivação de indivíduos significa proporcionar a satisfação de suas necessidades, e, em termos hierárquicos, necessidades de estima são prioritárias em relação a necessidades sociais, por exemplo.

4. (FCC / TRE-AP – AJAA - 2015)

As cinco necessidades básicas de Maslow foram substituídas por Alderfer em sua teoria da motivação, por três necessidades a saber: necessidades de existência, relacionamento e

- a) credibilidade.
- b) confiança.
- c) consciência do eu.
- d) consciência do outro.



e) crescimento.

5. (FCC / TRT 11ª Região – Analista Judiciário - 2017)

Entre as diversas teorias que buscam explicar a dinâmica da motivação, algumas são classificadas como de conteúdo, sendo mais estáticas e descritivas, procurando explicar o que motiva o indivíduo. De outro lado, aquelas classificadas como teorias de processo procuram explicar como se dá o processo de motivação, tal como a Teoria

a) do Reforço, de Skinner, segundo a qual o reforço negativo é representado pela remoção de um evento punitivo.

b) Bifatorial, de Herzberg, segundo a qual existem fatores individuais e ambientais que impulsionam a motivação.

c) X e Y, de McGregor, que preconiza a prevalência de características inatas no desencadeamento do processo motivacional.

d) ERC, de Clayton Alderfer, de acordo com a qual a recompensa financeira é o fator de maior peso para desencadear a motivação, porém não prevalente na sua manutenção.

e) das Necessidades Adquiridas, de David McClelland, que apresenta uma pirâmide das necessidades que geram motivação, na base da qual estão as ligadas à sobrevivência.

6. (FCC / CNMP – Analista - 2015)

A motivação é um tema de suma importância na gestão organizacional e, nesse sentido, diversas teorias buscam explicá-la. Entre as teorias denominadas de conteúdo, uma das mais representativas é a Teoria das Necessidades Adquiridas, desenvolvida por David McClelland, segundo a qual

a) os fatores extrínsecos que geram a motivação não são passíveis de controle, podendo, contudo, ser transformados em recompensas.

b) um dos motivos que orientam a dinâmica do comportamento é o desejo de relacionamentos interpessoais amigáveis, denominado afiliação.

c) o que determina a motivação é a correlação estabelecida entre a tarefa e a recompensa para a sua realização, denominada valência.

d) existem necessidades individuais cuja busca pela satisfação se sucede, hierarquicamente, sendo esse o cerne do processo motivacional.

e) a busca de realização, representada pela luta pelo sucesso, é um fator secundário na dinâmica da motivação, denominado expectância.

7. (FCC / DPE-AM – Assistente Técnico de Defensoria - 2018)



Diversos autores apontam, entre os fatores determinantes para o desempenho dos colaboradores no âmbito organizacional, a motivação. Dada sua importância, diferentes teorias emergiram para explicar o fenômeno motivacional, entre elas a Teoria da Expectativa (ou expectância), predicada por Victor Vroom, cujos principais elementos são

- a) valência, instrumentalidade e expectativa.
- b) razão, emoção e reconhecimento.
- c) expectativa, ação e resultado.
- d) valor, expectativa e reconhecimento.
- e) intenção, direção e ação.

8. (FCC / CNMP – Técnico - 2015)

O líder que adota a Teoria da Fixação de Metas proporciona recursos importantes para melhorar a motivação e o desempenho dos funcionários. Sobre o assunto é correto afirmar:

- a) As melhores metas têm uma expectativa de desempenho que a quase totalidade dos funcionários não consegue atingir.
- b) Segundo a teoria da fixação de metas, a maioria das metas advém de decisões impensadas.
- c) O grau de dificuldade e a especificidade da meta são itens estruturais da teoria.
- d) A administração por objetivos (APO) é uma maneira eficaz de reduzir a burocracia associada à fixação de metas entre o subordinado e o superior hierárquico.
- e) O desempenho do funcionário aumentará na mesma proporção da sua motivação.

9. (FCC / TCE-GO – Analista de Controle Externo - 2014)

A Teoria X e Y, proposta por McGregor, parte do pressuposto que há duas maneiras de enxergar a natureza humana, e o comportamento dos gestores em relação aos seus funcionários se assenta em um destes pressupostos. Sobre a vertente Y desta teoria é correto afirmar que

- a) as pessoas aceitam a responsabilidade e estão comprometidas com os objetivos da organização.
- b) os trabalhadores põem a segurança acima de tudo.
- c) se aproxima da visão abordada pela Teoria Clássica em relação à natureza humana.
- d) estabelece método de bonificação e punição como forma de controle sobre os funcionários.
- e) a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e até evita, quando possível.



10. (FCC / TRT 11ª Região – Analista - 2018)

Ao longo do tempo, diferentes teorias se sucederam para explicar, sob diferentes abordagens, o fenômeno da motivação. Entre elas, a Teoria de Campo, desenvolvida por Kurt Lewin, segundo a qual

- a) o comportamento é função ou resultado da interação entre a pessoa e o ambiente que a rodeia.
- b) o reforço negativo é capaz de fortalecer uma reação quando remove um estímulo aversivo.
- c) o comportamento humano é sempre orientado para resultados, o que se denomina instrumentalidade.
- d) existe uma hierarquia de necessidades individuais a serem satisfeitas que pautam o comportamento dos indivíduos.
- e) cabe diferenciar os fatores motivacionais intrínsecos, daqueles insatisfacientes, que são, em sua maioria, extrínsecos.

11. (CEBRASPE-CESPE / DPU – Agente Administrativo - 2016)

A equidade interna e externa é importante fator de motivação dos empregados de uma organização.

12. (CEBRASPE-CESPE / STM – Analista - 2018)

Em uma organização, recente pesquisa de clima organizacional revelou que determinada equipe de trabalho enfrenta problemas relativos à liderança e ao reconhecimento dos servidores. Com receio de que tais dificuldades possam impactar negativamente as atividades da unidade, estrategicamente importantes para o desempenho do órgão, o setor de gestão de pessoas decidiu intervir.

Nessa situação hipotética,

caso o foco sejam as características do trabalho, o setor de gestão de pessoas deverá incentivar os servidores a usarem capacidades variadas no trabalho e distribuir para eles tarefas que eles julguem importantes e sobre as quais tenham ciência dos resultados visados.



Lista de Questões Estratégicas - Liderança

1. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - Administração - 2017)

Os conceitos de poder e autoridade nas organizações são sempre coincidentes, uma vez que quem possui poder possui autoridade e quem tem autoridade tem poder.

2. (FCC / TRE-PB – AJAA - 2015)

Considere que determinada organização pretenda identificar o perfil de seus líderes, com vistas, inclusive, a fomentar a criação de novas lideranças, bem como trabalhar traços de atuação dos líderes atuais de forma a melhorar o clima organizacional e a qualidade dos serviços ofertados pela organização a seus clientes. Nesse diapasão, utilizando as abordagens encontradas na literatura a respeito do tema, poderão ser identificados diversos estilos de liderança, entre os quais a liderança

I. transacional, baseada na troca, onde os liderados atingem resultados e, em troca, o líder oferece benefícios.

II. carismática, na qual o líder, em face de traços específicos de personalidade e atuação, consegue conduzir os liderados na persecução de metas idealizadas.

III. transformacional, de acordo com a qual pessoas comuns são alçadas ao papel de líder mediante treinamento específico.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I e II.

b) II e III.

c) III.

d) I.

e) II.

3. (FCC / TCE-GO – Analista de Controle Ext. – Plan. e Desenv. Organizacional - 2014)

Sob uma perspectiva contingencial, os líderes necessitam de muitos estilos. Considere as afirmações abaixo.

I. O modo de ação do líder conselheiro forja consenso por meio da participação.

II. O líder coercitivo é indicado para crises, inícios de crises, ou problemas pessoais.

III. A competência implícita do líder confiável é a de gerar iniciativa, consciência e conduzir à ação.

IV. Pode-se dizer sobre a expressão "as pessoas vem primeiro" como sendo o principal estilo do líder agregador.



Está correto o que se afirma APENAS em

- a) II e IV.
- b) I e III.
- c) II e III.
- d) III e IV.
- e) I e IV.

4. (FCC / TRT 20ª Região – AJAA - 2016)

Os primeiros estudos sobre liderança enfocam, precipuamente, os traços de personalidade do líder, que o diferenciariam dos não líderes. Nesse sentido, a liderança era considerada algo nato. Tal abordagem, contudo, mostrou-se incompleta para explicar todos os aspectos que envolvem a liderança, notadamente para distinguir os líderes eficazes dos não eficazes. Para suprir tais lacunas, surgiram as denominadas teorias

- a) cognitivas, que consideram que a liderança pode ser aprendida, independentemente de quaisquer características específicas do indivíduo.
- b) comportamentais, que extrapolam os traços de personalidade natos do líder, buscando atingir habilidades que podem ser desenvolvidas a partir de treinamentos.
- c) situacionais, que apontam que o comportamento do líder considera, também, as contingências e situações apresentadas pelo ambiente de trabalho.
- d) estruturalistas, que apregoam que a liderança é um fator externo ao indivíduo, decorrente da estrutura de poder da organização.
- e) institucionais, que consideram, simultaneamente, os traços individuais, passíveis de aprimoramento, e as características exógenas, decorrentes da posição ocupada na instituição.

5. (CEBRASPE-CESPE / DPU – Agente Administrativo - 2016)

Segundo as abordagens de traços e competências de liderança, a presença de comportamentos orientados ao trabalho e ao relacionamento interpessoal no modo de agir do líder favorece eficazmente o alcance dos resultados de equipes e organizações.

6. (FCC / DETRAN – Analista de Trânsito - 2018)

Os estudos sobre liderança e a influência do comportamento do líder sobre a atuação e produtividade dos liderados ganharam ênfase nos anos 1940, sendo emblemáticos aqueles desenvolvidos por estudiosos da Universidade de Ohio e da Universidade de Michigan. Dentre esses últimos, emergiu a Teoria Bidimensional, segundo a qual

- a) é possível identificar duas dimensões do comportamento da liderança: orientação para o funcionário (pessoas) e orientação para a produção (tarefas).



b) existem duas dimensões da atuação do líder: a primeira, racional, que deve ser priorizada em situações ordinárias, e a segunda, intuitiva, que só deve ser ativada em situações extraordinárias.

c) o líder pode ser avaliado a partir de duas abordagens distintas: características pessoais ou inatas, e habilidades adquiridas, sendo considerado mais eficaz aquele que apresentar a melhor combinação aplicável ao estilo dos liderados.

d) existem dois tipos específicos de líderes, com diferentes dimensões de atuação: o líder gerencial, centrado em resultados, e o líder carismático, centrado na própria atuação.

e) o fenômeno da liderança pode ser estudado sob duas dimensões ou enfoques diversos: a perspectiva ativa e a perspectiva reativa, sendo ambos relevantes para o alcance dos resultados pretendidos.

7. (FCC / TRT 13ª Região – Técnico Judiciário - 2014)

A respeito do conceito de liderança, segundo um dos modelos de análise comportamental dos líderes conhecido por Grid (ou grade) Gerencial, o gestor orienta a ação para:

I. ênfase na produção: preocupação com os resultados dos esforços dos subordinados, isto é, com os resultados das tarefas.

II. ênfase nas pessoas: preocupação com as pessoas, sejam subordinadas, colegas ou chefes.

III. binômio autoridade/participação: foco nas relações interpessoais e consequências para os processos produtivos.

Está correto o que consta APENAS em

- a) II.
- b) III.
- c) I.
- d) I e II.
- e) I e III.

8. (FCC / TRF 5ª Região – Técnico Judiciário - 2017)

Os estilos clássicos de liderança, baseadas nos estudos de Kurt Lewin, também denominados os Três de White e Lippitt correspondem às lideranças:

- a) autocrática; democrática e liberal.
- b) carismática; autoritária e participativa.
- c) coercitiva; benevolente e consultiva.



d) situacional; transacional e transformacional.

e) diretiva; consultiva e apoiadora.

9. (CEBRASPE-CESPE / STM – AJAA - 2018)

Líderes liberais são aqueles que adotam postura consultiva, compartilhando com suas equipes a tomada de decisão.

10. (CEBRASPE-CESPE / STJ – AJAA - 2015)

Os estilos de liderança podem ser classificados em duas dimensões: orientação para relacionamentos, que engloba os estilos dominante, diretivo e autocrático; e orientação para tarefas, com a classificação em estilos participativo, estimulador e apoiador.

11. (FCC / TRE-SP – AJAA - 2017)

Diferentes teorias foram desenvolvidas para explicar o fenômeno da liderança, algumas mais centradas nas características pessoais do líder e outras com foco na sua interação com o ambiente. Nesse contexto, o modelo proposto nos estudos de Fielder, que isolou determinados critérios situacionais, apresenta, entre outras, a seguinte conclusão:

a) o líder orientado para a tarefa tende a ter desempenho melhor em situações extremas, incluindo as muito desfavoráveis.

b) o estresse afeta, favoravelmente, a atuação do líder, aguçando a racionalidade e propiciando a motivação da equipe.

c) em situações muito favoráveis, o líder orientado para as pessoas é o mais adequado, porém enseja desmotivação e rotatividade.

d) a maturidade dos subordinados é um elemento fundamental e deve ser cotejada com o estilo de liderança adotada.

e) o líder eficaz orienta sua atuação para dois aspectos, simultaneamente: ênfase na produção e ênfase nas pessoas.

12. (FCC / TCE-GO – Analista de Controle Externo – Área Administrativa - 2014)

O Modelo Contingencial de Liderança considera como características situacionais importantes e favoráveis para liderar:

a) a descoberta dos resultados aos quais os subordinados estão tentando obter de seus trabalhos e da organização.

b) o poder da posição do líder, ou seja, da autoridade formal atribuída ao líder, independentemente de seu poder pessoal.



- c) a expansão das tarefas e das responsabilidades dos funcionários.
- d) a recompensa aos subordinados pelo alto desempenho e cumprimento de objetivos com resultados que eles desejam.
- e) o respeito, a admiração e a fidelidade dos colegas de trabalho e subordinados.

13. (FCC / DPE-AM – Analista - 2018)

A teoria caminho-meta ou caminho-objetivo, desenvolvida por Robert House, a partir dos estudos da Universidade de Ohio, identifica e detalha diferentes comportamentos de liderança e a sua adequação às contingências ambientais e a características dos subordinados. Entre eles, a liderança

- a) autocrática, que não leva em conta as necessidades dos liderados, mas é a única viável em situações de conflito instalado.
- b) participativa, adequada para liderados de baixa capacitação e pouca motivação.
- c) apoiadora, semelhante à “estrutura de iniciação” e adequada quando os liderados não realizam tarefas estruturadas.
- d) carismática, que induz a uma alta motivação dos liderados e é adequada para tarefas desafiadoras.
- e) diretiva, adequada quando as tarefas são ambíguas, mas que pode ser percebida como redundante por liderados experientes.



Gabarito - Motivação

GABARITO



1. Letra D
2. ERRADA
3. ERRADA
4. Letra E
5. Letra A
6. Letra B
7. Letra A
8. Letra C
9. Letra A
10. Letra A
11. CERTA
12. CERTA

Gabarito - Liderança

GABARITO



1. ERRADA
2. Letra A
3. Letra A
4. Letra C
5. ERRADA
6. Letra A
7. Letra D
8. Letra A
9. ERRADA
10. ERRADA
11. Letra A
12. Letra B
13. Letra E



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.