

Eletrônico



**Estratégia**  
CONCURSOS

Aula

Conteúdos Específicos (Parte II) p/ SECPLANCA-DF (Atendente de Reintegração Socioeducativa) 2019

Professor: Carlos Xavier

# Liderança.

## Sumário

1. Apresentação do curso.....	2
1. Palavras iniciais.....	5
2. Liderança. ....	6
3. Estilos de liderança autocrática, democrática e liberal. ....	12
4. Os quatro sistemas de liderança de Likert. ....	16
5. Teorias dos Traços.....	17
6. Teorias Comportamentais da Liderança. ....	20
6.1. <i>Grade Gerencial de Blake e Mouton.</i> ....	22
7. Teorias Contingenciais da Liderança.....	25
7.1. <i>Modelo de Liderança de Fiedler.</i> ....	25
7.2. <i>Teoria do Recurso Cognitivo, de Fiedler</i> .....	27
7.3. <i>Teoria do Caminho-Meta, de House.</i> ....	29
7.4. <i>Teoria Situacional de Hersey e Blanchard.</i> .....	31
7.5. <i>O continuum do comportamento do líder.</i> ....	35
8. Teoria de troca entre líderes e liderados (LMX).....	37
9. Liderança Carismática. ....	38
10. Liderança Transformacional.....	39
11. Liderança Autêntica.....	42
12. Liderança Servidora. ....	43
13. Questões comentadas ....	44
14. Lista de questões ....	78
15. Gabarito. ....	98
16. Bibliografia principal.....	99



# 1. APRESENTAÇÃO DO CURSO

Oi!

Vamos começar a estudar relações humanas, trabalho em equipe e qualidade no atendimento para o concurso de Atendente da SECRIANÇA-DF.

Para quem ainda não me conhece, me apresento:

Meu nome é **Carlos Xavier**, sou concursado do Senado Federal e possuo graduação, pós graduação e mestrado em administração, e serei seu professor nesse curso.

Minha relação com os concursos públicos já tem alguns anos: **hoje sou servidor concursado do Senado Federal, ocupando o cargo de Analista Legislativo - Administração**. Antes disso, fui servidor efetivo (concursado) da carreira de **Pesquisador do IPEA** (aprovado em 13º lugar). **Já passei também em outros concursos, tais como: Administrador-Infraero (3º lugar), Professor de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2º lugar), Professor de Administração do SENAI-DF (2º lugar) e Administrador CEASA-DF 2012 (1º Lugar)**... Tenho experiência de ensino tanto em cursinhos preparatórios quanto em cursos de graduação e pós-graduação nas diversas áreas da Administração. Em outras palavras, tenho uma boa bagagem de concursos para lhe ajudar com sua preparação.

Uma dúvida comum é sobre a forma do curso. Esclareço, desde já, que o curso é feito com base em **livros eletrônicos no formato .PDF**, dividido em “aulas” que funcionam como “capítulos”. As aulas contém o conteúdo cobrado no último Edital, mas com teorias e questões atualizadas comentadas, para que você possa se preparar da melhor forma. Além disso, o curso trará também videoaulas e áudios dos assuntos abordados nos livros eletrônicos.

A minha recomendação de estudos é a seguinte: **use os livros eletrônicos em .PDF como base para os seus estudos!** Eu acredito firmemente que este é o melhor meio de estudos para aprovação em concursos de alto nível: é preciso sentar e ler muito! Além disso, use as videoaulas para revisar ou avançar com os assuntos quando estiver cansado(a) da leitura. E os áudios? Você grava e leva para ouvir no carro ou no celular quando estiver no transporte público... é sempre tempo de estudar! =)

Alguns podem estar se perguntando se podem estudar somente com base nas videoaulas... claro que sim! Não é o que eu acho o ideal, mas é uma possibilidade que muitos escolhem, e também conseguem sucesso com ela!

Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:





AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 00	Liderança (Relações Humanas)	Disponível
Aula 01	Motivação (Relações Humanas)	Disponível
Aula 02	Cultura e clima (Relações Humanas)	Disponível
Aula 03	Trabalho em equipe	Disponível
Aula 04	Qualidade no atendimento ao público: comunicabilidade; apresentação; atenção; cortesia; interesse; presteza; eficiência; tolerância; discricção; conduta; objetividade	Disponível

Alguém pode estar se perguntando:

**- Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?**

**- R.: não precisa!** No curso eu vou abordar exatamente o que você precisa para a prova, sem ficar "viajando" demais no assunto! Saiba ainda que, se fosse comprar todos os livros necessários para estudar para o assunto cobrado na nossa disciplina (e cujos assuntos serão abordados em nossas aulas), você provavelmente gastaria alguns milhares de reais em livros, e teria que estudar um material **MUITO MAIS EXTENSO e SEM FOCO PARA CONCURSOS!** Se você busca maximizar seus esforços (e seu dinheiro!), o curso vale muito a pena, viu!

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

**Boa aula!**

**Prof. Carlos Xavier**

**[www.facebook.com/professorcarlosxavier](https://www.facebook.com/professorcarlosxavier)**

**[www.youtube.com/profcarlosxavier](https://www.youtube.com/profcarlosxavier)**

**Instagram: @Professorcarlosxavier**



Antes de iniciarmos o nosso curso, vamos a alguns AVISOS IMPORTANTES:

1) Com o objetivo de *otimizar os seus estudos*, você encontrará, em *nossa plataforma (Área do aluno)*, alguns recursos que irão auxiliar bastante a sua aprendizagem, tais como “Resumos”, “Slides” e “Mapas Mentais” dos conteúdos mais importantes desse curso. Essas ferramentas de aprendizagem irão te auxiliar a perceber aqueles tópicos da matéria que você precisa dominar, que você não pode ir para a prova sem ler.

2) Em nossa Plataforma, procure pela *Trilha Estratégica e Monitoria* da sua respectiva área/concurso alvo. A Trilha Estratégica é elaborada pela nossa equipe do *Coaching*. Ela irá te indicar qual é exatamente o *melhor caminho* a ser seguido em seus estudos e vai te ajudar a *responder as seguintes perguntas*:

- Qual a melhor ordem para estudar as aulas? Quais são os assuntos mais importantes?
- Qual a melhor ordem de estudo das diferentes matérias? Por onde eu começo?
- “Estou sem tempo e o concurso está próximo!” Posso estudar apenas algumas partes do curso? O que priorizar?
- O que fazer a cada sessão de estudo? Quais assuntos revisar e quando devo revisá-los?
- A quais questões deve ser dada prioridade? Quais simulados devo resolver?
- Quais são os trechos mais importantes da legislação?

3) Procure, nas instruções iniciais da “Monitoria”, pelo *Link* da nossa “*Comunidade de Alunos*” no Telegram da sua área / concurso alvo. Essa comunidade é *exclusiva* para os nossos assinantes e será utilizada para orientá-los melhor sobre a utilização da nossa Trilha Estratégica. As melhores dúvidas apresentadas nas transmissões da “*Monitoria*” também serão respondidas na nossa *Comunidade de Alunos* do Telegram.

(\*) O Telegram foi escolhido por ser a única plataforma que preserva a intimidade dos assinantes e que, além disso, tem recursos tecnológicos compatíveis com os objetivos da nossa Comunidade de Alunos.



## 1. PALAVRAS INICIAIS.

Hoje começaremos o estudo dos principais temas relativos às relações humanas no trabalho, tendo como foco a liderança.

São muitas teorias, sendo que todas podem ser cobradas na sua prova, seja com a menção explícita ou apenas pressupondo que você saiba qual o assunto que está sendo tratado.

Parece complicado, mas não é. Você verá, com a prática por meio de questões ao longo da aula, que o assunto é tranquilo e pode ser bem aprendido.

**Um forte abraço e bons estudos!**

*Prof. Carlos Xavier*

[www.youtube.com/profcarlosxavier](https://www.youtube.com/profcarlosxavier)

*Instagram: @Professorcarlosxavier*

### Observação importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (*copyright*), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.



## 2. LIDERANÇA.

Em primeiro lugar, é preciso estabelecer com clareza o que significa liderança. São vários os conceitos possíveis, então o melhor é que você entenda, e não simplesmente decore. Para isso, o melhor é começar dizendo que a simples chefia não caracteriza liderança.

### - O que isso quer dizer?!

**R.:** Quer dizer que nem todo chefe é líder! Na verdade, ser chefe é ocupar uma posição hierarquicamente superior a outras pessoas na estrutura organizacional, possibilitando o uso do poder legítimo para forçar as pessoas a fazer o que o chefe quer. Diferentemente do chefe, o líder é a pessoa que guia o comportamento das outras para algo além de seus próprios objetivos pessoais, fazendo com que eles queiram executar aquilo que o líder acha que deve ser feito.

### - E o chefe pode ser líder?

**R.:** Sim, claro! Na verdade, espera-se que o ocupante de um cargo de chefia consiga influenciar as pessoas para que elas busquem a realização dos objetivos organizacionais com “boa vontade”. O problema é que nem sempre isso acontece, então muitos chefes terminam não sendo verdadeiros líderes.

### - E qualquer pessoa pode ser líder, independente de possuir um cargo de chefia?

**R.:** Sim! Nos grupos informais de uma organização surgem muitos líderes, que mesmo não possuindo autoridade formal conseguem influenciar o comportamento de outras pessoas para algo além de seus próprios interesses.





A literatura acadêmica sobre o assunto costuma apresentar a diferença entre chefe e líder da seguinte maneira:

<b>Chefe/Gerente</b>	<b>Líder</b>
Dá ordens aos subordinados	Atua como facilitador das ações organizacionais
Exerce o controle dos subordinados	Trabalha com base em mudanças
Responde aos questionamentos do funcionário	Se antecipa aos questionamentos e incentiva as pessoas
Estabelece limites para os funcionários	Potencializa as competências individuais no trabalho
Assegura a disciplina dos funcionários	Estimula a criatividade do grupo
Realiza avaliação de desempenho dos funcionários	Negocia ações e resultados com os membros da organização
Atua com base na estrutura hierárquica da organização	Atua com base <u>nas situações</u> que se apresentam.
Administra	Inova
Tem visão de curto prazo	Tem visão de longo prazo
É uma cópia	É o original
Pergunta como e quanto	Pergunta o que e por quê
Tem visão limitada	Observa os horizontes
Dá as limitações	Dá as origens
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>
É um bom soldado	É a própria pessoa

Faz certo as coisas

Faz as coisas certas!

Ainda sobre o mesmo assunto, outra forma consagrada pela literatura para apresentar as diferenças entre a autoridade formal e o fenômeno da liderança é a seguinte:

<b>Autoridade Formal</b>	<b>Liderança</b>
A autoridade formal está fundamentada em leis aceitas de comum acordo que criam figuras de autoridade possuidoras de poder para comandar.	A liderança está fundamentada nas crenças dos seguidores a respeito das qualidades do líder e da sua vontade de segui-lo.
O seguidor obedece às leis e regras que dão o poder ao cargo com autoridade, e não a pessoa que o ocupa.	O liderado segue o líder e busca a missão que o líder representa.
A lei (regras) é o instrumento para possibilitar o convívio entre os membros do grupo.	O líder resolve os problemas do grupo.
É limitada no tempo e no espaço, tendo sua área de atuação definida por limites.	É limitada apenas pelo grupo que o segue por acreditar ou precisar dele. Os limites da liderança definem a sua área de influência.
A pessoa que tem autoridade formal a possui em caráter temporário.	A liderança dura pelo tempo que for útil para o grupo de seguidores.
Usa a força do cargo para impor obediência.	O poder do líder está nos próprios liderados, não sendo necessária imposição.
É um atributo singular, que deriva da lei (regras).	É produto de vários fatores, não sendo qualidade pessoal singular.

Devo destacar que é possível dizer que a **chefia está baseada na autoridade formal** que lhe é concedida por meio da aceitação da estrutura organizacional e das regras que determinam o poder de comando do chefe. Assim, comandar é fazer com que as pessoas façam o que o chefe deseja que seja feito.

Enquanto isso, a liderança está mais ligada à capacidade de influenciar o comportamento dos outros para que eles realizem ações que não fariam naturalmente. Pode-se dizer que liderar é fazer com que as pessoas tenham vontade de realizar aquilo que o líder acredita que deve ser feito. Por isso, é possível dizer que o fenômeno da liderança envolve coisas como pessoa, poder, influência e comunicação.



**(DEPEN/Agente Penitenciário) Liderança é a capacidade de uma pessoa, designada para um cargo de direção na organização, influenciar outra para alcançar metas e objetivos.**

**Comentário:**

Gostei dessa questão. Fazia um certo tempo que não via uma questão interessante sobre liderança.

Veja só: a liderança é a capacidade de influenciar outras pessoas, inclusive para alcance de metas e objetivos? R.: Sim!

Apesar disso, a liderança não precisa, por definição, de uma designação para cargo de direção, nem de gerência, nem de supervisão. Qualquer pessoa pode ser líder, independentemente de ocupar cargo específico na estrutura organizacional.

A ocupação de cargo na estrutura que permite, por seu poder, o exercício da liderança, é a chefia. Os chefes, pelo cargo, tendem a possuir poder para exercer a liderança, mas o líder não precisa de um cargo de chefia, necessariamente, para exercer sua influência.

**GABARITO: Errado.**

Para os humanistas, a liderança pode ser vista de diferentes ângulos:

**1. A liderança como um fenômeno de influência interpessoal.**

Sob essa visão, a liderança decorre dos relacionamentos entre as pessoas, sendo resultado da influência que efetivamente se exerce em uma determinada situação para que determinados objetivos sejam realizados.

Algumas coisas são relevantes para o exercício da liderança:

A comunicação humana, pela qual a influência é exercida;

O controle, que representa as tentativas de influência bem-sucedidas;

O poder, que é o potencial de influência que pode ser exercido.



A autoridade, que é o poder que se tem em virtude do cargo. E o direito de o detentor de uma posição de dar ordens e de essas serem atendidas pelo funcionário, tendo como contrapartida a responsabilidade pelas decisões. É o poder legítimo.

**2. A liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo.**

Sob essa visão, a liderança seria consequência da capacidade do líder de dar maior assistência e orientação para que os liderados alcancem seus objetivos.

**3. A liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados (liderança funcional).**

Neste caso, o grupo de liderados perceberia no líder a capacidade de satisfazer suas necessidades, proteger seus interesses, aliviar tensões e manter o equilíbrio. Por isso, os liderados resolvem seguir o líder.

**4. A liderança como um processo que relaciona o líder, dos seguidores e variáveis da situação. (liderança situacional)**

Sob essa visão, a liderança dependeria do seguinte:

- a. **Características do líder.** O líder pode adotar uma postura básica autocrática (orientada para as tarefas) ou democrática (orientada para as pessoas), surgindo variações. Há várias teorias nesse sentido, como veremos mais à diante;
- b. **Características dos liderados.** Os liderados podem agir de diferentes maneiras e influenciar a liderança. Uma das classificações propõe que eles podem ser fiéis (quando seguem a liderança por razões morais, ideológicas ou de fé), ou mercenários (quando seguem os líderes em busca de alguma recompensa pela qual se interessa).
- c. **Características da tarefa (e da organização).** A tarefa ou missão é o que liga o líder aos liderados. Podem existir dois tipos: a tarefa moral (trata-se de uma missão que gera apelo pelos valores, vontades, desejos, moral ... dos liderados. Há uma missão a ser cumprida com compromisso e comprometimento pelos liderados, que podem agir como fiéis); e a tarefa calculista (se refere a uma missão na qual os seguidores obedecem ao líder em troca de benefícios).
- d. **Conjuntura econômica, social e política.** São os aspectos mais amplos que envolvem a tarefa e a organização como um todo.

Apenas combinando-se essas características é que se chegaria à liderança.

Como vimos, sob determinada ótica, as lideranças exercem, de fato, determinado tipo de poder sobre as pessoas para influenciá-las. Geralmente a ênfase é sobre um dos tipos de poder existentes, que podem ser:

- **Poder de recompensa:** é o poder de dar alguma recompensa por determinado tipo de comportamento ou meta atingida, servindo como reforço;
- **Poder legítimo:** é o poder inerente ao cargo ou função na estrutura organizacional. É o poder do título possuído;
- **Poder de coerção (coercitivo):** representa a possibilidade de agir coercitivamente na ameaça ou aplicação de punições, visando eliminar, reduzir ou controlar comportamentos e atitudes indesejados pela organização;
- **Poder normativo (manipulativo/persuasivo/sugestivo):** é a possibilidade de manipular as recompensas simbólicas oferecidas aos funcionários

- **Poder de especialização/perito/competência:** quando o líder possui algum tipo de especialização para o trabalho, por meio de experiências, conhecimento, talento, etc., essa especialização serve como mecanismo de poder dentro da organização em relação aos liderados.
- **Poder de referência:** é um tipo de poder que está diretamente associado ao fato de determinada pessoa (o liderado) se identificar e desejar ser como o líder por conta de alguma característica admirável. Pode estar associado à legitimidade do conhecimento detido por uma pessoa e associado ao carisma pessoal do líder, ou mesmo os sentimentos positivos de afeição e respeito por suas opiniões. É como uma relação fã-ídolo;
- **Poder de informação:** trata-se do poder que se pode exercer por deter informações que orientem processos decisórios, escolhas e que ajudem a organização em determinadas situações. Para que haja esse poder, a informação detida pelo líder tem que ser pouco ou nada conhecida.
- **Poder carismático:** as pessoas seguem a liderança por se identificarem com seus traços, com sua visão, com sua capacidade de mobilizar e aplicar recursos em busca de um futuro específico.

Agora que você já entendeu o fenômeno da liderança de uma forma mais ampla, vamos partir para as teorias da liderança propriamente ditas.

Alguns autores agregam as teorias de liderança em:

- **Teorias de traços:** dão relevo aos traços que os líderes possuem naturalmente;
- **Teorias dos estilos de liderança:** enfocam os estilos que os líderes podem adotar e que os levaria a serem líderes.
- **Teorias comportamentais da liderança:** consideram a liderança um comportamento que pode ser aprendido.

Há autores que classificam de outras formas, incluindo ainda o grupo das **teorias contingenciais da liderança** e destacando algumas outras teorias em separado. Para evitar confusões, o melhor é agregarmos as teorias conforme feito por autores consagrados.

Vamos então estudar as teorias de liderança!



### 3. ESTILOS DE LIDERANÇA AUTOCRÁTICA, DEMOCRÁTICA E LIBERAL.

Com base nos estudos de White e Lippit, orientados por Kurt Lewin em um estudo na década de 1930, foi proposta a existência de três estilos de liderança distintos: a liderança autocrática, a democrática e a liberal (laissez-faire/abdicatório).

A liderança autocrática está ligada a líderes mais autoritários no exercício da liderança. Está voltada para o líder. Pode-se dizer que ela produz mais resultados, porém a frustração dos indivíduos e sua agressividade tendem a ser maiores. A liderança democrática se refere ao estilo que considera a opinião e participação dos liderados no processo de liderança. Esta voltada para os liderados e o líder. A liderança liberal dá grande liberdade ao grupo – apresenta as alternativas para o grupo mas cabe a eles tomar decisões. O líder só participa quando solicitado pelo grupo. Trata-se de uma liderança voltada para os liderados.





Vejamos uma tabela organizada com base nas características de cada um desses tipos de liderança:

	<b>Liderança Autocrática</b>	<b>Liderança Democrática</b>	<b>Liderança Liberal (laissez-faire)</b>
<b>Tomada de decisões</b>	O líder toma decisões sozinho, sem a participação do grupo.	As decisões são coordenadas pelo líder em conjunto com o grupo.	O grupo toma suas próprias decisões, com mínima intervenção do líder.
<b>Programação dos trabalhos</b>	O líder dá ordens e determina providências para a realização das tarefas, sem explicar ao grupo.	Aconselha e dá orientação para que o grupo possa desenvolver objetivos e ações. As tarefas ganham perspectiva através de debates.	A participação do líder na programação dos trabalhos é limitada. Informações e orientação são dadas quando solicitadas pelo grupo.
<b>Divisão do trabalho</b>	O líder realiza a divisão do trabalho, indicando, a cada um, o que deve ser feito e com quem.	O grupo é responsável por decidir sobre a divisão das tarefas. Cada membro da equipe tem liberdade para escolher seus colegas.	O líder não participa do processo. O próprio grupo é quem divide as tarefas e escolhe os colegas.
<b>Comportamento do líder</b>	Adota uma postura dominadora e pessoal nos elogios e críticas aos liderados.	O líder adota uma postura objetiva, limitada aos fatos, no que diz respeito a críticas e elogios.	O líder só comenta sobre as atividades quando solicitado pelo grupo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Chiavenato (2007)



**(FUB/Psicólogo Organizacional) Na liderança autocrática, as decisões são tomadas de forma demorada e as tarefas são realizadas após os líderes consultarem seus subordinados.**

**Comentário:**

Na liderança autocrática as decisões são tomadas de maneira unilateral pelos líderes, sem consultar os liderados, por isso trata-se de decisões rápidas.

**GABARITO: Errado.**

**(FUB/Psicólogo Organizacional) Na liderança democrática, os membros da equipe reconhecem devidamente o papel do líder no processo, a tomada de decisão tende a ser mais rápida e a produtividade é elevada.**

**Comentário:**

Item relativamente interpretativo, mas que deixa certo espaço para dúvidas em alguns candidatos.

Ele trata sobre a liderança democrática. Trata-se daquele estilo de liderança no qual o líder permite a participação dos subordinados no processo decisório, consultado suas opiniões antes de tomar decisões. Com isso, claramente, a tomada de decisão não é tão rápida quanto aquela tomada por um líder autocrático.

O item fala em decisão que tende a ser "mais rápida", mas não diz em relação a que. Apesar disso, faz o link com os membros da equipe "reconhecerem devidamente o papel do líder no processo". Infere-se que o examinador está dizendo que os liderados aceitam as decisões tomadas pelo líder, já que esse seria o papel. Como não é essa a forma de pensar da teoria da liderança democrática, temos que esse item está errado.

**GABARITO: Errado.**

**(MPOG/Técnico em Assuntos Educacionais - 6) Os três estilos básicos de liderança — autocrática, democrática e laissez faire — são definidos com base no comportamento do líder nos grupos de trabalho.**

**Comentário:**

Os três estilos - autocrático, democrático e liberal (laissez faire) - são definidos com base em como o líder age em relação ao grupo. Assim, a afirmação da assertiva sobre a definição com base no comportamento do líder no grupo está correta.

**GABARITO: Certo.**



**(FUB/Psicólogo Organizacional) A liderança Laissez-Faire é eficaz quando os subordinados não são dotados de capacidade de auto-organização, gerando desempenho nas tarefas satisfatórias.**

**Comentário:**

Ao contrário, a liderança *laissez faire* (liberal) é adequada quando os funcionários sabem se auto-organizar para gerar resultados. Isso porque sua base é dar poder para os funcionários fazerem as coisas como quiserem.

**GABARITO: Errado.**

**(CLDF/Técnico) Suponha que determinada entidade integrante da Administração indireta pretenda implementar um programa de desenvolvimento e fortalecimento de lideranças e, para tal mister, tenha se valido de conceitos apresentados por consultor especializado, baseados nos estilos clássicos de liderança desenvolvidos por Kurt Lewin. Com base em tais conceitos, é possível identificar diferentes estilos de liderança, quais sejam:**

- (A) carismática – transacional – transformacional.
- (B) diretiva – apoiadora – participativa.
- (C) centrada na tarefa – centrada nas pessoas – mista.
- (D) gerencial – operacional – funcional.
- (E) liberal – democrática – autocrática

**Comentário:**

Questão simples. Quais os estilos de liderança de Kurt Lewin? Autocrático, democrático e liberal!

**GABARITO: E.**



## 4. OS QUATRO SISTEMAS DE LIDERANÇA DE LİKERT.

Outra visão sobre o comportamento dos líderes é a dada por Likert. Para ele, a organização pode adotar diferentes estilos de liderança em relação aos seus subordinados. Neste sentido, os sistemas organizacionais podem ser quatro:

- **Sistema I - Autoritário-coercitivo:** os líderes são autocráticos, muito arbitrários e organizam e controlam tudo que acontece na organização. O processo decisório é bastante centralizado e as comunicações são fortemente verticais e descendentes. As relações interpessoais podem gerar desconfiança e a organização informal chega a ser indesejada. O foco do líder está nas punições e medidas disciplinares como forma de controlar o desempenho, e não em recompensas, que são raras.
- **Sistema II – Autoritário-benevolente:** os líderes são autoritários e impositivos, mas atuam de forma menos rígida do que no sistema autoritário-coercitivo. Neste caso, a decisão ainda é concentrada, mas já há delegação das tarefas mais simples. As comunicações funcionam um pouco melhor do que no sistema I, mas ainda são precárias. As relações interpessoais são toleradas, mas a existência de uma organização informal é tida como uma ameaça à organização formal. As recompensas salariais começam a aparecer, mas as recompensas sociais são raras. Além disso, as punições e medidas disciplinares são utilizadas com menor frequência e intensidade do que no sistema I.
- **Sistema III – Consultivo:** neste estilo, há menos arbitrariedades do que nos anteriores, pois as pessoas da organização são ouvidas pela liderança. Na tomada de decisão, a liderança consulta a opinião de sua equipe e realiza delegação em alguns casos. As comunicações fluem ainda melhor, tanto verticalmente quanto horizontalmente. As pessoas recebem mais confiança e os relacionamentos que geram uma organização informal eficaz são estimulados. As punições aos comportamentos “errados” deixam de ser o foco. É dada grande ênfase às recompensas materiais, havendo também certo nível de recompensas sociais.
- **Sistema IV – Participativo:** trata-se de um sistema organizacional com estilo democrático. Nesse estilo, a liderança enfoca o controle dos resultados, definindo políticas e objetivos e deixando as demais decisões para serem resolvidas de forma descentralizada. Trabalhando de forma mais orgânica, as comunicações são centrais para o sucesso, sendo a base para o compartilhamento de informações. O trabalho é realizado em equipe e a existência de uma organização informal se torna muito positiva para o bom funcionamento da organização. Ao recompensar sua equipe, os gestores dão ênfase às recompensas sociais, mas também oferecem recompensas materiais com certa frequência. As punições são raras e, para que ocorram, a opinião do grupo é fundamental.



## 5. TEORIAS DOS TRAÇOS.

As teorias dos traços são um conjunto de ideias apresentadas por vários autores (coisa antiga, diga-se de passagem) que afirmam que os líderes possuem traços inatos que são determinantes para o exercício da liderança com sucesso, fazendo com que o líder já tenha nascido pronto (o líder é nato).



O líder (pessoa) nasce pronto = é **nato**.

As características do líder vêm com ele desde que ele nasceu = são características **inatas**.

Uma coisa não é o oposto da outra!

Elas tentam explicar o que destaca os grandes líderes, como Napoleão Bonaparte, Moisés, Jesus Cristo, etc., do resto da população. Essas ideias (também apresentadas apenas como uma “teoria de traços”) servem de base para justificar a liderança dos reis em uma monarquia (a ideia é que só o filho do rei possui os traços certos, quase divinos, para ser o novo rei...).

Neste sentido, a premissa central é que certos traços se relacionam ao sucesso de uma pessoa enquanto líder. Assim, as pessoas detentoras dos traços corretos poderiam ser **identificadas** pelas organizações e selecionados para serem líderes (em vez de serem desenvolvidas dentro da organização, já que o pressuposto é que não dá para aprender a ser líder).

Diferentes autores argumentam estruturas diferentes para a Teoria dos Traços. Bryman (1992, *apud* Limongi-França e Arellano, 2002) cita a existência de três grandes tipos de traço:

- **Fatores físicos:** que tem relação com as características físicas do indivíduo, como peso, altura, aparência, etc. Esses aspectos marcam as pessoas de formas distintas. Pessoas altas e com voz firme são percebidas de forma diferente do que pessoas mais baixas e com vozes mais fracas.
- **Habilidades:** as habilidades que cada um possui, como sua inteligência, fluência ao falar, nível de escolaridade, conhecimentos específicos e formas de aplicá-los, etc.
- **Aspectos da personalidade:** aqui se encontram questões como a forma de agir, a extroversão, a autoconfiança, a sensibilidade pessoal e o controle emocional.

Outra classificação é proposta por Robbins *et al* (2010). Esses autores acreditam que o foco da teoria dos traços está sobre os traços de personalidade, que são os últimos apresentados na lista anterior. Esses autores propõem que os traços de personalidade podem ser apoiados no **modelo de personalidade dos cinco fatores (Big Five)**, apresentado a seguir:



- **Extroversão:** é a dimensão que se refere ao nível de conforto de uma pessoa com seus relacionamentos. Quanto mais confortáveis, mais extrovertidos. As pessoas extrovertidas costumam ser mais agregadoras, assertivas e sociáveis do que as introvertidas.
- **Amabilidade:** trata-se de uma dimensão que se refere à propensão que um indivíduo tem de aceitar as ideias dos outros. Pessoas amáveis costumam ser mais cooperativas, receptivas e confiáveis do que as pessoas pouco amáveis, que são mais frias, desagradáveis e geradoras de conflitos.
- **Conscienciosidade:** é o nível de confiabilidade das ações que uma pessoa toma. Alguém consciencioso é persistente e responsável quando vai realizar determinada tarefa, ao contrário dos que não possuem essa característica, que são distraídos, desorganizados e pouco confiáveis quanto à sua realização.
- **Estabilidade emocional:** é uma dimensão ligada ao quão calmas, autoconfiantes e seguras as pessoas são. O oposto disso seria o nervosismo, a depressão e insegurança.
- **Abertura para experiências:** trata-se de uma dimensão que se refere ao interesse de um indivíduo por novidades. As pessoas mais abertas costumam ser mais criativas e curiosas do que as pouco abertas, que tendem a ser convencionais e conservadoras.

As características que parecem ter maior importância para o surgimento da liderança é a extroversão, pois sem ela é difícil manter um alto nível de interação entre líderes e liderados de modo que aquele influencie o comportamento destes.

Não acredito que você precise decorar essas classificações de traços, basta entendê-las. A teoria é cobrada em provas apenas por seus aspectos gerais.

O enfoque dado pela teoria dos traços foi a principal forma de explicar a liderança até a década de 1950. Várias limitações dessa teoria fizeram com que ela não fosse bem aceita nos dias de hoje, tais como:

- Não há traços universais que possam prever a liderança em todas as situações;
- Os traços são melhores em prever o surgimento da liderança em situações pouco relevantes do que em situações de grande importância;
- Não há claras evidências entre causa e efeito dos traços sobre a capacidade de exercício da liderança;
- Os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes.





**(MPOG/Técnico em Assuntos Educacionais) Na perspectiva da teoria de traços, que compreende a liderança a partir das características pessoais dos líderes, os atributos pessoais são inatos e capazes de exercer influência sobre as pessoas, o que diferencia os líderes dos demais.**

**Comentário:**

Segundo a teoria dos traços a liderança é exercida por pessoas que nascem líderes (são líderes natos, ou seja, possuem as características da liderança como inatas). Essas características é que vão distinguir os líderes dos demais.

Atenção: algumas pessoas acham que "inato" é o oposto de "nato", mas não é isso não. No fundo, as duas coisas querem dizer o mesmo: "de nascença". No detalhe, "nato" é o sujeito que nasce algo (o líder), e "inatas" são as características que o sujeito tem desde o nascimento (de liderança).

**GABARITO: Certo.**

Vamos ver agora como funciona o conjunto de teorias comportamentais da liderança.

## 6. TEORIAS COMPORTAMENTAIS DA LIDERANÇA.

As teorias comportamentais da liderança se opõem radicalmente à teoria dos traços. Enquanto para a teoria dos traços a liderança se explica por traços inatos, para as teorias comportamentais a liderança se explica por comportamentos típicos de líderes.

### - E como isso coloca as duas em campos opostos?

**R.:** Deixem que eu explique: A teoria dos traços, quando posta em prática, faria com que a organização procurasse por pessoas com traços específicos, pois elas seriam “líderes naturais”, já que não haveria a possibilidade de alguém aprender a liderar. Já as teorias comportamentais consideram que a liderança se explica pelos comportamentos adotados pelo líder, e não por seus traços inatos. Com isso, os comportamentos típicos de um líder poderiam ser ensinados e aprendidos por qualquer pessoa, diferentemente do que acontecia com a Teoria dos Traços.

Duas grandes correntes se destacam nas teorias comportamentais da liderança:

- **O pensamento da Universidade Estadual de Ohio** (*Ohio State University*). Para essa corrente de pensamento os líderes possuem dois tipos de comportamentos:
  - **Estrutura de iniciação:** trata-se da capacidade do líder de estruturar não só o trabalho de seus subordinados, mas também o seu próprio trabalho. Líderes com alta pontuação nessa dimensão definem o padrão de desempenho dos trabalhos, delegam tarefas específicas e enfatizam o cumprimento dos prazos acordados.
  - **Estrutura de consideração:** essa dimensão se refere a capacidade de uma pessoa manter relacionamentos de trabalho de mútua confiança, de respeito as ideias dos outros e respeito pelos seus sentimentos.
- **O pensamento da Universidade de Michigan.** Assim como no caso anterior, a o grupo de pesquisadores que estudavam liderança na Universidade de Michigan propôs a existência de duas dimensões comportamentais dos líderes. Para eles os líderes poderiam adotar os seguintes comportamentos:
  - **Liderança orientada para a produção / tarefas:** é o tipo de liderança que dá maior ênfase aos aspectos práticos das tarefas a serem realizadas no trabalho. O foco está em fazer com que as pessoas realizem a tarefa e entreguem os resultados, mesmo que não compreendam o porquê de fazê-lo. Com isso, há uma tendência da eficiência e eficácia do pessoal serem superiores. É semelhante à dimensão “estrutura de iniciação”, da Universidade Estadual de Ohio.
  - **Liderança orientada para as pessoas:** a liderança deste tipo dá maior ênfase às relações interpessoais no trabalho, sendo pautadas pelo interesse nos funcionários e suas necessidades e na aceitação das diferenças entre as pessoas. Busca fazer com que haja um clima positivo de trabalho entre os colegas. É importante que os funcionários compreendam o significado das tarefas realizadas, para que gostem do trabalho e queiram produzir. O desempenho das tarefas pelos integrantes de uma



equipe com um líder unicamente orientado para as pessoas e relacionamentos tende a ser inferior do que o daqueles que possuem uma liderança orientada para as tarefas e resultados, especialmente no caso de tarefas repetitivas e rotineiras. É semelhante à dimensão “consideração” da Universidade Estadual de Ohio.

Sob a ótica dos estudos da Universidade de Michigan a literatura menciona a existência de estilos de liderança nas duas dimensões. Sob a visão da liderança voltada para as relações estão os estilos chamados de democrático, participativo, estimulador, apoiador e o dos que dedicam consideração. Já sob a liderança voltada para a tarefa têm-se os estilos autoritário, dominante, diretivo, autocrático e persuasivo. Não encontrei, na literatura consultada, maiores detalhes sobre esses estilos. O importante, para a prova, é você perceber a visão geral: dominação, autocracia e persuasão estão sob o comportamento de tarefa, enquanto estímulo, participação, apoio e consideração são comportamentos da liderança orientada para os relacionamentos.



**(STJ/Analista Judiciário - Área Administrativa) 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.**

**Comentário:**

A questão trata da separação em duas dimensões do comportamento do líder, segundo a Universidade de Michigan: orientação para relacionamentos e orientação para tarefas.

A orientação para relacionamentos é aquela onde há comportamentos de participação, estímulo, apoio e consideração, enquanto que a orientação para tarefas possui comportamentos autoritários, dominadores, diretivos e de persuasão. É o contrário do proposto pela assertiva, que está errada.

**GABARITO: Errado.**

**(TRT11/AJAJ) Os estudos sobre liderança desenvolvidos pela Universidade de Ohio nos anos de 1940, buscaram identificar dimensões independentes do comportamento do líder, descrevendo duas categorias de liderança, que são:**

- a) diretiva e colaborativa.
- b) democrática e autocrática.
- c) autocentrada e cooperativa.



- d) ênfase nas pessoas e ênfase na produção.
- e) estrutura de iniciação e consideração.

**Comentário:**

Questão com uma bela pegadinha!

Ele pede que você identifique os dois comportamentos de liderança previstos nos estudos da Universidade de Ohio (estrutura de iniciação e consideração), mas coloca como alternativa possível os comportamentos equivalentes previstos pela Universidade de Michigan (ênfase nas pessoas e na produção).

**GABARITO: E.**

## 6.1. GRADE GERENCIAL DE BLAKE E MOUTON.

Com base nos estudos das duas correntes teóricas da liderança comportamental, foi desenvolvida a teoria da **Grade Gerencial de Blake e Mouton** (também chamada de rede administrativa) que buscava caracterizar o estilo de liderança adotado na organização com base em duas dimensões: preocupação com as pessoas e preocupação com a produção. Por considerar que as duas preocupações podem acontecer ao mesmo tempo, essa teoria também é chamada de bidimensional.

Há, como pressuposto, a ideia de que alguns estilos são dominantes para algumas situações, se alternando com estilos subdominantes, quando os líderes estão sob pressão, tensão ou com conflitos para resolver de forma diferente do tradicional. Os estilos vão se alternando e sendo utilizados a depender da situação enfrentada.

Vamos visualizar a **Grade Gerencial de Blake e Mouton**:



Preocupação com as pessoas	9	1,9 Gestão Clube de Campo						9,9 Gestão de Equipes		
	8									
	7									
	6				5,5 Gerência de Organização Humana (ou gestão de meio de caminho)					
	5									
	4									
	3	1,1 Gestão Empobrecida						9,1 Obediência- Autoridade (ou autoridade- submissão)		
	2									
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Preocupação com a produção										

Como vocês observaram na Grade, das 81 possibilidades de gestão que podem existir pela combinação dos dois fatores em nove níveis, 5 se destacam como formas típicas de gestão/liderança:

- **Gestão Clube de Campo, ou *country club* (1,9).** Trata-se de um tipo de gerência que se preocupa muito com a necessidade das pessoas na organização em busca de relacionamentos amigáveis, mas que dá foco muito baixo à produção.
- **Gestão de equipes (9,9).** É o estilo de liderança que leva em consideração máxima tanto as pessoas na organização quanto os trabalhos a serem realizados.
- **Gerência de Organização Humana, ou gestão meio-termo (5,5).** É um estilo de liderança equilibrado que busca manter a moral do pessoal elevada, ao mesmo tempo em que consegue um nível satisfatório de desempenho, já que há uma preocupação média tanto com as pessoas quanto com a produção.
- **Gestão empobrecida ou enfraquecida (1,1).** Trata-se do estilo de liderança que possui pouca preocupação com as pessoas e com as tarefas. É um tipo de gestão que busca o mínimo esforço para o desempenho do trabalho esperado com o menor nível de conflitos.
- **Obediência-Autoridade, autoridade-submissão, ou tarefa (9,1).** A forma de trabalho do líder está mais ligada à produção do que a eventuais preocupações com as pessoas, de

modo que o foco está na busca de mínima interferência do elemento humano sobre a produção.



## 7. TEORIAS CONTINGENCIAIS DA LIDERANÇA.

As teorias contingenciais da liderança representam uma importante mudança em relação às teorias dos traços e comportamentais. Isso porque as teorias contingenciais partem do princípio de que para cada situação apresentada haverá um estilo de liderança com comportamentos adequados.

Sabendo disso, vamos começar a estudar as teorias da liderança pelo **modelo de Fiedler**.

### 7.1. MODELO DE LIDERANÇA DE FIEDLER.

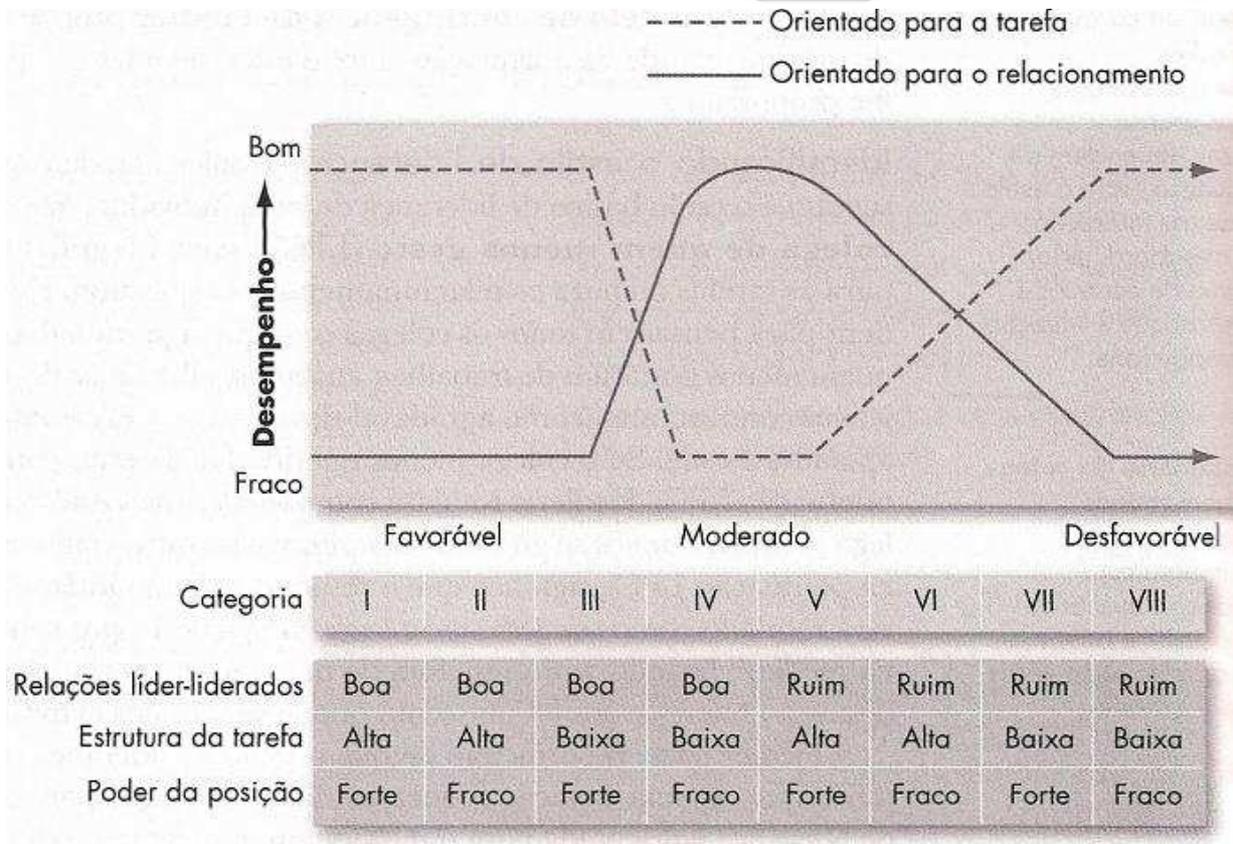
**Segundo o Modelo de Fiedler**, o desempenho do grupo depende não só do estilo de liderança, mas também do grau de controle que a situação permite ao líder.

Vejamos detalhes sobre os elementos que estão relacionados ao estilo do líder e ao grau de controle proporcionado pela situação, conforme o Modelo de Fiedler:

- **Estilo do líder:**
  - **Orientado para o relacionamento:** quando o foco do líder está nos relacionamentos interpessoais.
  - **Orientado para a tarefa:** quando o foco do líder está no desempenho das tarefas na organização.
- **Grau de controle proporcionado pela situação:**
  - **Relação líder-liderados:** trata-se da avaliação de se os membros do grupo confiam, acreditam e respeitam o líder. Pode ser classificada como boa ou ruim.
  - **Estrutura da tarefa:** as tarefas e procedimentos a serem executados possuem estruturação e formalização alta ou baixa.
  - **Poder da posição:** trata-se de uma avaliação sobre o grau de poder que o líder possui em virtude de sua posição para intervir sobre os liderados por meio de demissões, contratações, ações disciplinares, etc. Pode ser forte ou fraco.

Combinando-se o estilo do líder com as três variáveis contingenciais, chega-se ao modelo de contingência de Fiedler propriamente dito. Apresento, a seguir, o referido modelo, conforme apresentado por Robbins *et al* (2010):





Fonte: Robbins et. al. (2010).

Não se preocupe com os detalhes da figura, mas note que, com base nela é possível perceber que, em determinadas condições, a liderança orientada para a tarefa apresentará melhores resultados do que a liderança orientada para o relacionamento, enquanto em outras será o contrário.

A regra geral para provas é simples: em situações favoráveis e desfavoráveis a liderança orientada para a tarefa apresenta melhor desempenho. Em situações “moderadas” a liderança orientada para o relacionamento apresenta o melhor desempenho.



A teoria de Fiedler parte do pressuposto de que cada líder possui um estilo de liderança dominante, não sendo possível ao mesmo líder variar em seu estilo.

Assim, caberia à organização a escolha do líder que possua o estilo correto para a situação enfrentada.

## 7.2. TEORIA DO RECURSO COGNITIVO, DE FIEDLER

Desenvolvida por Fiedler e Garcia a partir de 1986, essa teoria aponta que o líder tem dificuldades de pensar de maneira lógica quando está em uma situação de grande estresse.

O que eles perceberam é que o estresse é uma desvantagem situacional, inserindo-o como uma variável situacional relevante para entender o funcionamento da liderança.

De forma geral, para essa teoria, o desempenho do líder será resultado da relação entre:

- **Os traços do líder:**
  - **Inteligência**
  - **Experiência**
- **O comportamento de liderança diretiva**
- **Aspectos da situação:**
  - **Estresse no grupo**
  - **Natureza da tarefa**

Os autores observaram que:

- A inteligência do líder apenas melhora o desempenho da equipe quando os trabalhadores necessitam de orientação para uma tarefa (geralmente complexa) e o líder é diretivo.
- Quando o estresse é baixo a inteligência do líder permite a melhor tomada de decisões e elaboração de planos. Apesar disso, em situações de elevado estresse a inteligência (ou não) do líder não diferencia na qualidade das decisões tomadas. Nessas últimas situações (de elevado estresse) a experiência do líder tende a melhorar a sua capacidade de decisão e o desempenho do grupo.
- Líderes com experiência ampla e de qualidade tendem a gerar um melhor desempenho do grupo em situações de elevado estresse percebido pelos membros, mas se o estresse for baixo o desempenho será inferior, já que os líderes podem se sentir pouco desafiados ou até mesmo entediados.

A teoria é chamada de “recurso cognitivo” por conta da necessidade da organização modelar a situação da liderança para que os recursos cognitivos (inteligência e experiência) do líder possam gerar os melhores resultados para as tarefas que se pretende desenvolver. Assim, em alguns momentos a organização pode buscar criar tarefas mais complexas para que líderes inteligentes consigam melhor desempenho do grupo, ou tarefas estressantes para que líderes mais experientes possam melhorar o desempenho da equipe.





**(Câmara de Salvador – BA/Analista Legislativo Municipal)** Um administrador acaba de assumir a chefia da área de operações da empresa em que trabalha. O administrador tem pouco tempo de casa e sua promoção foi vista com desconfiança e insatisfação pelos colegas de equipe. O setor é responsável por projetos importantes de melhoria e inovação na área fim de atuação da empresa. Os membros da equipe são especialistas em suas áreas de atuação e seu trabalho é bastante valorizado pela empresa. O novo chefe entende que terá pouca liberdade para recompensar ou punir os membros da equipe.

**Pelo modelo contingencial de liderança de Fiedler, na situação descrita, o estilo de liderança mais eficaz seria:**

- a) orientado para o relacionamento;
- b) orientado para a tarefa;
- c) transacional;
- d) transformacional;
- e) apoiador.

**Comentário:**

O modelo de liderança de Fiedler aponta que em situações de baixo grau de controle, assim como naquelas em que o líder possui alto grau de controle, o melhor é uma liderança orientada para a tarefa. Líderes orientados para os relacionamentos só teriam sucesso em situações com grau de controle moderado.

O grau de controle depende do poder da posição, das relações líder-liderados e do grau de estruturação da tarefa. Pelo exemplo apresentado, todos esses pontos estão ruins, ou seja, a situação possui baixo grau de controle e terá um melhor resultado com um líder orientado para as tarefas.

**GABARITO: B.**

**(EBSERH/Analista Administrativo – Administração (HUJB – UFCG))** Você foi indicado para substituir o líder de uma força-tarefa que está atrasada na apresentação das recomendações solicitadas para obtenção de certificação. O grupo está incerto quanto à meta, o que sugere certa desestruturação da tarefa a ser realizada. A relação entre o grupo e o líder anterior era boa, mas nada garante a você que tal relacionamento irá se manter – ao menos no curto prazo. Como você está iniciando o trabalho de direção do grupo, é de se supor que o poder de posição, por ora, seja fraco. Considerando tais condições e a partir do modelo de liderança contingencial de Fiedler, pode-se supor que o estilo de liderança mais eficaz na situação será o

- a) autocrático.



- b) orientado para tarefa.
- c) orientado para relacionamento.
- d) de liderança de apoio.
- e) carismático.

**Comentário:**

Toda a situação apresentada no comando da questão demonstra um baixo controle da situação, nos termos da Teoria de Fiedler. Para aquela teoria, nesse caso, o desempenho será melhor quando o líder tiver uma postura orientada para as tarefas, e não para o relacionamento.

Relembrando: para a Teoria de Fiedler apenas situações com grau moderado de controle apresentarão melhor desempenho com liderança orientada para relacionamento. Nas demais (alto ou baixo controle) a liderança será mais eficaz quando orientada para tarefas.

**GABARITO: B.**

### 7.3. TEORIA DO CAMINHO-META, DE HOUSE.

A Teoria do Caminho-Meta foi desenvolvida por Robert House e é também conhecida como Teoria da Liderança em Passos Gradativos, Teoria Caminho-Objetivos, entre outros nomes.

Para ela, o líder deve esclarecer o caminho que seus seguidores deverão tomar para que possam atingir determinados objetivos do trabalho. Com isso, pretende-se reduzir obstáculos e barreiras à execução dos objetivos, aumentando a motivação dos funcionários para que eles possam atingir seus próprios objetivos e os objetivos da organização.

House visualizava a existência de quatro diferentes tipos de liderança que poderiam ser praticadas pelo mesmo líder a depender de cada situação. Trata-se, deste modo, de uma perspectiva ampla e dinâmica da liderança contingencial.

Os quatro tipos de liderança são:

- **Líder apoiador (incentivador):** é aquele que trata os liderados igualmente, se preocupando com o bem-estar deles. É aberto e acessível, tratando-os como iguais. Mostra respeito e consideração para com eles, atuando para construir um clima positivo. Gera melhor desempenho quando os funcionários realizam tarefas estruturadas e repetitivas.
- **Líder diretivo:** é extremamente objetivo, usando a comunicação para dizer exatamente o que pretende em termos de objetivos de desempenho, meios e padrões. Planos e padrões são os seus objetos de trabalho e a base de seu comportamento. Leva a uma maior satisfação quando as tarefas são ambíguas ou estressantes do que quando são estruturadas e planejadas. Pode ser percebida como redundante.



- **Líder orientado para objetivos ou resultados:** é o líder que prepara objetivos desafiadores e que se preocupa com o desempenho atingido, buscando os melhores resultados.
- **Líder participativo:** valoriza e encoraja os subordinados a participarem da tomada de decisões.

A literatura dominante de gestão de pessoas não aprofunda esses estilos, nem esclarece eventuais incongruências, apenas apresenta essas características essenciais – que é o que você deve levar para a sua prova.



**(TRT11/Analista Judiciário) Trata-se de comportamento de liderança caracterizado por amabilidade e preocupação como bem estar, a prosperidade e as necessidades dos colaboradores. Este estilo é denominado liderança**

- a) flexível.
- b) incentivadora.
- c) orientada para resultados.
- d) situacional.
- e) diretiva.

Comentário:

Trata-se da liderança apoiadora/incentivadora de House. Relembremos:

- Líder apoiador (incentivador): é aquele que trata os subordinados igualmente, se preocupando com o bem-estar de seus liderados. Mostra respeito e consideração para com eles, atuando para construir um clima positivo. Gera melhor desempenho quando os funcionários realizam tarefas estruturadas e repetitivas.
- Líder diretivo: é extremamente objetivo, usando a comunicação para dizer exatamente o que pretende em termos de objetivos de desempenho, meios e padrões. Planos e padrões são os seus objetos de trabalho e a base de seu comportamento. Leva a uma maior satisfação quando as tarefas são ambíguas ou estressantes do que quando são estruturadas e planejadas. Pode ser percebida como redundante.
- Líder orientado para objetivos ou resultados: é o líder que prepara objetivos desafiadores e que se preocupa com o desempenho atingido, buscando os melhores resultados.
- Líder participativo: valoriza e encoraja os subordinados a participarem da tomada de decisões.



**GABARITO: B.**

**(Assistente Administrativo(HUAC-UFCCG)) Em relação às características importantes do estilo diretivo de liderança, de acordo com a teoria do caminho-objetivo (ou, trajetória-meta), assinale a alternativa correta.**

- a) Envolve proporcionar apoio psicológico aos subordinados. O líder tende a ser amigável e acessível, mostra preocupação com o status, as necessidades e o bem-estar dos funcionários.
- b) Envolve a ênfase em comportamentos que incentivam os funcionários a atingirem o seu pico de desempenho. O líder fixa metas desafiadoras e enfatiza a excelência, demonstrando também confiança na capacidade dos subordinados para obter bons resultados.
- c) Envolve atenção cuidadosa às necessidades das pessoas, buscando criar relacionamentos satisfatórios como fonte de eficácia.
- d) Envolve incentivar e facilitar o envolvimento dos subordinados, consultando-os, pedindo a eles sugestões e as considerando seriamente antes de tomar decisões.
- e) Envolve esclarecer os objetivos de desempenho, os meios para alcançá-los e os padrões de comparação de desempenho. Inclui o uso sensato de recompensas e ações disciplinares.

**Comentário:**

O líder diretivo, na teoria do caminho-meta de House, é aquele que é extremamente objetivo, focado no uso da comunicação para esclarecer objetivos, meios, planos e padrões, conforme está na alternativa E.

Algumas pessoas podem ter se confundido com a alternativa B, mas atenção: o foco do líder diretivo é a busca da realização da tarefa por meio de uma comunicação direta, e não na busca de comportamentos específicos do funcionário, nem muito menos demonstrando confiança.

**GABARITO: E.**

## 7.4. TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD.

Trata-se de uma importante teoria de liderança, muitas vezes referida como “a teoria situacional”.

O enfoque desta teoria está sobre os liderados, sendo que o estilo de liderança a ser utilizado pelo líder deverá variar em função da maturidade de cada um dos funcionários em cada situação, buscando extrair o melhor desempenho em cada situação.

O líder fará isso oferecendo um comportamento que compensa as deficiências de maturidade do funcionário para determinada tarefa.



A maturidade dos funcionários (também chamada de prontidão), por sua vez, irá variar em função de sua motivação e capacidade de realizar cada tarefa, podendo o mesmo funcionário ter diferentes maturidades para diferentes tarefas.

São quatro os níveis de maturidade de um funcionário para uma dada tarefa:

- **Maturidade 1:** trata-se do nível mais baixo de maturidade, no qual o funcionário demonstra pouca capacidade e disposição para realizar as tarefas e assumir responsabilidades (motivação e capacidade baixas).
- **Maturidade 2:** nesse nível (intermediário-baixo) o funcionário possui motivação para o trabalho, mas não possui as competências necessárias para realizá-lo (baixa capacidade e alta motivação).
- **Maturidade 3:** tratando-se do nível intermediário-alto, as pessoas já possuem as competências necessárias para a realização da tarefa, mas não estão motivadas para tal (alta capacidade e baixa motivação).
- **Maturidade 4:** nível mais alto de maturidade, no qual o funcionário possui as competências necessárias para a realização do trabalho ao mesmo tempo em que possui o ímpeto de realizar a tarefa que lhe é passada (alta capacidade e alta motivação).

Considerando o estágio da maturidade do grupo, o líder deverá adotar uma das formas de liderança possíveis, considerando tanto o **comportamento de relacionamento** (ou foco no apoio às pessoas), quanto o **comportamento de tarefa** (ou foco nas tarefas/produção), conforme apresentado a seguir:

- **Estilo 1: Narrar/Determinar/Dirigir** (Alto comportamento de tarefa e baixo comportamento de relacionamento): é o estilo para grupos com a menor maturidade (M1). Nesse caso, o líder orienta claramente as tarefas a serem realizadas.
- **Estilo 2: Vender/Guiar/Persuadir** (alto comportamento de tarefa e alto comportamento de relacionamento): Quando a maturidade está entre baixa e moderada (M2), esse é o estilo ideal. Nele, o líder, ao mesmo tempo em que convence as pessoas, apoia o seu desenvolvimento, pois elas possuem baixa capacitação;
- **Tipo 3: Participar** (baixo comportamento de tarefa e alto comportamento de relacionamento): é o estilo correto para a maturidade de média a alta (M3). Aqui, o papel do líder é muito mais de apoiar as pessoas, enfatizando a criação de motivação, do que de dirigi-las para a realização das tarefas, já que elas são capazes;
- **Tipo 4: Delegar** (baixo comportamento de tarefa e baixo comportamento de relacionamento): trata-se do estilo adequado para liderar pessoas com o maior nível de maturidade (M4). Nessa condição, a maturidade dos liderados permite que eles executem os planos com maior liberdade e menor controle, possibilitando ao líder a delegação das tarefas.

Antes que você me pergunte: não há nada errado na relação acima. A compensação de comportamento se dá exatamente dessa forma. Quer entender isso de uma maneira mais explicativa e descritiva?

Deixa eu esquematizar...



Para simplificar a compreensão dos comportamentos do líder para compensar a deficiência de maturidade de um funcionário para uma tarefa, elaborei a seguinte matriz:

**Comportamentos esperados do líder em função da maturidade do funcionário para uma dada tarefa.**

	<b>Funcionário capaz</b>	<b>Funcionário incapaz</b>
<b>Funcionário motivado para a tarefa</b>	O líder não precisará fazer muita coisa, dado que o funcionário já está motivado e é capaz de desempenhar a tarefa. (delegar)	O líder deverá oferecer orientação para a realização da tarefa, demonstrando apoio para que o funcionário aprenda, ao mesmo tempo apoio para que a pessoa não perca a sua motivação inicial. (vender/guiar/persuadir)
<b>Funcionário desmotivado para a tarefa</b>	O líder deverá dar apoio ao funcionário e permitir sua participação, como forma de melhorar a motivação. (participar)	O líder precisará dar orientações claras e específicas para cada tarefa. (narrar/determinar/dirigir)

Fonte: elaborado pelo autor



**(FUB/Psicólogo Organizacional) As teorias de liderança que defendiam uma abordagem situacional, flexível e rapidamente adaptável às constantes mudanças das organizações evoluíram para uma abordagem que descreve traços e características pessoais necessários aos líderes eficazes bem como ações que eles devem realizar.**

**Comentário:**

É exatamente o contrário. As teorias mais antigas defendiam uma abordagem mais voltada para os traços inatos do líder. A evolução das teorias trouxe para uma realidade onde se aceita uma abordagem situacional e flexível da liderança para cada realidade.

**GABARITO: Errado.**

**(Câmara de Salvador – Bahia/Analista Legislativo Municipal – Desenvolvimento de Pessoas) A teoria da liderança situacional, proposta por Hersey e Blanchard, enfatiza as características dos liderados para determinar o comportamento de liderança mais adequado – ou seja, a teoria sustenta que o estilo de liderança mais eficaz é contingente às características dos liderados.**

**Mais especificamente, a teoria propõe que o estilo de liderança mais eficaz depende do nível de prontidão dos subordinados, que se refere ao:**

- a) nível das competências individuais e ao grau de satisfação com o trabalho;
- b) nível de engajamento e ao tipo de comprometimento organizacional;
- c) grau de capacidade e ao interesse em desempenhar uma determinada tarefa;
- d) nível de satisfação com a chefia e ao grau de proatividade do subordinado;
- e) grau de atração das recompensas e à percepção da relação esforço-desempenho.

**Comentário:**

O grau de prontidão (ou maturidade), segundo Hersey e Blanchard, é determinado pela capacidade e a motivação (interesse) do funcionário desempenhar determinada tarefa, sendo específico de cada funcionário para o exercício de cada tarefa específica.

**GABARITO: C.**

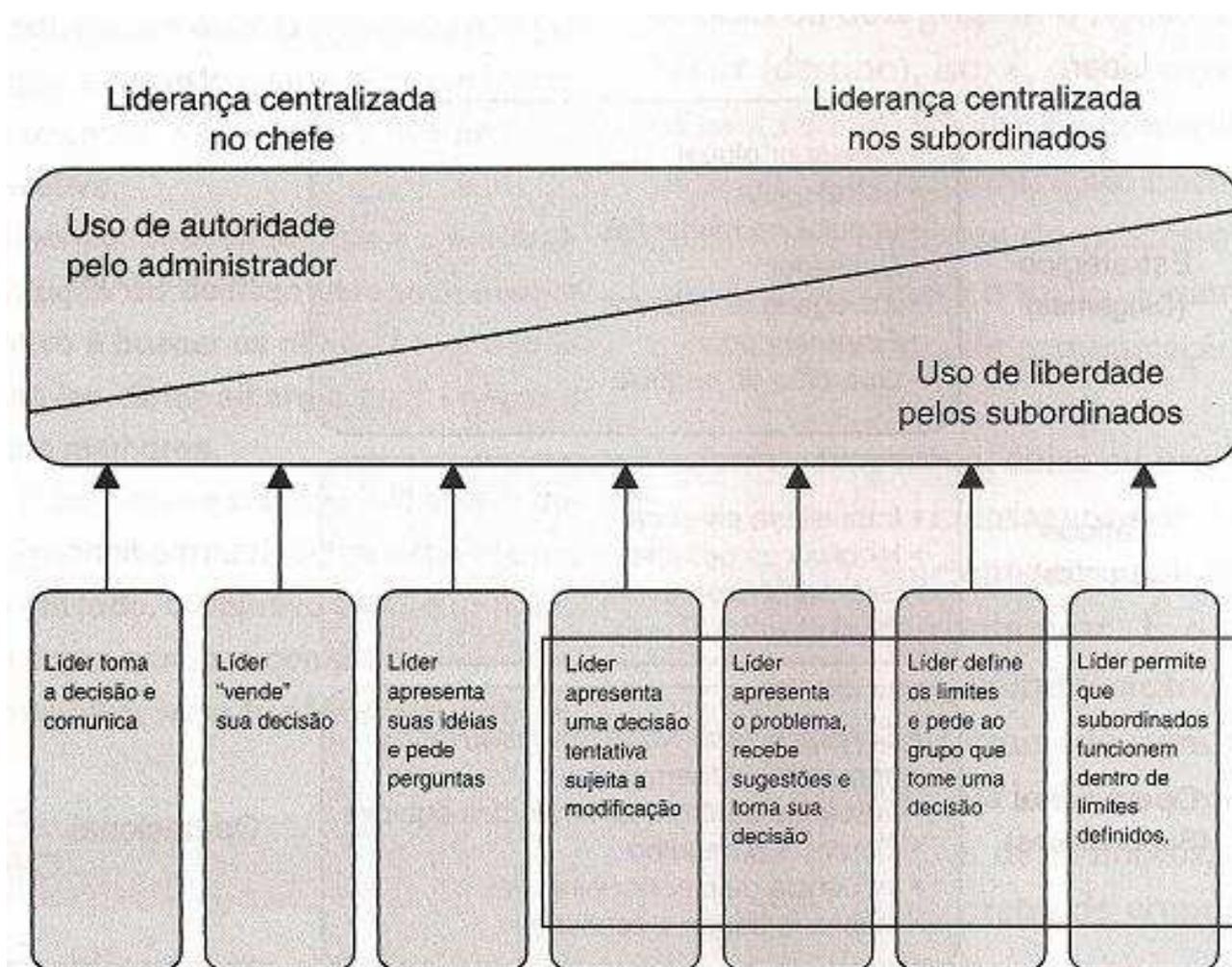


## 7.5. O CONTINUUM DO COMPORTAMENTO DO LÍDER.

Essa teoria, de Tannenbaum e Schmidt, afirma que os líderes assumem comportamentos que variam em um *continuum* entre dois extremos:

- De um lado, a liderança é focada no administrador, que utiliza seu poder de autoridade para liderar;
- De outro lado, a liderança focada nos funcionários, que recebem delegações para trabalhar livremente dentro de certos limites.

Com base nisso, o estilo de liderança será escolhido conforme o *continuum* apresentado a seguir:



Fonte: Chiavenato (2007)

Referindo-se a essa teoria, Chiavenato (2007) afirma que “cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade concedido aos subordinados na tomada de decisões, dentro de um *continuum* de padrões de liderança”.

Existem alguns fatores que farão com que o líder adote um estilo qualquer dentro desse *continuum*:

- Forças no administrador (sua personalidade e convicções);
- Forças nos subordinados (sua personalidade e experiências);
- Forças na situação (tipo de organização e de tarefa/missão a ser cumprida).



## 8. TEORIA DE TROCA ENTRE LÍDERES E LIDERADOS (LMX).

A sigla LMX significa *Leader-Member Exchange*, cuja tradução livre seria “Troca Líder-Membro”. Qual a razão para esse nome? A teoria busca representar as trocas que ocorrem entre o líder e os membros do seu grupo de liderados.

O argumento central é que, por conta da pressão do tempo no dia a dia, os líderes estabelecem um relacionamento mais próximo com alguns de seus liderados, constituindo um pequeno grupo de confiança, chamado de grupo de dentro. As pessoas que participam desse grupo geralmente são escolhidas inconscientemente pelo líder com base em sua competência e no fato de possuírem atitudes e características similares às do líder. Os membros desse grupo costumam receber atenção desproporcional por parte do líder e podem até receber privilégios adicionais aos que os outros recebem.

Os que não participam do grupo de dentro estão no grupo de fora. Trata-se do grupo de pessoas com quem o líder costuma manter uma postura mais centrada nas interações formais de autoridade.

Essa teoria tem recebido bastante respaldo em estudos recentes, confirmando que essa categorização realmente tende a acontecer.



## 9. LIDERANÇA CARISMÁTICA.

Segundo Robbins *et. al.* (2010) o primeiro pesquisador a considerar a liderança carismática e sua relação com o comportamento organizacional foi Robert House.

Para essa teoria, os seguidores atribuem características heroicas ou extraordinárias quando observam determinados comportamentos de seus líderes. As características centrais para a liderança carismática são:

1. **Visão** do líder e **articulação** para tornar clara essa visão.
2. **Risco pessoal** que o líder está disposto a tomar para atingir sua visão.
3. **Sensibilidade às necessidades dos liderados.** O líder percebe a capacidade dos outros e é sensível às suas necessidades e sentimentos.
4. **Comportamentos não convencionais.** Os líderes apresentam comportamentos que são tidos como inovadores e contra as normas vigentes.

A liderança carismática é potencializada por traços inatos que o indivíduo possui naturalmente, mas também pode ser aprendida. Para que tal aprendizagem aconteça, é preciso desenvolver uma aura de carisma, estar rodeado de pessoas, criando vínculos inspiradores e trazer à tona o potencial dos seguidores, mexendo com suas emoções.



## 10. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.

A teoria da liderança transformacional foi criada para que se passe a considerar a necessidade de complementar uma liderança transacional.

A liderança transacional é considerada aquela na qual o líder realiza transações com os liderados cotidianamente, com o objetivo de fazer com que cada tarefa seja realizada conforme solicitado. O líder oferece um bônus para o funcionário que atingir uma meta (ou seja, troca bônus por meta).

Nessa visão transacional, o vínculo com o líder é baseado na autoridade e legitimidade do cargo ocupado na organização. É através das trocas que líderes esclarecem quais são os requisitos para as tarefas e os papéis a serem desempenhados, orientando e motivando seus seguidores em direção às metas. Os modelos da Universidade de Ohio, de Fiedler, e a teoria do caminho-meta descrevem lideranças transacionais.



Muita atenção:

A liderança transformacional, por sua vez, possui “líderes que inspiram seus seguidores a transcenderem os próprios interesses e que são capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados” (Robbins et. al., 2010).

A liderança transformacional é comumente confundida com a carismática, pois possui características muito semelhantes.

Você não deve tentar diferenciá-las em suas características, sob pena de muita confusão mental. Na prova, haverá várias coisas que podem aparecer como corretas tanto para uma quanto para outra. Por essa razão, o foco é entender cada uma por si só!

É importante entender que a liderança transacional não é o oposto da transformacional. Na verdade, a liderança transformacional é construída com base na liderança transacional, produzindo um desempenho bastante superior ao que seria conseguido apenas com essa última abordagem.

Vejamos algumas características específicas da liderança transacional e da transformacional:





Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Recompensa contingente: negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.	Influência idealizada: oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança.
Administração por exceção (ativa): procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.	Motivação inspiracional: comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos e enfoca os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.
Administração por exceção (passiva): intervém apenas quando os padrões não são alcançados.	Estímulo intelectual: promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.
Laissez-faire: abdica das responsabilidades, evita tomar decisões.	Consideração individualizada: dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.

Fonte: adaptado de Bass (*apud* Robbins et al., 2010).



**(MPOG/Técnico em Assuntos Educacionais) São características que evidenciam a liderança transformacional; trocas entre líderes e liderados com vistas ao alcance das metas organizacionais; monitoramento frequente para correção de desvios; e programas de recompensas que permitam, por exemplo, que liderados exerçam outras atividades no horário de trabalho.**

**Comentário:**

A liderança transformacional é baseada no carisma do líder para inspirar as pessoas a realizarem coisas que transcendem seus próprios interesses, buscando direcioná-las para uma missão.

A questão menciona a liderança transformacional, mas trás características da liderança transacional: a realização de trocas e monitoramento constante do desempenho para oferecer recompensas ou punições em função dos resultados apresentados pelos funcionários.

**GABARITO: Errado.**

**(MPOG/Técnico em Assuntos Educacionais) São ações e características de um líder alinhado à liderança transformacional: ser carismático, estimular a criatividade, inspirar confiança e propor desafios, além de estimular e motivar seus liderados para superação e desenvolvimento pessoal e no trabalho.**

**Comentário:**

Todas as características mencionadas realmente fazem sentido sob a ótica do líder transformacional, que usa o carisma para motivar as pessoas a conseguirem fazer coisas maiores no desenvolvimento de uma missão.

**GABARITO: Certo.**



## 11. LIDERANÇA AUTÊNTICA.

A teoria da liderança autêntica considera que os líderes verdadeiros agem de forma honesta e aberta perante seus liderados, conhecendo-se bem para saber quem são e agir exatamente conforme seus valores e crenças.

Isso mesmo... é você saber quem você é e agir de acordo com o que pensa verdadeiramente, em vez de buscar seguir o que diz uma teoria, uma pessoa, um instinto, etc.

O líder autêntico tem bastante consciência sobre o ambiente onde atua, sendo também confiante, esperançoso, otimista, resiliente e de ótimo caráter.

Por ter elevada consciência de si próprio, do ambiente e dos outros, o líder encoraja diferentes pontos de vista e cria um ambiente de trabalho com maior colaboração, credibilidade, respeito e confiança entre os subordinados.

Perceba que essa teoria considera os seguintes fundamentos da liderança:

- **Ética:** os líderes devem ser modelos de conduta ética para os seus liderados, conhecendo profundamente a si próprios e ao ambiente.
- **Confiança:** é o que acontece quando uma pessoa está de acordo em se tornar vulnerável a outra, tomando por base as expectativas de como a situação irá evoluir. O líder deve estimular um ambiente de confiança mútua.

## 12. LIDERANÇA SERVIDORA.

Acontece quando o líder age como “servo” dos liderados. Ele favorece o trabalho dos liderados, ajudando-os sempre que necessário, removendo as barreiras e dificuldades que possam dificultar a realização do trabalho e o serviço ao cliente.

O líder-servo busca ser útil para os seus seguidores, agregando valor para sua vida e trabalho, tratando as pessoas da forma como gostaria de ser tratado.

Essa teoria é bem simples de colocar em prática – é só ser útil para as pessoas que elas serão suas seguidoras!

*Para finalizar o conteúdo de hoje, vamos responder umas questões de concurso sobre os assuntos estudados!*

*Um abraço!*

*Prof. Carlos Xavier*

[www.youtube.com/profcarlosxavier](http://www.youtube.com/profcarlosxavier)

*Instagram: @Professorcarlosxavier*



## 13. QUESTÕES COMENTADAS



### QUESTÕES SOBRE LIDERANÇA

1. (CESPE/ABIN/OTI – Área 3/2018) A emergência do líder no ambiente organizacional não se vincula às qualidades pessoais, mas ao seu ajustamento às normas ali constituídas ao longo do tempo, razão por que os treinamentos de liderança são ineficazes.

**Comentário:**

Ao contrário, os treinamentos de liderança são fundamentais para que os líderes aprendem e melhores os seus comportamentos de influência, tornando-se mais efetivos.

**GABARITO: Errado.**

2. (CESPE/STM/TJAA/2018) Abordagens teóricas de liderança que se baseiam em traços de personalidade têm a ver com as características de personalidade dos liderados que podem ser usadas para melhorar o clima organizacional.

**Comentário:**

Abordagem de liderança baseada em traços (teoria dos traços) está relacionada com os supostos traços que os líderes (e não os liderados) deveriam possuir para gerar influência sobre as pessoas.

**GABARITO: Errado.**

3. (CESPE/STM/AJAA/2018) Líderes liberais são aqueles que adotam postura consultiva, compartilhando com suas equipes a tomada de decisão

**Comentário:**

Os líderes democráticos é que consultam suas equipes para a tomada de decisão. Os líderes liberais são aqueles que repassam a responsabilidade de tomada de decisão para as equipes, participando minimamente no processo.

Note que há uma diferença entre “consultar” e “repassar”: enquanto os líderes liberais repassam as decisões, os democráticos consultam, mas eles continuam tomando as decisões, considerando o que ouviram dos liderados.

**GABARITO: Errado.**

4. (CESPE/EMAP/Analista – Enfermagem/2018) O estilo de liderança de abordagem conhecida por grade gerencial ou rede administrativa leva em consideração a produção e o interesse por pessoas.

**Comentário:**



Perfeito. Trata-se da grade gerencial de Blake e Mouton, que a banca encontrou referência chamando também de “rede administrativa” – leve isso para o próximo concurso.

**GABARITO: Certo.**

**5. (CESPE/PC-MA/Investigador de Polícia/2018) Em uma delegacia de polícia, Aldo, delegado titular, sempre estimula sua equipe para o exercício do melhor trabalho, e ela, em contrapartida, o respeita e o considera uma pessoa justa, de caráter admirável e com grandes qualidades éticas. Paulo, agente de polícia na mesma delegacia, procura sempre cumprir com suas obrigações, e isso requer que, muitas vezes, assuma o comando de equipes compostas por outros agentes de polícia, os quais, apesar de seguirem suas orientações por vê-lo como um servidor com grande conhecimento acerca do serviço, não possuem uma grande admiração por ele.**

**Nessa situação hipotética, de acordo com os conceitos de poder e liderança,**

- a) Paulo apresenta os poderes de coerção e de competência.
- b) Aldo apresenta os poderes de recompensa e de competência.
- c) Aldo apresenta os poderes legítimo e de referência.
- d) Aldo apresenta os poderes de competência e de referência.
- e) Paulo apresenta os poderes de coerção e de referência.

**Comentário:**

Aldo apresenta o poder legítimo (do cargo, pois ele é o chefe) e também o poder de referência, já que as pessoas o admiram e percebem legitimidade (a banca poderia ter colocado também como “carismático” – continuaria certo).

Paulo, por sua vez, apresenta o poder de perito (ou de competência).

**GABARITO: C.**

**6. (CESPE/TRT8/AJ – Psicologia/2017) Com referência a teorias de estilos de liderança, assinale a opção correta.**

- a) Nas teorias de estilos de liderança estão: a teoria de Lewin, a mais reconhecida no estudo de lideranças, e os estilos autocrático, democrático e liberal.
- b) Como seu foco converge para as condições em que a liderança se manifesta, a teoria bidimensional está excluída da classificação de teoria de estilo de liderança.
- c) Os traços de personalidade predominam como elemento central da liderança.
- d) As teorias de estilos de liderança são também conhecidas como teorias contingenciais de tarefas.
- e) As teorias de estilos de liderança desconsideram a aprendizagem de liderança e concentram-se somente no líder nato.

**Comentário:**

As teorias de estilos de liderança foram elaboradas por White e Lippit e desenvolvidas por Lewin, consolidando-se nos estilos autocrático, democrático e liberal, conforme alternativa A.

B) Errada. A teoria bidimensional (2 comportamentos de liderança: tarefas e relacionamentos) são teorias comportamentais – o foco não está nas condições em que a liderança se manifesta.



- C) Errada. Os traços não representam elemento central na liderança, conforme visto nos dias de hoje.
- D) Errada. Teorias contingenciais são as situacionais. Teorias de estilos são outras...
- E) Errada. A liderança não é nata, mas exercida com base em estilos distintos.

**GABARITO: A.**

**7. (CESPE/TRE-BA/Técnico Judiciário/2017) De acordo com a literatura pertinente, uma das dimensões da liderança transacional é a**

- a) recompensa contingente.
- b) motivação inspiracional.
- c) estimulação intelectual.
- d) consideração individualizada.
- e) influência idealizada.

**Comentário:**

Apenas a alternativa A traz uma dimensão da liderança transacional. As demais trazem dimensões da liderança transformacional. Lembremos um pouco mais:

Liderança Transacional	Liderança Transformacional
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Recompensa contingente:</b> negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.</li><li>• <b>Administração por exceção (ativa):</b> procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.</li><li>• <b>Administração por exceção (passiva):</b> intervém apenas quando os padrões não são alcançados.</li><li>• <b>Laissez-faire:</b> abdica das responsabilidades, evita tomar decisões.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Influência idealizada:</b> oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança.</li><li>• <b>Motivação inspiracional:</b> comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.</li><li>• <b>Estímulo intelectual:</b> promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.</li><li>• <b>Consideração individualizada:</b> dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.</li></ul>

**GABARITO: A.**

**8. (CESPE/TRE-BA/Analista Judiciário – Psicologia/2017) Os comportamentos típicos do líder que exerce sua função na equipe a partir de uma perspectiva transformacional de liderança incluem**

- a) atender, orientar e aconselhar cada colaborador de maneira personalizada.
- b) abdicar das responsabilidades, evitando tomar decisões.



- c) trabalhar somente com colaboradores motivados.
- d) condenar desvios a regras e padrões de conduta, adotando atitudes corretivas.
- e) estabelecer planos de desenvolvimento somente para os colaboradores que apresentem melhor desempenho.

**Comentário:**

O comportamento do líder transformacional é o que busca transformar profundamente os seus colaboradores, rumo a uma visão de futuro. Um dos pontos pertinentes é a consideração individualizada: atenção personalizada, tratando cada funcionário individualmente, aconselhando e orientando, conforme alternativa A. Relembremos:

Liderança Transacional	Liderança Transformacional
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Recompensa contingente:</b> negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.</li><li>• <b>Administração por exceção (ativa):</b> procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.</li><li>• <b>Administração por exceção (passiva):</b> intervém apenas quando os padrões não são alcançados.</li><li>• <b>Laissez-faire:</b> abdica das responsabilidades, evita tomar decisões.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Influência idealizada:</b> oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança.</li><li>• <b>Motivação inspiracional:</b> comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.</li><li>• <b>Estímulo intelectual:</b> promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.</li><li>• <b>Consideração individualizada:</b> dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.</li></ul>

**GABARITO: A.**

9. (CESPE/SEDF/Técnico de Gestão Educacional/2017) A liderança exercida em função do poder legitimado é identificada pelos conhecimentos e pelas capacidades técnicas do indivíduo.

**Comentário:**

O poder legítimo é o que deriva da estrutura organizacional. O poder que se relaciona com os conhecimentos e capacidades do líder é o poder de perito. Como uma coisa é uma coisa, e outra coisa é outra coisa, a questão está errada. =)

**GABARITO: Errado.**

10. (CESPE/TCE-PA/Auditor – Administrativa – Administração/2016) O impacto das ações do líder sobre os indivíduos e o compromisso permanente e duradouro com a mudança pessoal devem ser considerados para a sustentabilidade da liderança e para a motivação das pessoas.

**Comentário:**



Totalmente interpretativa: para que o líder continue sendo líder (se sustente) e motive as pessoas, é preciso considerar o impacto das decisões do líder sobre os indivíduos? R.: sim! Se não há impacto, não há liderança. É preciso considerar também o compromisso permanente e duradouro com a mudança pessoal? R.: sim! É preciso que o líder esteja sempre adaptando sua atuação em função da situação enfrentada!

Assim, a assertiva está correta!

**GABARITO: Certo.**

**11. (CESPE/TCE-PR/Analista de controle – Administração – Adaptada) A realização de metas é aspecto de menor importância no exercício da liderança; a comunicação e as relações interpessoais são preponderantes.**

**Comentário:**

Questão interpretativa: a comunicação e as relações interpessoais são fundamentais para a liderança, mas a realização de metas também é!

**GABARITO: Errado.**

**12. (CESPE/FUNPRESP-JUD/Assistente Administrativo/2016) Por meio da comunicação, a liderança exerce poder ao criar ou reforçar uma realidade organizacional**

**Comentário:**

Questão totalmente interpretativa. A comunicação realmente é fundamental para o exercício do poder da liderança, bastava saber disso para responder essa questão. Achei fácil...

**GABARITO: Certo.**

**13. (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.**

**Comentário:**

A questão começa mal ao falar de abordagem de “competências” da liderança... O que posso dizer é que, segundo a abordagem de comportamentos de liderança (aqui aparentemente chamada de “competências”), o líder orientado para tarefa e relacionamento favorece o desempenho (comportamento “gestão de equipes” de Blake e Mouton). Mesmo sob suspeita, essa parte não importa, pois há um erro logo depois: a teoria dos traços não tem nada a ver com isso, motivo pelo qual a questão está errada!

**GABARITO: Errado.**

**14. (CESPE/DPU/Agente Administrativo/2016) Atualmente, a liderança que contribui para o desempenho eficaz da equipe ampara-se em características ou qualidades pessoais como carisma, propósito e realização, o que leva as pessoas a perceberem a influência do líder em situações de maior ou menor estabilidade.**

**Comentário:**

A liderança amparada em características pessoais do líder é a visão de traços, que não encontra aceitação nos dias de hoje, o que torna a questão errada.

**GABARITO: Errado.**



**15. (CESPE/ANVISA/Técnico Administrativo/2016) A liderança nas organizações, sinônimo de administração, deve ser atribuída aos administradores que demonstrem maior capacidade para planejamento, organização, direção e controle.**

**Comentário:**

A liderança é o fenômeno de influência sobre o comportamento de outras pessoas, enquanto a administração é a capacidade de utilizar-se de técnicas para exercer as funções do administrador: planejamento, organização, direção e controle. São duas coisas distintas!

**GABARITO: Errado.**

**16. (CESPE/TCE-PA/Auditor – Planejamento – Administração/2016) O líder que apresenta o poder de referência é aquele que influencia uma equipe pelo respeito por seus conhecimentos, além de apresentar habilidades relacionadas às atividades desempenhadas pela sua equipe.**

**Comentário:**

O poder de referência é aquele que deriva da admiração/carisma que o líder exerce, inclusive em relação ao seu conhecimento – ele é tido como um herói naquela área. A simples influência com base no conhecimento é típica do poder de perito.

**GABARITO: Errado.**

**17. (CESPE/FUB/Auxiliar em Administração/2016) Nas organizações, um dos papéis do líder é motivar seus subordinados e isso ele alcança exercendo habilidades interpessoais.**

**Comentário:**

Questão totalmente interpretativa: o líder realmente deve buscar motivar os funcionários, e isso realmente é feito no relacionamento entre eles, ou seja, por meio do exercício de habilidades interpessoais.

**GABARITO: Certo.**

**18. (CESPE/FUNPRESP-JUD/Assistente – Secretariado/2016) A autoliderança é um conceito inaplicável, visto que é preciso pelo menos dois indivíduos para se estabelecer o processo de liderança.**

**Comentário:**

Questão totalmente interpretativa. Se formos nos ater ao que vários autores falam sobre liderança (influência de uma pessoa sobre outra) a questão estaria correta.

Apesar disso, é preciso interpretar: você acha que falar em autoliderança é um absurdo? Ou seja, o sujeito não pode ser líder de si mesmo? Você acha inimaginável que algum autor tenha pensado assim? Pois bem, não mesmo! Considere a possibilidade do sujeito influenciar seu próprio comportamento, indo além do que faria normalmente!

Assim, por interpretação, podemos concluir que a autoliderança é algo possível sim!

Eu poderia até orientar recurso pedindo anulação da questão mas, sinceramente, acredito que dava pra acertar essa conhecendo as tendências da banca...

**GABARITO: Errado.**



**19. (CESPE/FUNPRESP-JUD/Assistente – Secretariado/2016) A capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas, por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro e do engajamento contínuo, é uma das características dos chefes de primeira linha.**

**Comentário:**

Os chefes são os que ocupam cargos na estrutura organizacional, podendo deles se utilizar para influenciar o comportamento de outras pessoas, abaixo deles na hierarquia.

Os líderes é que engajam as pessoas em torno de uma visão, de metas, etc.

**GABARITO: Errado.**

**20. (FCC/CLDF/Técnico/2018) Suponha que determinada entidade integrante da Administração indireta pretenda implementar um programa de desenvolvimento e fortalecimento de lideranças e, para tal mister, tenha se valido de conceitos apresentados por consultor especializado, baseados nos estilos clássicos de liderança desenvolvidos por Kurt Lewin. Com base em tais conceitos, é possível identificar diferentes estilos de liderança, quais sejam:**

(A) carismática – transacional – transformacional.

(B) diretiva – apoiadora – participativa.

(C) centrada na tarefa – centrada nas pessoas – mista.

(D) gerencial – operacional – funcional.

(E) liberal – democrática – autocrática

**Comentário:**

Questão simples. Quais os estilos de liderança de Kurt Lewin? Autocrático, democrático e liberal!

**GABARITO: E.**

**21. (FCC/TRT11/Analista Judiciário – Psicologia/2017) Trata-se de comportamento de liderança caracterizado por amabilidade e preocupação como bem estar, a prosperidade e as necessidades dos colaboradores. Este estilo é denominado liderança**

a) flexível.

b) incentivadora.

c) orientada para resultados.

d) situacional.

e) diretiva.

**Comentário:**

Trata-se da liderança apoiadora/incentivadora de House. Relembremos:

- Líder apoiador (incentivador): é aquele que trata os subordinados igualmente, se preocupando com o bem-estar de seus liderados. Mostra respeito e consideração para com eles, atuando para construir um clima positivo. Gera melhor desempenho quando os funcionários realizam tarefas estruturadas e repetitivas.

- Líder diretivo: é extremamente objetivo, usando a comunicação para dizer exatamente o que pretende em termos de objetivos de desempenho, meios e padrões. Planos e padrões são os



seus objetos de trabalho e a base de seu comportamento. Leva a uma maior satisfação quando as tarefas são ambíguas ou estressantes do que quando são estruturadas e planejadas. Pode ser percebida como redundante.

- Líder orientado para objetivos ou resultados: é o líder que prepara objetivos desafiadores e que se preocupa com o desempenho atingido, buscando os melhores resultados.
- Líder participativo: valoriza e encoraja os subordinados a participarem da tomada de decisões.

**GABARITO: B.**

22. (FCC/TRT11/Analista Judiciário – Psicologia/2017) Um líder chama seu colaborador e explica-lhe detalhadamente o que ele deve fazer, oferecendo-lhe diretrizes claras e estabelecendo padrões de desempenho bem definidos, assim como indicando controles e impondo-lhe comportamentos que garantam que todas as regras e procedimentos sejam cumpridos. Esse líder prioritariamente está utilizando um estilo de liderança

- a) transformacional.
- b) democrático.
- c) inspirador.
- d) participativo.
- e) diretivo.

**Comentário:**

Trata-se claramente de uma liderança diretiva, nos termos da Teoria de House:

- Líder apoiador (incentivador): é aquele que trata os subordinados igualmente, se preocupando com o bem-estar de seus liderados. Mostra respeito e consideração para com eles, atuando para construir um clima positivo. Gera melhor desempenho quando os funcionários realizam tarefas estruturadas e repetitivas.
- Líder diretivo: é extremamente objetivo, usando a comunicação para dizer exatamente o que pretende em termos de objetivos de desempenho, meios e padrões. Planos e padrões são os seus objetos de trabalho e a base de seu comportamento. Leva a uma maior satisfação quando as tarefas são ambíguas ou estressantes do que quando são estruturadas e planejadas. Pode ser percebida como redundante.
- Líder orientado para objetivos ou resultados: é o líder que prepara objetivos desafiadores e que se preocupa com o desempenho atingido, buscando os melhores resultados.
- Líder participativo: valoriza e encoraja os subordinados a participarem da tomada de decisões.

**GABARITO: E.**

23. (FCC/TER-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.

**Comentário:**

Na teoria de Fiedler o líder orientado para tarefas terá melhores resultados em situações extremas, incluindo as muito favoráveis e as muito desfavoráveis. Em situações intermediárias, o líder orientado para o relacionamento com as pessoas terá um melhor resultado.

**GABARITO: A.**

**24. (FCC/TRF5/TJAA/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.

**Comentário:**

Questão simples, para a qual bastava você lembrar dos três estilos de liderança de Kurt Lewin/White e Lippitt: liderança autocrática, democrática e liberal.

**GABARITO: A.**

**25. (FCC/TRT11/AJAJ/2017) Os estudos sobre liderança desenvolvidos pela Universidade de Ohio nos anos de 1940, buscaram identificar dimensões independentes do comportamento do líder, descrevendo duas categorias de liderança, que são:**

- a) diretiva e colaborativa.
- b) democrática e autocrática.
- c) autocentrada e cooperativa.
- d) ênfase nas pessoas e ênfase na produção.
- e) estrutura de iniciação e consideração.

**Comentário:**

Questão com uma bela pegadinha!

Ele pede que você identifique os dois comportamentos de liderança previstos nos estudos da Universidade de Ohio (estrutura de iniciação e consideração), mas coloca como alternativa possível os comportamentos equivalentes previstos pela Universidade de Michigan (ênfase nas pessoas e na produção).

**GABARITO: E.**



**26. (FCC/TRT24/AJAA/2017) Os estudos sobre liderança contemplam as denominadas Teorias Situacionais, entre as quais o Modelo de Fiedler, segundo o qual**

- a) a liderança deve ser baseada na troca, cabendo ao líder participativo o atendimento das necessidades dos subordinados.
- b) a eficácia da liderança depende da adequação do estilo do líder com o grau de maturidade dos subordinados.
- c) a liderança deve ser diretiva, cabendo ao líder deixar claro o que espera dos subordinados, propondo ações claras e objetivas.
- d) a eficácia gerencial está atrelada à manipulação correta da situação e não ao estilo ou personalidade do líder.
- e) o desempenho eficaz do grupo depende da combinação adequada entre o estilo de liderança do líder com os subordinados e o grau em que a situação dá o controle e a influência para o líder.

**Comentário:**

A teoria da liderança situacional de Fiedler é aquela que afirma que o resultado da liderança depende da combinação do estilo de liderança (relacionamento ou tarefa) adequado ao grau de controle que a situação oferece (que considera o grau de estrutura da tarefa, relação líder-liderado e poder da posição).

**GABARITO: E.**

**27. (FCC/TRT11/AJAA/2017) O tema da liderança nas organizações tem sido objeto de estudo na literatura e apresenta diferentes abordagens, dentre elas, as denominadas teorias situacionais, as quais apontam, entre outros preceitos:**

- a) a importância da ênfase na produção e nas tarefas, relativizando o papel das características pessoais do líder.
- b) que a liderança é uma condição inata das pessoas, passível de transmissão apenas em situações peculiares.
- c) a possibilidade do desenvolvimento de traços de personalidade ligados às tarefas, sendo inviável desenvolver aqueles ligados à gestão.
- d) que o líder deve agir de acordo com as contingências e situações apresentadas pelo ambiente.
- e) que fatores exógenos não influenciam o comportamento do líder autêntico, eis que este deve sempre ter o domínio da equipe.

**Comentário:**

As teorias de liderança situacional, em sua essência, afirmam que o líder deve adaptar sua atuação em função do ambiente, como está na alternativa D.

As demais alternativas não se relacionam corretamente com nenhuma teoria de liderança consolidada.

**GABARITO: D.**

**28. (FCC/TRF5/AJAA/2017) Segundo Paul Hersey e Kenneth Blanchard, liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo, em determinada situação. Referidos autores desenvolveram um modelo situacional de análise da liderança com ênfase**

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



- b) no propósito da instituição, que, por seu turno, orienta o estilo de liderança a ser aplicado: transacional ou transformacional.
- c) na transformação dos liderados, proporcionada a partir da adoção do estilo de liderança mais adequado à situação apresentada.
- d) no ambiente externo, que deve direcionar os esforços do líder para conduzir os liderados na direção dos objetivos e metas traçados.
- e) na maturidade dos liderados, ao que deve adequar-se o estilo de liderança adotado, que pode ser: dirigir, persuadir, participar ou delegar.

**Comentário:**

A liderança situacional de Hersey e Blanchard afirma que o líder deve adotar uma liderança (que inclui alta ou baixa orientação para produção e para pessoas) adaptada à maturidade do liderado em cada situação (que inclui a capacidade e motivação).

**GABARITO: E.**

**29. (FCC/Coopergás-PE/Analista – Administrador/2016) A literatura aponta entre as teorias sobre liderança a denominada Teoria do Grid (ou grade) Gerencial, segundo a qual o gestor orienta a ação para dois aspectos essenciais:**

- a) ênfase na produção e ênfase nas pessoas.
- b) programa de incentivos e rol de punições.
- c) alinhamento de objetivos e atingimento de metas.
- d) colaboração e comprometimento com resultados.
- e) foco no processo e visão de futuro.

**Comentário:**

Questão simples, para a qual bastava se lembrar da essência da referida teoria: uma grade de comportamentos de liderança que combina a ênfase na produção com a ênfase nas pessoas.

**GABARITO: A.**

**30. (FCC/AL-MS/Analista de Recursos Humanos/2016) Entre os diversos estudos e teorias desenvolvidos sobre liderança destacam-se os três estilos clássicos apontados por Kurt Lewin. Entre eles, inclui-se o estilo**

- a) carismático, no qual o líder toma decisões com base em seu prestígio pessoal e sem envolvimento do grupo.
- b) liberal, no qual o líder atua somente quando solicitado conferindo liberdade ao grupo para tomada de decisões.
- c) consultivo, em que o líder toma as decisões com base em processo de votação ou confirmação pelo grupo.
- d) benevolente, quando as diretrizes são decididas e debatidas pelo grupo, sob a orientação e direção do líder.
- e) democrático, no qual não existe propriamente uma liderança mas sim um conjunto de agentes que induzem o processo decisório.

**Comentário:**

Os três estilos de Kurt Lewin são, em sua essência: liberal (o líder dá espaço para o grupo, e só atua quando solicitado); democrático (o líder consulta o grupo e considera opiniões para a tomada de decisões); autocrático (o líder faz as coisas sem consultar ninguém).

**GABARITO: B.**

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

- a) da Liderança Situacional.
- b) das Contingências.
- c) Y.
- d) dos Traços.
- e) do Grid Gerencial.

**Comentário:**

Trata-se de menção específica à Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard. Alguns podem ter se confundido com a “teoria das contingências”, mas não é o caso! A questão trata de Teoria “de liderança” situacional/contingencial específica, e não da Teoria da Contingência enquanto parte da TGA.

**GABARITO: A.**

**32. (FCC/TRT20/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.

**Comentário:**

Questão com uma bela pegadinha. O comando começa falando na teoria dos traços e induz o candidato a pensar na teoria comportamental como sequência temporal.

Apesar disso, o que a questão está pedindo é que se identifique quais as teorias que buscam “explicar todos os aspectos que envolvem a liderança, notadamente para distinguir os líderes eficazes dos não eficazes”. O conjunto de teorias que faz isso é o das teorias situacionais. O resto da questão é conversa fiada.

**GABARITO: C.**

**33. (FCC/PGE-MT/Analista – Administrador/2016) Os conceitos de liderança e a forma de aplicá-los vêm se desenvolvendo ao longo dos anos, impactando a maneira de conceber a figura**



**do líder. Nesse contexto, emergem as Teorias de Estilos de Liderança, também chamadas Teorias Comportamentais, nas quais se sustenta que**

- a) os líderes possuem habilidades inatas, ligadas ao desempenho da tarefa, não passíveis de serem desenvolvidas.
- b) os traços de personalidade, como o carisma, são determinantes para a construção da liderança.
- c) existem características individuais, de natureza universal, relativas à liderança, notadamente os traços intelectuais.
- d) o que determina o desenvolvimento do líder são as contingências apresentadas pelo ambiente.
- e) a liderança não decorre exclusivamente de traços de personalidade, podendo ser aprendida e desenvolvida.

**Comentário:**

A essência das teorias comportamentais (que aqui o examinador misturou com estilos de liderança) é que a liderança é baseada em comportamentos que podem ser aprendidos. Da letra A até a C a questão trata de teorias de traços, enquanto a letra D trata de liderança situacional e a E de liderança comportamental.

**GABARITO: E.**

**34. (CESGRANRIO/Petrobras/Administrador Júnior/2018) Ao avaliar as características da nova liderança da companhia, um administrador afirmou que naquele momento havia ali líderes tipicamente**

- a) transformacionais, que negociam a troca de recompensas por esforço, prometem recompensas pelo bom desempenho e reconhecem conquistas.
- b) visionários, que procuram e observam desvios de regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias e intervindo apenas quando os padrões não são alcançados.
- c) transacionais, que conduzem e motivam seus seguidores para o alcance das metas estabelecidas, esclarecendo os papéis a serem desempenhados por cada um e deixando claro o nível de exigência das tarefas a serem cumpridas.
- d) situacionais, com comportamentos encorajadores, caracterizados por estabelecimento de regras e instruções detalhadas, monitoramento direto e centralização decisória, independentemente das qualificações e competências do subordinado.
- e) autênticos, que têm capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para a organização que cresce e melhora a partir do presente.

**Comentário:**

Vejamos:

- a) errado. Descreve a liderança transacional.
- b) errado. Descreve a liderança transacional.
- c) certo. Está perfeito, pois descreve a liderança transacional e menciona que é ela mesma.
- d) errado. A descrição está muito confusa, mas certamente não possui ligação com a liderança situacional, que é aquela que depende da situação enfrentada (características dos líderes, dos liderados, da tarefa/missão, e do contexto).
- e) errado. A liderança autêntica é aquela que conhece a si própria e lidera com base nisso – não tem nada a ver com a proposta da alternativa.

**GABARITO: C.**



**35. (CESGRANRIO/LIQUIGAS/Profissional Júnior – Administração/2015) Uma jovem, recém-contratada para o cargo de supervisão, demonstrou ser uma líder que trabalha principalmente voltada para satisfazer as necessidades e metas dos subordinados, assim como para cumprir a missão maior da organização.**

**No caso descrito, a jovem é uma líder**

- a) moral
- b) cultural
- c) servidora
- d) carismática
- e) transformacional

**Comentário:**

O caso proposto pelo examinador mostra uma líder preocupada em servir aos interesses dos demais – da organização e de seus liderados. Trata-se, portanto de uma líder-servidora.

**GABARITO: C.**

**36. (CESGRANRIO/Petrobras/Profissional Júnior – Administração/2015) Um dirigente de uma empresa está preocupado com seu papel na empresa e com os resultados apresentados, que têm piorado bastante nos últimos meses. Isso tem feito com que ele se questione a respeito de seu estilo de liderança.**

**Para resolver esse problema e melhorar o desempenho de sua organização, ele contratou um consultor que o orientou a adotar um estilo de liderança apoiador, cujas características são:**

- a) ter preocupação com o bem-estar de seus subordinados, sendo aberto e acessível a eles, tratando-os como iguais.
- b) enfatizar a obediência às regras, às metas de desempenho e padrões de comportamento conforme esta- belecido.
- c) encorajar as discussões em grupo, não consultando os subordinados para tomar as decisões, porém permitindo que os subordinados deem suas sugestões e opiniões.
- d) fixar as diretrizes para os subordinados sem a participação destes, providenciando as técnicas e orientação para a execução das tarefas.
- e) dar liberdade completa aos subordinados para as decisões do grupo ou mesmo individuais, com a participação mínima do líder.

**Comentário:**

O comando da questão trata sobre os estilos de liderança propostos por House, na sua Teoria do Caminho-Meta. Relembremos:

- Líder apoiador (incentivador): é aquele que trata os liderados igualmente, se preocupando com o bem-estar deles. É aberto e acessível, tratando-os como iguais. Mostra respeito e consideração para com eles, atuando para construir um clima positivo. Gera melhor desempenho quando os funcionários realizam tarefas estruturadas e repetitivas.
- Líder diretivo: é extremamente objetivo, usando a comunicação para dizer exatamente o que pretende em termos de objetivos de desempenho, meios e padrões. Planos e padrões são os seus objetos de trabalho e a base de seu comportamento. Leva a uma maior satisfação quando as tarefas são ambíguas ou estressantes do que quando são estruturadas e planejadas. Pode ser percebida como redundante.



- Líder orientado para objetivos ou resultados: é o líder que prepara objetivos desafiadores e que se preocupa com o desempenho atingido, buscando os melhores resultados.
- Líder participativo: valoriza e encoraja os subordinados a participarem da tomada de decisões.

Assim, percebe-se que a alternativa correta é a letra A.

**GABARITO: A.**

**37. (CESGRANRIO/LIQUIGÁS/Profissional Júnior – Administração/2015) Um gerente tem apresentado em seu comportamento cotidiano uma tendência à busca por aquisição de poder e manipulação de outras pessoas para obtenção de benefícios e ganhos pessoais, visando à sua ascensão na organização.**

**O gerente em questão vem apresentando uma característica de liderança denominada**

- a) maquiavelismo
- b) individualismo
- c) biculturalismo
- d) autoritarismo
- e) coletivismo

**Comentário:**

A banca forçou a barra com essa questão, pois cobrou conhecimento associado à teoria, mas não propriamente dela decorrente.

Em resumo, o candidato deveria saber que “maquiavelismo” é a doutrina de Nicolau Maquiavel que apresenta, no livro “O Príncipe” a importância para o líder-governante de uso de suas capacidades manipulativas sobre os liderados para atingir os resultados desejados.

**GABARITO: A.**

**38. (FUNRIO/IF-BA/Auxiliar em Administração/2016) No estilo de liderança autocrática, o líder**

- a) assume papel de membro do grupo e atua somente quando solicitado.
- b) deixa que o grupo decida sobre a divisão das tarefas de cada membro.
- c) define as diretrizes e determina providências para execução das tarefas.
- d) trabalha como orientador da equipe no debate das diretrizes e planos.
- e) orienta para que o grupo esboce os objetivos e ações.

**Comentário:**

Vejamos com que estilo de liderança cada alternativa se relaciona:

- A) Liberal
- B) Liberal
- C) Autocrático
- D) Democrático
- E) Democrático

**GABARITO: C.**

**39. (FUNRIO/IF-PI/Administração/2014) No livro Introdução à administração (2000:408), Maximiano define estilos de liderança. São eles:**



- a) Liderança orientada para situação, liderança puxada e liderança empurrada.
- b) Liderança orientada para tarefa, para processos e para pessoas.
- c) Liderança orientada para tarefa, para pessoas e liderança bidimensional
- d) Liderança orientada para tarefa, para metas e para objetivos.
- e) Liderança autocrática, compartilhada e absorvida.

**Comentário:**

Um absurdo de questão! A FUNRio *just wanna have fun!*

Cobrar uma visão específica de um autor, em uma página específica é muito maldoso. Impossível você decorar tudo o que todos os autores tem para dizer sobre tudo em todas as páginas!

Assim, em vez de simplesmente replicar o que o Maximiano diz (está no gabarito!), prefiro dizer-lhes como resolver essa questão:

São várias as teorias sobre liderança, que dizem diferentes coisas. Pelas alternativas, terminaríamos pensando em: orientada para tarefa x orientada para as pessoas ou autocrática, democrática e liberal.

Vendo que a única que se aproxima mais das respostas apresentadas é a primeira visão, sabemos que o caminho é aquele.

Agora: qual seria essa terceira visão? A que combina as duas anteriores. Maximiano coloca nesse rol a teoria de Blake e Mouton (Grade Gerencial).

O pior é que, em versão mais recente do mesmo livro (8ª edição) o autor colocou um outro “tipo”: a régua gerencial (nome que ele deu à Teoria Situacional de Tannenbaum e Schmidt).

**GABARITO: C.**

**40. (FUNRIO/IF-BA/Técnico em Assuntos Educacionais/2016) Na função de técnico em assuntos educacionais, talvez, você vá trabalhar numa seção na qual poderá exercer o papel de uma liderança para os serviços a serem executados.**

A liderança é a arte de conduzir pessoas a alcançar, com êxito, os resultados planejados.

Há um debate sobre se a liderança é algo inato, um dom, ou uma competência aprendida. Há teorias menos radicais que concordam que devem ser as duas possibilidades juntas.

Existem diversas teorias e modelos de liderança, além de diferentes perfis de líder.

Para cada perfil de líder há uma descrição que se aproximaria dele.

Um líder que permite que todos os liderados participem das decisões importantes do grupo e que considera as ideias, críticas e sugestões para o aperfeiçoamento dos trabalhos e projetos, com abertura para os diálogos e feedbacks constantes, enquadram-se no perfil de uma liderança

- a) liberal.
- b) autocrática.
- c) visionária.
- d) democrática.
- e) exigente.

**Comentário:**

O líder que permite que as pessoas participem do processo decisório é o democrático.

Cuidado para não confundir com o liberal – este último delega praticamente tudo ao grupo, só agindo se for consultado – o que é diferente de ouvir opiniões dos subordinados (típico do democrático).

**GABARITO: D.**



**41. (FGV/Câmara de Salvador – BA/Analista Legislativo Municipal – Desenvolvimento de Pessoas/2018) Um administrador acaba de assumir a chefia da área de operações da empresa em que trabalha. O administrador tem pouco tempo de casa e sua promoção foi vista com desconfiança e insatisfação pelos colegas de equipe. O setor é responsável por projetos importantes de melhoria e inovação na área fim de atuação da empresa. Os membros da equipe são especialistas em suas áreas de atuação e seu trabalho é bastante valorizado pela empresa. O novo chefe entende que terá pouca liberdade para recompensar ou punir os membros da equipe.**

**Pelo modelo contingencial de liderança de Fiedler, na situação descrita, o estilo de liderança mais eficaz seria:**

- a) orientado para o relacionamento;
- b) orientado para a tarefa;
- c) transacional;
- d) transformacional;
- e) apoiador.

**Comentário:**

O modelo de liderança de Fiedler aponta que em situações de baixo grau de controle, assim como naquelas em que o líder possui alto grau de controle, o melhor é uma liderança orientada para a tarefa. Líderes orientados para os relacionamentos só teriam sucesso em situações com grau de controle moderado.

O grau de controle depende do poder da posição, das relações líder-liderados e do grau de estruturação da tarefa. Pelo exemplo apresentado, todos esses pontos estão ruins, ou seja, a situação possui baixo grau de controle e terá um melhor resultado com um líder orientado para as tarefas.

**GABARITO: B.**

**42. (FGV/Câmara de Salvador – Bahia/Analista Legislativo Municipal – Desenvolvimento de Pessoas/2018) A teoria da liderança situacional, proposta por Hersey e Blanchard, enfatiza as características dos liderados para determinar o comportamento de liderança mais adequado – ou seja, a teoria sustenta que o estilo de liderança mais eficaz é contingente às características dos liderados.**

**Mais especificamente, a teoria propõe que o estilo de liderança mais eficaz depende do nível de prontidão dos subordinados, que se refere ao:**

- a) nível das competências individuais e ao grau de satisfação com o trabalho;
- b) nível de engajamento e ao tipo de comprometimento organizacional;
- c) grau de capacidade e ao interesse em desempenhar uma determinada tarefa;
- d) nível de satisfação com a chefia e ao grau de proatividade do subordinado;
- e) grau de atração das recompensas e à percepção da relação esforço-desempenho.

**Comentário:**

O grau de prontidão (ou maturidade), segundo Hersey e Blanchard, é determinado pela capacidade e a motivação (interesse) do funcionário desempenhar determinada tarefa, sendo específico de cada funcionário para o exercício de cada tarefa específica.

**GABARITO: C.**



**43. (FGV/Prefeitura de Salvador – BA/Técnico de Nível Superior II – Administração/2017) Com relação às teorias de liderança, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.**

( ) O estilo de liderança chamado de laissez faire ou democrático caracteriza-se pela autonomia e pelo apoio do líder às decisões do grupo.

( ) A teoria dos traços se concentra nos atributos pessoais, características físicas, mentais e culturais como diferencial para a geração de lideranças.

( ) O grid gerencial distingue cinco estilos básicos de liderança que se deslocam entre a preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção.

As afirmativas são, respectivamente,

a) F – V – F.

b) F – V – V.

c) V – F – F.

d) V – V – F.

e) V – F – V.

**Comentário:**

Vejam os itens:

I) falso. O estilo laissez faire é o liberal, e não o democrático.

II) verdadeiro. Está perfeito sobre a teoria dos traços.

III) verdadeiro. Trata corretamente da grade gerencial de Blake e Mouton com os seus estilos de liderança: clube de campo; gestão de equipes; gestão empobrecida; autoridade; meio do caminho.

**GABARITO: B.**

**44. (FGV/IBGE/Agente Censitário Regional/2017) A presidente de uma grande rede de varejo é descrita pelos empregados da empresa como uma “heroína”, cuja “visão única dos negócios e ousadia inspiram a todos sermos como ela”. Também se pode observar que os empregados se expressam com o mesmo tipo de linguagem que a presidente, usam o mesmo estilo de roupas e expressam opiniões bastante semelhantes às dela. Segundo os empregados, a razão disso é que todos pertencem “a uma comunidade, uma família, mais do que a simplesmente uma empresa”.**

**A presidente da rede de varejo é uma líder do tipo:**

a) democrático;

b) transacional;

c) autocrático;

d) carismático;

e) de tarefa.

**Comentário:**

Os líderes que representam verdadeiros heróis, inspirando comportamentos dedicados em torno de uma visão de futuro são os carismáticos e transformacionais. Como apenas uma das duas possibilidades está na questão, temos o gabarito na letra D.

**GABARITO: D.**

**45. (FGV/IBGE/Agente Censitário Administrativo/2017) As teorias de liderança que buscam identificar qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes são conhecidas, no campo da Administração, como teorias:**



- a) contingenciais;
- b) transformacionais;
- c) de liderança autêntica;
- d) dos traços;
- e) comportamentais.

**Comentário:**

As teorias que estabelecem quais as características típicas dos líderes, ou seja, aquelas que distinguem quem é líder de quem não é, são as teorias dos traços.

**GABARITO: D.**

**46. (FGV/IBGE/Analista Censitário – RH/2017) Uma instituição pública municipal de porte médio, dedicada ao atendimento à população de rua, vinha enfrentando pressões no sentido de tornar-se mais efetiva no desempenho de sua missão institucional. A instituição conta com um quadro de funcionários de grande competência e, pela proximidade com o cliente final, o feedback do trabalho dos funcionários é automático. Um novo prefeito assumiu, com a promessa de fazer mudanças na instituição. Avaliando que a liderança da instituição não é eficaz, o prefeito substituiu os líderes antigos, orientados para as pessoas, por líderes orientados para a tarefa. Ao fim de dois anos, nenhum impacto significativo pôde ser observado no desempenho da instituição.**

**No contexto descrito, de acordo com as abordagens contemporâneas de liderança, é provável que tenha ocorrido o seguinte:**

- a) a forte competência dos funcionários substituiu qualquer estilo de liderança;
- b) a forte competência dos funcionários neutralizou a liderança orientada para a tarefa;
- c) a forte competência dos funcionários e o feedback automático substituíram a liderança orientada para a tarefa;
- d) o feedback automático neutralizou a liderança orientada para a tarefa;
- e) o estilo de liderança orientado para a tarefa não surtiu efeito, pois só é efetivo em organizações de grande porte.

**Comentário:**

Questão totalmente interpretativa, considerando-se o conhecimento sobre liderança como um todo.

Olha só: o feedback favorece o desempenho, especialmente se for autogerenciado (ou seja, ele se dá de maneira automática, estando sob controle do próprio funcionário, e não do gerente). Assim, uma liderança orientada para as tarefas não chega a agregar valor, já que já há bastante feedback. Além disso, os funcionários são considerados “muito competentes”, ou seja, possuem as competências necessárias (conhecimentos, habilidades e atitudes) para fazer o seu trabalho, não necessitando de nenhum líder informando o que deve ser feito e como.

Por estas razões que a inclusão de um líder voltado para as tarefas não influenciou o desempenho. Atenção: num caso prático com essas características a banca poderia ter dito até mesmo que o desempenho piorou com a inclusão de líderes voltados para a tarefa!

**GABARITO: C.**



**47. (FGV/TRT12/TJAA/2017) Nem todos os administradores são líderes e nem todos os líderes são administradores. Liderança e administração são dois termos próximos, mas que costumam ser confundidos.**

A liderança é melhor definida da seguinte forma:

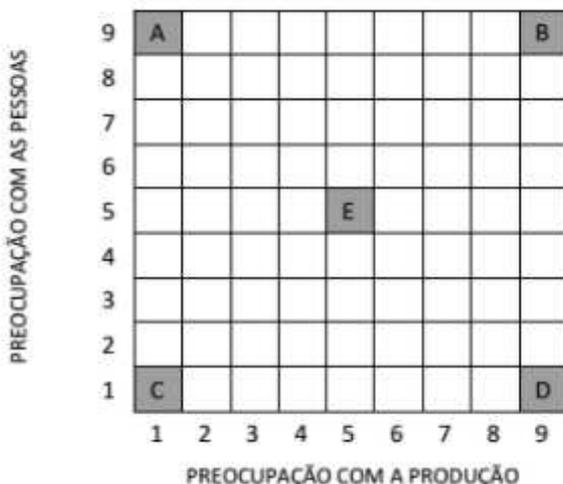
- a) ordem, consistência e direção por meio de planejamento;
- b) capacidade de influenciar pessoas para atingir metas;
- c) cargo de direção em uma organização;
- d) referência técnica ou autoridade no assunto;
- e) capacidade de agradar os funcionários e manter um bom clima organizacional.

**Comentário:**

Em resumo, a liderança consiste na capacidade de influenciar alguém a fazer alguma coisa que não faria caso a influência não existisse, como bater uma meta, por exemplo.

**GABARITO: B.**

**48. (FGV/IBGE/Agente Censitário Municipal e Supervisor/2017) A figura abaixo representa um instrumento conhecido como grade gerencial, proposto por Blake e Mouton.**



**As letras A, B, C, D e E representam os cinco principais estilos de liderança identificados pelo modelo de Blake e Mouton. Sobre esses tipos de liderança, é correto afirmar que:**

- a) C é o líder negligente, orientado para as necessidades dos funcionários e para a promoção de um ambiente amigável;
- b) D é o líder de equipe, voltado para a produção e o atingimento de objetivos;
- c) E é o líder meio-termo, considerado o estilo de liderança mais eficaz pelo modelo;
- d) B é o líder de equipe, considerado o estilo de liderança mais eficaz pelo modelo;
- e) A é o líder orientado para pessoas, considerado o estilo de liderança mais eficaz pelo modelo.

**Comentário:**

Vejamos qual cada estilo:

- A) clube de campo;
- B) gestão de equipes – é o melhor.
- C) gestão empobrecida – é a pior
- D) autoridade
- E) meio do caminho.

Assim, fica fácil encontrar a resposta na alternativa D.

**GABARITO: D.**

**49. (FGV/CODEBA/Técnico Portuário – Apoio Administrativo/2016) Liderança é a capacidade de um administrador impulsionar a atuação de outros membros da organização.**

**Assinale a opção que apresenta os três elementos que definem liderança de forma correta.**

- a) Pessoas, poder e recursos.
- b) Pessoas, capacidades e influência.
- c) Poder, capacidades e influência.
- d) Pessoas, poder e influência.
- e) Capacidades, recursos, e poder.

**Comentário:**

A banca fala em “três elementos da liderança” como se isso fosse uma receita de bolo única, e que nenhum autor pudesse falar diferente. Apesar disso, é comum que se associe a liderança às pessoas, ao poder, à comunicação e à influência, por isso era possível chegar a uma resposta – letra D.

**GABARITO: D.**

**50. (FGV/CODEBA/Analista Portuário – Administrador/2016) Com relação aos conceitos de liderança, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.**

- ( ) O líder surge como um meio para a consecução dos objetivos desejado por um grupo.
- ( ) O processo de liderança é uma função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação.
- ( ) Os traços de liderança permitem que o indivíduo se adapte e lidere sob diversas conjunturas.

As afirmativas acima são, respectivamente,

- a) V, F e V.
- b) F, F e V.
- c) F, V e V.
- d) V, V e V.
- e) V, V e F.

**Comentário:**

Vejam os:

- I) verdadeiro. O líder surge porque é do interesse dos seguidores, e não o contrário.
- II) verdadeiro. O processo é situacional, em outras palavras.
- III) falso. As teorias de traços não são consideradas válidas, nos dias de hoje.

**GABARITO: E.**

**51. (FGV/CODEBA/Analista Portuário – Gestão Portuária/2016) Uma das competências exigidas de um gestor nas organizações contemporâneas é a capacidade de motivar e liderar equipes. O administrador deve ser capaz de identificar o tipo de liderança que exerce, ou sob a qual está trabalhando, bem como as técnicas que se adequam a cada tipo de liderança.**

**Assinale a opção que indica a combinação correta entre o tipo de liderança e a característica que a define.**

- a) Tirânica, na qual o poder se concentra na decisão do líder.
- b) Autocrática, na qual o líder abusa do poder e da autoridade.



- c) Democrática, na qual o líder busca ser popular com os seus liderados.
- d) Autocrática, na qual o poder se concentra na decisão do líder.
- e) Demagógica, na qual o líder abusa de sua autoridade entre os liderados.

**Comentário:**

A questão trata dos estilos de liderança autocrático, democrático e liberal (o resto é maluquice). Autocrático: decisões concentradas no líder. Democrático: o líder consulta os liderados. Liberal: o líder delega a tomada de decisões para o grupo.

Assim, a única alternativa correta é a letra D. Se você acho que a letra B está correta, cuidado: o líder não “abusa” do poder e autoridade, ele apenas usa todo o poder e autoridade que possui.

**GABARITO: D.**

**52. (FGV/DPE-MT/Assistente Administrativo/2015) Sobre os estilos de comportamento de um líder em relação aos seus liderados, analise as afirmativas a seguir.**

- I. A liderança liberal deixa os funcionários à vontade para a tomada de decisão.
- II. A liderança autoritária centraliza as decisões e impõe sua vontade sobre o grupo.
- III. A liderança autocrática hierarquiza as funções e estimula as competências individuais.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- d) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.
- e) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.

**Comentário:**

Vejamos cada um dos itens:

I) Certo. De fato, a liderança liberal deixa os funcionários à vontade para a tomada de decisão (dentro de certos limites!).

II) Certo. A liderança autocrática (a mais autoritária), centraliza as decisões e impõe sua vontade sobre o grupo.

III) Errado. A liderança autocrática não estimula competências individuais dos seus funcionários.

**GABARITO: C.**

**53. (FGV/DPE-MT/Administrador/2015) Os estudos sobre objetivos institucionais, organizacionais e pessoais, assim como a análise da influência entre as organizações e o ambiente no qual atuam, levaram alguns autores a formular teorias acerca da liderança.**

Nesse sentido, analise as afirmativas a seguir.

I. O enfoque situacional da liderança afirma que um líder que vai bem em determinadas condições pode não conseguir liderar um outro grupo sob outras condições ou em tarefas distintas.

II. A liderança é um fenômeno social que ocorre em função das características da pessoa que lidera, das relações intergrupais em suas relações e da situação interna e externa.

III. A troca interpessoal é um elemento de forte significado na consolidação da liderança e o grupo avalia a capacidade do líder em compreender seus objetivos como elemento de aceitação e manutenção de sua condição de liderança.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.



- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

**Comentário:**

Vejam os itens:

- I) Certo. O enfoque situacional considera a situação como um todo, incluindo vários fatores. Assim, uma pessoa que é um bom líder em uma situação pode não conseguir sê-lo em outras!
- II) Certo. É um detalhamento dos elementos que fazem a liderança situacional (considerada a correta atualmente).
- III) Certo. Item mais interpretativo. O questionamento é: as trocas (transações) realizadas entre o líder e o liderado são importantes para manutenção da liderança? Claro que sim! São essas trocas que permitem que o líder entregue recompensas aos liderados por um trabalho bem realizado!

**GABARITO: E.**

**54. (FGV/DPE-MT/Administrador/2015) Com relação aos estudos e às teorias de liderança, analise as afirmativas a seguir.**

- I. A teoria dos traços reza que a liderança é inata e surge por características físicas, habilidades e personalidade.
- II. O líder autocrático, apesar de fixar as diretrizes, não consegue o mesmo volume de produção do líder democrático.
- III. O estudo sobre estilos de liderança mostra que o líder liberal é o que obtém a melhor qualidade dos produtos entregues.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

**Comentário:**

Vamos ver cada item:

- I) Certo. A teoria dos traços é aquela que diz que a liderança é inata, baseada em características físicas, personalidade, etc., todas naturais do indivíduo que é líder.
- II) Errado. Não se pode falar que o líder de um tipo obtém melhores resultados do que outro, considerando de forma geral. O importante é a prática de aplicação da liderança, de cada tipo, para cada situação.
- III) Errado. Não se pode falar que em nenhum tipo de liderança o produto terá mais qualidade do que no outro!

**GABARITO: A.**

**55. (FGV/TJ-SC/Psicólogo/2015) Um grupo em uma fábrica executa tarefas repetitivas, desagradáveis e estressantes. Como forma de compensar essa situação, o comportamento de liderança mais adequado seria:**

- a) democrático;



- b)diretivo;
- c)participativo;
- d)apoiador;
- e)orientado para resultados.

**Comentário:**

Essa questão cobra especificamente a teoria de House (apesar de não mencioná-la diretamente). Para essa teoria, trabalhos repetitivos, desagradáveis e estressantes, associados a tarefas estruturadas demais, pedem um líder do tipo "apoiador".

Aqui a única solução era ter decorado o assunto!

**GABARITO: D.**

**56. (FGV/TJ-SC/Analista Administrativo/2015) Um gerente foi descrito por seus subordinados como “um verdadeiro herói, capaz de inspirar a todos, sem medo de ousar e de inovar; ele nos faz perceber que somos capazes de atingir as metas propostas, por mais difíceis que pareçam”.**

**O gerente pode ser caracterizado como um líder:**

- a)democrático;
- b)liberal;
- c)autocrático;
- d)participativo;
- e)carismático.

**Comentário:**

O único dos tipos de liderança que são apresentados pela questão e que se relacionam com essa capacidade de transformar o comportamento das pessoas, exercendo forte carisma, como um herói, é a liderança carismática.

**GABARITO: E.**

**57. (FGV/DPE-MT/Administrador/2015) O grid gerencial de Blake e Mouton traz à discussão algumas formas de integração entre habilidades e pressupostos que podem ajudar a reconhecer estilos de liderança.**

A esse respeito, analise as afirmativas a seguir.

I. O modelo inter-relaciona a preocupação do líder com os meios de produção e com os resultados obtidos.

II. O modelo de gerente 9.9 baseia-se na extração de máximos resultados frente aos recursos disponíveis.

III. O modelo pressupõe estilos dominantes e subdominantes que podem se alternar em função de conjunturas diversas.

Assinale:

- a)se somente a afirmativa I estiver correta.
- b)se somente a afirmativa II estiver correta.
- c)se somente a afirmativa III estiver correta.
- d)se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e)se todas as afirmativas estiverem corretas.

**Comentário:**

Vejamos cada item:



I) Errado. A grade gerencial correlaciona preocupação com produção e preocupação com relacionamento. A questão falou em meios de produção e resultados. Certamente é possível entender que a preocupação com resultados está ligada à "produção", mas "meios de produção" não é a mesma coisa que "relacionamentos", ou mesmo "pessoas" (apesar de pessoas serem um dos meios de produção).

II) Errado. Máximos resultados para recursos também é esquisito. Na 9.9 há preocupação com resultados e com pessoas, buscando-se o melhor resultado, é claro. Mas isso não quer dizer, necessariamente, que todos os recursos serão melhor utilizados.

III) Certo. De fato, trata-se de um pressuposto!

**GABARITO: C.**

**58. (Quadrix/CRMV-DF/Agente Administrativo/2017) Liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos e o estilo de liderança *laissez-faire* refere-se ao líder que determina o que os subordinados farão, buscando a participação deles.**

**Comentário:**

A definição de liderança está perfeita, mas o estilo *laissez faire* é o que só interfere quando for solicitado, por isso a questão está errada.

**GABARITO: Errado.**

**59. (Quadrix/CFO-DF/Técnico em Secretariado/2017) Um dos maiores desafios das organizações na sociedade atual é formar líderes para as mais diversas posições corporativas. Nesse contexto, entende-se como liderança a capacidade de inspirar pessoas a trabalharem por um objetivo comum**

**Comentário:**

Questão interpretativa e que está certa: a liderança pode ser entendida como guiar as pessoas para trabalharem de maneira inspirada e integrada em um objetivo comum, que não era o seu objetivo inicial.

**GABARITO: Certo.**

**60. (Quadrix/CFO-DF/Técnico em Secretariado/2017) A liderança de grupos é uma realidade complexa nas instituições contemporâneas. Lidar com a diversidade de opiniões e posicionamentos é um grande desafio. Nas organizações atuais, essa liderança é pautada por meio do poder coercitivo e autoritário segundo o qual prevalecerá a posição do gestor de maior hierarquia.**

**Comentário:**

Questão totalmente interpretativa. De fato, lidar com a diversidade é um desafio na liderança atual, mas você deve se perguntar: o uso de autoridade é que resolve isso nos dias de hoje? Não! Nos dias de hoje, uma postura voltada para o equilíbrio e a consideração das opiniões é cada vez mais valorizada.

**GABARITO: Errado.**



61. (Quadrix/CFO-DF/Técnico em Secretariado/2017) Nas redes sociais, é comum encontrar comparações entre a imagem do chefe (aos moldes antigos de gestão) e a do líder (figura idealizada pelo modelo atual). Nesse sentido, nas empresas de grande porte, não se encontram mais gestores com perfil de chefe, mas sim com perfil de líder.

**Comentário:**

Na verdade, tanto os gestores com perfil de líder quanto os gestores com perfil de chefe continuam existindo nas organizações atuais!

**GABARITO: Errado.**

62. (Quadrix/CFO-DF/Secretariado executivo/2017) No cenário econômico atual, muitas organizações precisam coordenar processos de mudança motivados pela necessidade de adaptação a uma nova realidade administrativa, financeira e social. A liderança manifesta-se por meio da capacidade de estabelecer a direção estratégica da organização, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivar os funcionários para que as cumpram.

**Comentário:**

Perfeita! A liderança realmente guia a direção a ser seguida pela organização e seus membros, se engajando ao ponto de buscar a mobilização das competências dos funcionários e sua motivação para o trabalho!

**GABARITO: Certo.**

63. (AOCPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração (HUJB – UFCG)/2017) Você foi indicado para substituir o líder de uma força-tarefa que está atrasada na apresentação das recomendações solicitadas para obtenção de certificação. O grupo está incerto quanto à meta, o que sugere certa desestruturação da tarefa a ser realizada. A relação entre o grupo e o líder anterior era boa, mas nada garante a você que tal relacionamento irá se manter – ao menos no curto prazo. Como você está iniciando o trabalho de direção do grupo, é de se supor que o poder de posição, por ora, seja fraco. Considerando tais condições e a partir do modelo de liderança contingencial de Fiedler, pode-se supor que o estilo de liderança mais eficaz na situação será o

- a) autocrático.
- b) orientado para tarefa.
- c) orientado para relacionamento.
- d) de liderança de apoio.
- e) carismático.

**Comentário:**

Toda a situação apresentada no comando da questão demonstra um baixo controle da situação, nos termos da Teoria de Fiedler. Para aquela teoria, nesse caso, o desempenho será melhor quando o líder adotar uma postura orientada para as tarefas, e não para o relacionamento.

Relembrando: para a Teoria de Fiedler apenas situações com grau moderado de controle apresentarão melhor desempenho com liderança orientada para relacionamento. Nas demais (alto ou baixo controle) a liderança será mais eficaz quando orientada para tarefas.

**GABARITO: B.**



**64. (AOC/Assistente Administrativo(HUAC-UFCCG)/2017) Em relação às características importantes do estilo diretivo de liderança, de acordo com a teoria do caminho-objetivo (ou, trajetória-meta), assinale a alternativa correta.**

- a) Envolve proporcionar apoio psicológico aos subordinados. O líder tende a ser amigável e acessível, mostra preocupação com o status, as necessidades e o bem-estar dos funcionários.
- b) Envolve a ênfase em comportamentos que incentivam os funcionários a atingirem o seu pico de desempenho. O líder fixa metas desafiadoras e enfatiza a excelência, demonstrando também confiança na capacidade dos subordinados para obter bons resultados.
- c) Envolve atenção cuidadosa às necessidades das pessoas, buscando criar relacionamentos satisfatórios como fonte de eficácia.
- d) Envolve incentivar e facilitar o envolvimento dos subordinados, consultando-os, pedindo a eles sugestões e as considerando seriamente antes de tomar decisões.
- e) Envolve esclarecer os objetivos de desempenho, os meios para alcançá-los e os padrões de comparação de desempenho. Inclui o uso sensato de recompensas e ações disciplinares.

**Comentário:**

O líder diretivo, na teoria do caminho-meta de House, é aquele que é extremamente objetivo, focado no uso da comunicação para esclarecer objetivos, meios, planos e padrões, conforme está na alternativa E.

Algumas pessoas podem ter se confundido com a alternativa B, mas atenção: o foco do líder diretivo é a busca da realização da tarefa por meio de uma comunicação direta, e não na busca de comportamentos específicos do funcionário, nem muito menos demonstrando confiança.

**GABARITO: E.**

**65. (AOC/EBSERH/Assistente Administrativo (HRL-UFS)/2017) Assinale a alternativa que apresenta o tipo de liderança capaz de motivar as pessoas a fazer mais do que é normalmente esperado.**

- a) Líder transacional.
- b) Líder servidor.
- c) Líder interativo.
- d) Líder carismático.
- e) Líder autocrático.

**Comentário:**

A liderança que faz os funcionários transcenderem o que fariam é a transformacional. O mesmo acontece com a liderança carismática.

Por organização da banca, apenas uma dessas duas possibilidades estava prevista nas alternativas, o que não gera qualquer problema em encontrar a correta: letra D.

**GABARITO: D.**

**66. (AOC/EBSERH/Enfermeiro(HUJB-UFCG)/2017) O papel que um elemento assume no grupo é determinado pelas necessidades do próprio grupo, pelas características próprias de cada um dos elementos desse grupo e pela forma como essas características são percebidas pelos demais elementos. O enunciado refere-se ao estilo de liderança**

- a) democrática.
- b) situacional.



- c) permissiva.
- d) autocrática
- e) laissez-faire.

**Comentário:**

A liderança que depende das características do líder, liderados e elementos da tarefa e contexto é a situacional/contingencial/contingente.

**GABARITO: B**

**67. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (HUJB-UFCG)/2017) A liderança é uma conquista na qual o líder é aceito pela equipe em virtude da maneira como a conduz e como se relaciona com ela. Assinale a alternativa que apresenta como o líder pode ser no exercício da liderança, quando a situação permite que ele delegue decisões à equipe e ajude-a a implementá-las com sucesso.**

- a) Autocrático.
- b) Vendedor.
- c) Democrático.
- d) Participativo.
- e) Abdicrático.

**Comentário:**

O comando da questão aponta para um comportamento de liderança típico da liderança liberal: deixar as equipes tomarem decisões de maneira livre.

Apesar disso, nenhuma resposta aponta diretamente para “liberal”. Apesar de estranha, a solução é simples: a liderança liberal possui mais dois nomes comuns: *laissez faire* e abdicrática (daquele que abdica das decisões...).

**GABARITO: E**

**68. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (CH-UFGA)/2016) Quais são as duas classes gerais de comportamento de liderança?**

- a) Orientados para os superiores e orientados para os subordinados.
- b) Orientados para a empresa e orientados para o mercado.
- c) Orientados para a qualidade e orientados para os custos.
- d) Orientados para o funcionário e orientados para a tarefa.
- e) Orientados para a estrutura e orientados para os processos.

**Comentário:**

Os dois tipos básicos de comportamento de liderança são: orientado para tarefas/produção, orientado para as pessoas/relacionamentos/funcionários.

Assim, a única resposta correta está na letra D.

**GABARITO: D.**

**69. (AOCP/CASAN/Assistente Administrativo/2016) A pessoa que comanda ou dirige seus colaboradores humanos está exercendo um estilo de liderança que depende da maneira como o líder se relaciona com os liderados. Com base no texto retirado do Relatório de Gestão 2014, na mensagem da administração, assinado pela diretoria da CASAN, transcrito a seguir e que apresenta o resultado de tarefas implementadas no ano, assinale a alternativa que apresenta o**



tipo de liderança praticado. "Em 2014, a Companhia aplicou R\$ 181,5 milhões na expansão dos serviços de saneamento básico nos municípios atendidos e na realização de melhorias em suas unidades operacionais, o que se constitui no maior investimento de sua história, registrando um crescimento de 58,5% no período de um ano."

- a) Liderança democrática.
- b) Liderança participativa.
- c) Liderança consultiva.
- d) Liderança autocrática.
- e) Liderança liberal.

**Comentário:**

Achei péssima a questão, mas entendo seu gabarito...

O comando da questão não dá nenhuma informação explícita para você "adivinhar" o gabarito. Ele apenas demonstra uma comunicação da diretoria, que acontece de cima para baixo, sem nenhuma participação dos subordinados, o que é típico de uma liderança autocrática, sendo este o gabarito apontado pela questão.

**GABARITO: D.**

**70. (AOC/EBSERH/Assistente Administrativo (CH-UFGA)/2016) Assinale a alternativa que apresenta, respectivamente, o líder que deixa o grupo fazer o que quiser e o líder que faz o que quer.**

- a) Líder democrático e líder autoritário.
- b) Líder liberal e líder autoritário.
- c) Líder democrático e líder liberal.
- d) Líder autoritário e líder democrático.
- e) Líder autoritário e líder liberal.

**Comentário:**

Trata-se da divisão da liderança em três: liberal (o grupo faz o que quer), democrática (o líder pergunta aos indivíduos e depois toma suas decisões), autocrática (o líder decide sozinho).

Como a questão só procura as duas da ponta, a resposta está na letra B.

**GABARITO: B.**

**71. (AOC/Sercomtel S.A. Telecomunicações/Analista/2016) A respeito da liderança contingente, é correto afirmar que**

- a) a personalidade, a integridade pessoal e o nível de conhecimento formal e do negócio são as variáveis centrais para o desempenho do líder
- b) as tarefas com elevado grau de estruturação favorecem um estilo de liderança motivado pela relação.
- c) as relações empobrecidas entre o líder e os liderados produzem baixo desempenho do trabalho quando relacionadas a um estilo de liderança motivado pela tarefa.
- d) o desempenho da liderança depende de uma relação entre estilo do líder e seu nível de controle situacional.
- e) as boas relações entre o líder e os liderados produzem bom desempenho do trabalho em todas as circunstâncias.

**Comentário:**



A liderança contingente é a mesma coisa que liderança contingencial/situacional, que possui várias teorias para explicá-la. Vejamos como a banca procedeu:

- A) errada. Esses fatores não fazem parte de nenhuma teoria situacional relevante.
- b) Errada. Ao contrário, na Teoria de Fiedler tarefas altamente estruturadas favorecem liderança orientada para as tarefas.
- c) Errada. Ao contrário, relações ruins entre líderes e liderados favorecem uma liderança orientada para a tarefa, segundo a Teoria de Fiedler.
- d) Certa!
- E) Errada. As boas relações entre líderes e liderados tendem a gerar bom desempenho quando a liderança for orientada para as tarefas, e não em todas as circunstâncias.

**GABARITO: D.**

**72. (COMPERVE/UFRN/Auxiliar em Administração/2017) Liderança é definida como uma influência pessoal exercida em específica situação e dirigida pelo processo de comunicação para alcance dos objetivos. A liderança é classificada em três estilos: liberal, autocrática e democrática.**

Considerando os estilos de liderança, na

- a) liberal, o líder determina as providências para execução das tarefas.
- b) democrática, as diretrizes são decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder
- c) democrática, a divisão das tarefas fica a cargo do grupo, sem intervenção do líder.
- d) liberal, o líder é dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.

**Comentário:**

Lembre-se sempre que, de forma geral, a liderança liberal não intervém no grupo (a não ser que seja solicitada), a democrática consulta e considera a opinião do grupo, a autocrática toma as decisões de maneira solitária. Relembremos os detalhes específicos:

	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal (laissez-faire)
<b>Tomada de decisões</b>	O líder toma decisões sozinho, sem a participação do grupo.	As decisões são coordenadas pelo líder em conjunto com o grupo.	O grupo toma suas próprias decisões, com mínima intervenção do líder.
<b>Programação dos trabalhos</b>	O líder dá ordens e determina providências para a realização das tarefas, sem explicar ao grupo.	Aconselha e dá orientação para que o grupo possa desenvolver objetivos e ações. As tarefas ganham perspectiva através de debates.	A participação do líder na programação dos trabalhos é limitada. Informações e orientação são dadas quando solicitadas pelo grupo.
<b>Divisão do trabalho</b>	O líder realiza a divisão do trabalho, indicando, a cada um, o que deve ser feito e com quem.	O grupo é responsável por decidir sobre a divisão das tarefas. Cada membro da equipe tem liberdade	O líder não participa do processo. O próprio grupo é quem divide as tarefas e escolhe os colegas.

		para escolher seus colegas.	
<b>Comportamento do líder</b>	Adota uma postura dominadora e pessoal nos elogios e críticas aos liderados.	O líder adota uma postura objetiva, limitada aos fatos, no que diz respeito a críticas e elogios.	O líder só comenta sobre as atividades quando solicitado pelo grupo.

**GABARITO: B .**

**73. (COMPERVE/UFRN/Psicólogo Organizacional/2017) O tema da liderança é amplo e complexo. O líder é um fenômeno grupal, funcional, que existe em determinada circunstância e lugar histórico e não de forma descontextualizada. Entre as teorias que consideram a análise do líder a partir da situação, Hersey e Blanchard propõem:**

- a) o Modelo da Complexidade da Liderança, que enfatiza a complexidade cognitiva, a social e a comportamental.
- b) a Teoria da Liderança Situacional, partindo do pressuposto de que não existe um estilo ideal de conduta do líder que seja adequado a todas as situações.
- c) estudos sobre Estilos de Liderança, centrados na conduta do líder, independente de outras circunstâncias.
- d) o Modelo Integrador, que parte da ideia de que a liderança é um processo com múltiplas facetas, integradas em dois níveis: as funções e os processos.

**Comentário:**

Hersey e Blanchard propõem uma teoria de liderança situacional baseada no oferecimento de um comportamento do líder adequado a cada grau de maturidade de cada funcionário para cada tarefa. Vale a pena lembrar ainda que os comportamentos de liderança, nessa teoria, podem ser alto ou baixo para tarefas e para relacionamentos, adequando-se a quatro graus de maturidade profissional (maturidade envolvendo capacidade e motivação do funcionário para a tarefa específica).

**GABARITO: B.**

**74. (COMPERVE/UFRN/Assistente em Administração/2017) A postura do líder pode ser explicada de acordo com várias teorias. Uma delas é a dos estilos de liderança, que define a conduta do líder como**

- a) Inteligente, Otimista e Criativo.
- b) Orientada para as tarefas e Orientada para as pessoas.
- c) Autocrática, Liberal e Democrática.
- d) Habilidade de interpretar objetivos e Facilidade em orientar pessoas.

**Comentário:**

Pegadinha de mal gosto: a teoria que fala em estilos é a dos líderes autocráticos, democráticos e liberais. A liderança orientada para tarefas e pessoas é teoria de comportamento da liderança, e não estilos.

As demais, mencionadas nas alternativas A e D, não possuem nenhum sentido.

**GABARITO: C.**



**75. (COMPERVE/UFRN/Tecnólogo em Gestão Pública/2016) A liderança é um processo chave que causa grande impacto na vida das pessoas e das organizações. Encontramos na literatura diferentes abordagens a respeito da liderança. Uma dessas abordagens é a Teoria Situacional da Liderança que tem como base a ideia de que a conduta do líder deve**

- a) estar focada na obtenção de resultados finais como elevada produção e satisfação das pessoas.
- b) apresentar características desejáveis de um líder de sucesso, incluindo as pessoais, intelectuais, emocionais e físicas, como inteligência, otimismo e espírito empreendedor, dentre outras.
- c) levar em conta o contexto ambiental em que as atividades da liderança ocorrem, incluindo, o próprio líder, os liderados, a tarefa e os objetivos a serem alcançados.
- d) estar centrada na execução da tarefa e nos resultados imediatos que serão alcançados.

**Comentário:**

A teoria da liderança situacional/contingencial é baseada na ideia de que o líder deve adotar um estilo baseado na condição oferecida naquele momento, considerando as características do líder, dos liderados, da tarefa/missão e do contexto. A única alternativa que se relaciona corretamente com isso é a letra C.

**GABARITO: C.**

**76. (COMPERVE/UFRN/Assistente em Administração/2016) No ambiente de trabalho, os líderes e os liderados encontram-se numa relação de influência recíproca. No estilo de liderança democrática**

- a) as diretrizes são debatidas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.
- b) o líder fixa apenas as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.
- c) as decisões grupais ou individuais independem da participação do líder.
- d) o líder está muito mais preocupado com a tarefa do que com o que o grupo executa.

**Comentário:**

Lembre-se sempre que, de forma geral, a liderança liberal não intervém no grupo (a não ser que seja solicitada), a democrática consulta e considera a opinião do grupo, a autocrática toma as decisões de maneira solitária.

**GABARITO: A.**

**77. (COMPERVE/Prefeitura de Ceará-Mirim – RN/Administrador/2016) Suponha que o ocupante da pasta da Secretaria de Administração de uma determinada Prefeitura defendia a estrutura formal linear que predominava na organização. Mandava quem detinha alguma posição de chefia. O restante do pessoal tinha de obedecer às ordens recebidas. Essa é uma característica predominante no estilo de liderança**

- a) Autocrática.
- b) Democrática.
- c) Liberal.
- d) Situacional.

**Comentário:**

O comportamento é autoritário e desconsidera a situação e a vontade dos funcionários sendo, portanto, de natureza autocrática.

**GABARITO: A.**



**78. (VUNESP/Câmara Municipal de Itatiba – SP/Analista de RH/2015) Analisando determinados comportamentos de um indivíduo que lidera um grupo de pessoas, percebe-se que ele tem uma grande capacidade de motivar seus subordinados a superar seus próprios desempenhos, de forma natural.**

**Pode-se afirmar que está-se diante de uma liderança**

- a) simbólica.
- b) carismática.
- c) adaptativa.
- d) burocrática.
- e) autocrática.

**Comentário:**

A grande capacidade de motivar as pessoas a ir além do desempenho comum pode ser associada à liderança carismática ou transformacional. Como apenas a primeira está entre as respostas, é o gabarito.

**GABARITO: B.**

**79. (VUNESP/CRO-SP/Assistente Administrativo/2015) Joaquim das Neves é gerente da unidade de produção de colírios da Indústria Farmacêutica Ver Melhor. Joaquim acredita que a melhor forma de gerenciamento de seu grupo de trabalho é tomando as decisões de forma solitária, comunicando-as ao grupo e controlando todo o processo. Dessa forma, acredita Joaquim, tudo sairá dentro dos prazos e com a qualidade necessária. O estilo de Joaquim é o de liderança**

- a) liberal.
- b) situacional.
- c) democrática.
- d) transformacional.
- e) autocrática.

**Comentário:**

A liderança que é baseada na decisão solitária e mera comunicação autoritária aos seguidores é a autocrática. As características essenciais das demais são:

- a) liberal – o líder dá máxima autoridade ao grupo, só costuma participar quando for solicitado.
- b) situacional – o líder atua de acordo com a situação
- c) democrática – o líder consulta os liderados e considera suas opiniões no processo decisório.
- d) transformacional – o líder é capaz de inspirar comportamentos transformadores nos liderados, que superam seus próprios desempenhos em prol de uma visão de futuro.

**GABARITO: E.**

**80. (FADESP/COSANPA/Admsitrador/2017) Liderança é certamente um dos processos mais complexos e também mais necessários ao funcionamento adequado de uma organização. Nestes termos, define-se liderança como um/a**

- a) processo monótono e repetitivo, que varia de situação para situação, sem a preocupação de provocar mudanças nos líderes, nos seguidores e nas situações.



- b) habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando a atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.
- c) artifício gerencial que tem como finalidade influenciar a realização de atividades de um indivíduo e de um grupo, para a realização de objetivos aleatórios ou indefinidos.
- d) característica marcante de qualidade de personalidade de determinadas pessoas cujo desempenho é considerado adequado aos objetivos da organização.

**Comentário:**

A liderança é a influência sobre outras pessoas para que elas realizem coisas que não fariam sem a mesma, geralmente identificada com o interesse em comum de um grupo, equipe ou organização, conforme apresentado unicamente por meio da alternativa B.

**GABARITO: B**



## 14. LISTA DE QUESTÕES



### QUESTÕES SOBRE LIDERANÇA

1. (CESPE/ABIN/OTI – Área 3/2018) A emergência do líder no ambiente organizacional não se vincula às qualidades pessoais, mas ao seu ajustamento às normas ali constituídas ao longo do tempo, razão por que os treinamentos de liderança são ineficazes.
2. (CESPE/STM/TJAA/2018) Abordagens teóricas de liderança que se baseiam em traços de personalidade têm a ver com as características de personalidade dos liderados que podem ser usadas para melhorar o clima organizacional.
3. (CESPE/STM/AJAA/2018) Líderes liberais são aqueles que adotam postura consultiva, compartilhando com suas equipes a tomada de decisão
4. (CESPE/EMAP/Analista – Enfermagem/2018) O estilo de liderança de abordagem conhecida por grade gerencial ou rede administrativa leva em consideração a produção e o interesse por pessoas.
5. (CESPE/PC-MA/Investigador de Polícia/2018) Em uma delegacia de polícia, Aldo, delegado titular, sempre estimula sua equipe para o exercício do melhor trabalho, e ela, em contrapartida, o respeita e o considera uma pessoa justa, de caráter admirável e com grandes qualidades éticas. Paulo, agente de polícia na mesma delegacia, procura sempre cumprir com suas obrigações, e isso requer que, muitas vezes, assuma o comando de equipes compostas por outros agentes de polícia, os quais, apesar de seguirem suas orientações por vê-lo como um servidor com grande conhecimento acerca do serviço, não possuem uma grande admiração por ele.  
Nessa situação hipotética, de acordo com os conceitos de poder e liderança,
  - a) Paulo apresenta os poderes de coerção e de competência.
  - b) Aldo apresenta os poderes de recompensa e de competência.
  - c) Aldo apresenta os poderes legítimo e de referência.
  - d) Aldo apresenta os poderes de competência e de referência.



e) Paulo apresenta os poderes de coerção e de referência.

**6. (CESPE/TRT8/AJ – Psicologia/2017) Com referência a teorias de estilos de liderança, assinale a opção correta.**

- a) Nas teorias de estilos de liderança estão: a teoria de Lewin, a mais reconhecida no estudo de lideranças, e os estilos autocrático, democrático e liberal.
- b) Como seu foco converge para as condições em que a liderança se manifesta, a teoria bidimensional está excluída da classificação de teoria de estilo de liderança.
- c) Os traços de personalidade predominam como elemento central da liderança.
- d) As teorias de estilos de liderança são também conhecidas como teorias contingenciais de tarefas.
- e) As teorias de estilos de liderança desconsideram a aprendizagem de liderança e concentram-se somente no líder nato.

**7. (CESPE/TRE-BA/Técnico Judiciário/2017) De acordo com a literatura pertinente, uma das dimensões da liderança transacional é a**

- a) recompensa contingente.
- b) motivação inspiracional.
- c) estimulação intelectual.
- d) consideração individualizada.
- e) influência idealizada.

**8. (CESPE/TRE-BA/Analista Judiciário – Psicologia/2017) Os comportamentos típicos do líder que exerce sua função na equipe a partir de uma perspectiva transformacional de liderança incluem**

- a) atender, orientar e aconselhar cada colaborador de maneira personalizada.
- b) abdicar das responsabilidades, evitando tomar decisões.
- c) trabalhar somente com colaboradores motivados.
- d) condenar desvios a regras e padrões de conduta, adotando atitudes corretivas.
- e) estabelecer planos de desenvolvimento somente para os colaboradores que apresentem melhor desempenho.

**9. (CESPE/SEDF/Técnico de Gestão Educacional/2017) A liderança exercida em função do poder legitimado é identificada pelos conhecimentos e pelas capacidades técnicas do indivíduo.**

**10. (CESPE/TCE-PA/Auditor – Administrativa – Administração/2016) O impacto das ações do líder sobre os indivíduos e o compromisso permanente e duradouro com a mudança pessoal devem ser considerados para a sustentabilidade da liderança e para a motivação das pessoas.**

**11. (CESPE/TCE-PR/Analista de controle – Administração – Adaptada) A realização de metas é aspecto de menor importância no exercício da liderança; a comunicação e as relações interpessoais são preponderantes.**



12. (CESPE/FUNPRESP-JUD/Assistente Administrativo/2016) Por meio da comunicação, a liderança exerce poder ao criar ou reforçar uma realidade organizacional
13. (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.
14. (CESPE/DPU/Agente Administrativo/2016) Atualmente, a liderança que contribui para o desempenho eficaz da equipe ampara-se em características ou qualidades pessoais como carisma, propósito e realização, o que leva as pessoas a perceberem a influência do líder em situações de maior ou menor estabilidade.
15. (CESPE/ANVISA/Técnico Administrativo/2016) A liderança nas organizações, sinônimo de administração, deve ser atribuída aos administradores que demonstrem maior capacidade para planejamento, organização, direção e controle.
16. (CESPE/TCE-PA/Auditor – Planejamento – Administração/2016) O líder que apresenta o poder de referência é aquele que influencia uma equipe pelo respeito por seus conhecimentos, além de apresentar habilidades relacionadas às atividades desempenhadas pela sua equipe.
17. (CESPE/FUB/Auxiliar em Administração/2016) Nas organizações, um dos papéis do líder é motivar seus subordinados e isso ele alcança exercendo habilidades interpessoais.
18. (CESPE/FUNPRESP-JUD/Assistente – Secretariado/2016) A autoliderança é um conceito inaplicável, visto que é preciso pelo menos dois indivíduos para se estabelecer o processo de liderança.
19. (CESPE/FUNPRESP-JUD/Assistente – Secretariado/2016) A capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas, por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro e do engajamento contínuo, é uma das características dos chefes de primeira linha.
20. (FCC/CLDF/Técnico/2018) Suponha que determinada entidade integrante da Administração indireta pretenda implementar um programa de desenvolvimento e fortalecimento de lideranças e, para tal mister, tenha se valido de conceitos apresentados por consultor especializado, baseados nos estilos clássicos de liderança desenvolvidos por Kurt Lewin. Com base em tais conceitos, é possível identificar diferentes estilos de liderança, quais sejam:
- (A) carismática – transacional – transformacional.
- (B) diretiva – apoiadora – participativa.
- (C) centrada na tarefa – centrada nas pessoas – mista.
- (D) gerencial – operacional – funcional.

(E) liberal – democrática – autocrática

**21. (FCC/TRT11/Analista Judiciário – Psicologia/2017) Trata-se de comportamento de liderança caracterizado por amabilidade e preocupação com o bem estar, a prosperidade e as necessidades dos colaboradores. Este estilo é denominado liderança**

- a) flexível.
- b) incentivadora.
- c) orientada para resultados.
- d) situacional.
- e) diretiva.

**22. (FCC/TRT11/Analista Judiciário – Psicologia/2017) Um líder chama seu colaborador e explica-lhe detalhadamente o que ele deve fazer, oferecendo-lhe diretrizes claras e estabelecendo padrões de desempenho bem definidos, assim como indicando controles e impondo-lhe comportamentos que garantam que todas as regras e procedimentos sejam cumpridos. Esse líder prioritariamente está utilizando um estilo de liderança**

- a) transformacional.
- b) democrático.
- c) inspirador.
- d) participativo.
- e) diretivo.

**23. (FCC/TER-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 adotado.
- e) o líder eficaz orienta sua atuação para dois aspectos, simultaneamente: ênfase na produção e ênfase nas pessoas.

**24. (FCC/TRF5/TJAA/2017) Os estilos clássicos de liderança, baseados 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.

**25. (FCC/TRT11/AJAJ/2017) Os estudos sobre liderança desenvolvidos pela Universidade de Ohio nos anos de 1940, buscaram identificar dimensões independentes do comportamento do líder, descrevendo duas categorias de liderança, que são:**

- a) diretiva e colaborativa.
- b) democrática e autocrática.
- c) autocentrada e cooperativa.
- d) ênfase nas pessoas e ênfase na produção.
- e) estrutura de iniciação e consideração.

**26. (FCC/TRT24/AJAA/2017) Os estudos sobre liderança contemplam as denominadas Teorias Situacionais, entre as quais o Modelo de Fiedler, segundo o qual**

- a) a liderança deve ser baseada na troca, cabendo ao líder participativo o atendimento das necessidades dos subordinados.
- b) a eficácia da liderança depende da adequação do estilo do líder com o grau de maturidade dos subordinados.
- c) a liderança deve ser diretiva, cabendo ao líder deixar claro o que espera dos subordinados, propondo ações claras e objetivas.
- d) a eficácia gerencial está atrelada à manipulação correta da situação e não ao estilo ou personalidade do líder.
- e) o desempenho eficaz do grupo depende da combinação adequada entre o estilo de liderança do líder com os subordinados e o grau em que a situação dá o controle e a influência para o líder.

**27. (FCC/TRT11/AJAA/2017) O tema da liderança nas organizações tem sido objeto de estudo na literatura e apresenta diferentes abordagens, dentre elas, as denominadas teorias situacionais, as quais apontam, entre outros preceitos:**

- a) a importância da ênfase na produção e nas tarefas, relativizando o papel das características pessoais do líder.
- b) que a liderança é uma condição inata das pessoas, passível de transmissão apenas em situações peculiares.
- c) a possibilidade do desenvolvimento de traços de personalidade ligados às tarefas, sendo inviável desenvolver aqueles ligados à gestão.
- d) que o líder deve agir de acordo com as contingências e situações apresentadas pelo ambiente.
- e) que fatores exógenos não influenciam o comportamento do líder autêntico, eis que este deve sempre ter o domínio da equipe.

**28. (FCC/TRF5/AJAA/2017) Segundo Paul Hersey e Kenneth Blanchard, liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo, em determinada situação. Referidos autores desenvolveram um modelo situacional de análise da liderança com ênfase**

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



- b) no propósito da instituição, que, por seu turno, orienta o estilo de liderança a ser aplicado: transacional ou transformacional.
- c) na transformação dos liderados, proporcionada a partir da adoção do estilo de liderança mais adequado à situação apresentada.
- d) no ambiente externo, que deve direcionar os esforços do líder para conduzir os liderados na direção dos objetivos e metas traçados.
- e) na maturidade dos liderados, ao que deve adequar-se o estilo de liderança adotado, que pode ser: dirigir, persuadir, participar ou delegar.

**29. (FCC/Coopergás-PE/Analista – Administrador/2016) A literatura aponta entre as teorias sobre liderança a denominada Teoria do Grid (ou grade) Gerencial, segundo a qual o gestor orienta a ação para dois aspectos essenciais:**

- a) ênfase na produção e ênfase nas pessoas.
- b) programa de incentivos e rol de punições.
- c) alinhamento de objetivos e atingimento de metas.
- d) colaboração e comprometimento com resultados.
- e) foco no processo e visão de futuro.

**30. (FCC/AL-MS/Analista de Recursos Humanos/2016) Entre os diversos estudos e teorias desenvolvidos sobre liderança destacam-se os três estilos clássicos apontados por Kurt Lewin. Entre eles, inclui-se o estilo**

- a) carismático, no qual o líder toma decisões com base em seu prestígio pessoal e sem envolvimento do grupo.
- b) liberal, no qual o líder atua somente quando solicitado conferindo liberdade ao grupo para tomada de decisões.
- c) consultivo, em que o líder toma as decisões com base em processo de votação ou confirmação pelo grupo.
- d) benevolente, quando as diretrizes são decididas e debatidas pelo grupo, sob a orientação e direção do líder.
- e) democrático, no qual não existe propriamente uma liderança mas sim um conjunto de agentes que induzem o processo decisório.

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

- a) da Liderança Situacional.
- b) das Contingências.
- c) Y.
- d) dos Traços.
- e) do Grid Gerencial.

**32. (FCC/TRT20/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.

**33. (FCC/PGE-MT/Analista – Administrador/2016) Os conceitos de liderança e a forma de aplicá-los vêm se desenvolvendo ao longo dos anos, impactando a maneira de conceber a figura do líder. Nesse contexto, emergem as Teorias de Estilos de Liderança, também chamadas Teorias Comportamentais, nas quais se sustenta que**

- a) os líderes possuem habilidades inatas, ligadas ao desempenho da tarefa, não passíveis de serem desenvolvidas.
- b) os traços de personalidade, como o carisma, são determinantes para a construção da liderança.
- c) existem características individuais, de natureza universal, relativas à liderança, notadamente os traços intelectuais.
- d) o que determina o desenvolvimento do líder são as contingências apresentadas pelo ambiente.
- e) a liderança não decorre exclusivamente de traços de personalidade, podendo ser aprendida e desenvolvida.

**34. (CESGRANRIO/Petrobras/Administrador Júnior/2018) Ao avaliar as características da nova liderança da companhia, um administrador afirmou que naquele momento havia ali líderes tipicamente**

- a) transformacionais, que negociam a troca de recompensas por esforço, prometem recompensas pelo bom desempenho e reconhecem conquistas.
- b) visionários, que procuram e observam desvios de regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias e intervindo apenas quando os padrões não são alcançados.
- c) transacionais, que conduzem e motivam seus seguidores para o alcance das metas estabelecidas, esclarecendo os papéis a serem desempenhados por cada um e deixando claro o nível de exigência das tarefas a serem cumpridas.
- d) situacionais, com comportamentos encorajadores, caracterizados por estabelecimento de regras e instruções detalhadas, monitoramento direto e centralização decisória, independentemente das qualificações e competências do subordinado.
- e) autênticos, que têm capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para a organização que cresce e melhora a partir do presente.

**35. (CESGRANRIO/LIQUIGÁS/Profissional Júnior – Administração/2015) Uma jovem, recém-contratada para o cargo de supervisão, demonstrou ser uma líder que trabalha principalmente**



**voltada para satisfazer as necessidades e metas dos subordinados, assim como para cumprir a missão maior da organização.**

**No caso descrito, a jovem é uma líder**

- a) moral
- b) cultural
- c) servidora
- d) carismática
- e) transformacional

**36. (CESGRANRIO/Petrobras/Profissional Júnior – Administração/2015) Um dirigente de uma empresa está preocupado com seu papel na empresa e com os resultados apresentados, que têm piorado bastante nos últimos meses. Isso tem feito com que ele se questione a respeito de seu estilo de liderança.**

**Para resolver esse problema e melhorar o desempenho de sua organização, ele contratou um consultor que o orientou a adotar um estilo de liderança apoiador, cujas características são:**

- a) ter preocupação com o bem-estar de seus subordinados, sendo aberto e acessível a eles, tratando-os como iguais.
- b) enfatizar a obediência às regras, às metas de desempenho e padrões de comportamento conforme esta- belecido.
- c) encorajar as discussões em grupo, não consultando os subordinados para tomar as decisões, porém permitindo que os subordinados deem suas sugestões e opiniões.
- d) fixar as diretrizes para os subordinados sem a participação destes, providenciando as técnicas e orientação para a execução das tarefas.
- e) dar liberdade completa aos subordinados para as decisões do grupo ou mesmo individuais, com a participação mínima do líder.

**37. (CESGRANRIO/LIQUIGÁS/Profissional Júnior – Administração/2015) Um gerente tem apresentado em seu comportamento cotidiano uma tendência à busca por aquisição de poder e manipulação de outras pessoas para obtenção de benefícios e ganhos pessoais, visando à sua ascensão na organização.**

**O gerente em questão vem apresentando uma característica de liderança denominada**

- a) maquiavelismo
- b) individualismo
- c) biculturalismo
- d) autoritarismo
- e) coletivismo

**38. (FUNRIO/IF-BA/Auxiliar em Administração/2016) No estilo de liderança autocrática, o líder**

- a) assume papel de membro do grupo e atua somente quando solicitado.
- b) deixa que o grupo decida sobre a divisão das tarefas de cada membro.
- c) define as diretrizes e determina providências para execução das tarefas.
- d) trabalha como orientador da equipe no debate das diretrizes e planos.
- e) orienta para que o grupo esboce os objetivos e ações.



**39. (FUNRIO/IF-PI/Administração/2014) No livro Introdução à administração (2000:408), Maximiano define estilos de liderança. São eles:**

- a) Liderança orientada para situação, liderança puxada e liderança empurrada.
- b) Liderança orientada para tarefa, para processos e para pessoas.
- c) Liderança orientada para tarefa, para pessoas e liderança bidimensional
- d) Liderança orientada para tarefa, para metas e para objetivos.
- e) Liderança autocrática, compartilhada e absorvida.

**40. (FUNRIO/IF-BA/Técnico em Assuntos Educacionais/2016) Na função de técnico em assuntos educacionais, talvez, você vá trabalhar numa seção na qual poderá exercer o papel de uma liderança para os serviços a serem executados.**

A liderança é a arte de conduzir pessoas a alcançar, com êxito, os resultados planejados.

Há um debate sobre se a liderança é algo inato, um dom, ou uma competência aprendida. Há teorias menos radicais que concordam que devem ser as duas possibilidades juntas.

Existem diversas teorias e modelos de liderança, além de diferentes perfis de líder.

Para cada perfil de líder há uma descrição que se aproximaria dele.

Um líder que permite que todos os liderados participem das decisões importantes do grupo e que considera as ideias, críticas e sugestões para o aperfeiçoamento dos trabalhos e projetos, com abertura para os diálogos e feedbacks constantes, enquadram-se no perfil de uma liderança

- a) liberal.
- b) autocrática.
- c) visionária.
- d) democrática.
- e) exigente.

**41. (FGV/Câmara de Salvador – BA/Analista Legislativo Municipal – Desenvolvimento de Pessoas/2018) Um administrador acaba de assumir a chefia da área de operações da empresa em que trabalha. O administrador tem pouco tempo de casa e sua promoção foi vista com desconfiança e insatisfação pelos colegas de equipe. O setor é responsável por projetos importantes de melhoria e inovação na área fim de atuação da empresa. Os membros da equipe são especialistas em suas áreas de atuação e seu trabalho é bastante valorizado pela empresa. O novo chefe entende que terá pouca liberdade para recompensar ou punir os membros da equipe.**

**Pelo modelo contingencial de liderança de Fiedler, na situação descrita, o estilo de liderança mais eficaz seria:**

- a) orientado para o relacionamento;
- b) orientado para a tarefa;
- c) transacional;
- d) transformacional;
- e) apoiador.

**42. (FGV/Câmara de Salvador – Bahia/Analista Legislativo Municipal – Desenvolvimento de Pessoas/2018) A teoria da liderança situacional, proposta por Hersey e Blanchard, enfatiza as**



**características dos liderados para determinar o comportamento de liderança mais adequado – ou seja, a teoria sustenta que o estilo de liderança mais eficaz é contingente às características dos liderados.**

**Mais especificamente, a teoria propõe que o estilo de liderança mais eficaz depende do nível de prontidão dos subordinados, que se refere ao:**

- a) nível das competências individuais e ao grau de satisfação com o trabalho;
- b) nível de engajamento e ao tipo de comprometimento organizacional;
- c) grau de capacidade e ao interesse em desempenhar uma determinada tarefa;
- d) nível de satisfação com a chefia e ao grau de proatividade do subordinado;
- e) grau de atração das recompensas e à percepção da relação esforço-desempenho.

**43. (FGV/Prefeitura de Salvador – BA/Técnico de Nível Superior II – Administração/2017) Com relação às teorias de liderança, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.**

- ( ) O estilo de liderança chamado de laissez faire ou democrático caracteriza-se pela autonomia e pelo apoio do líder às decisões do grupo.
- ( ) A teoria dos traços se concentra nos atributos pessoais, características físicas, mentais e culturais como diferencial para a geração de lideranças.
- ( ) O grid gerencial distingue cinco estilos básicos de liderança que se deslocam entre a preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção.

As afirmativas são, respectivamente,

- a) F – V – F.
- b) F – V – V.
- c) V – F – F.
- d) V – V – F.
- e) V – F – V.

**44. (FGV/IBGE/Agente Censitário Regional/2017) A presidente de uma grande rede de varejo é descrita pelos empregados da empresa como uma “heroína”, cuja “visão única dos negócios e ousadia inspiram a todos sermos como ela”. Também se pode observar que os empregados se expressam com o mesmo tipo de linguagem que a presidente, usam o mesmo estilo de roupas e expressam opiniões bastante semelhantes às dela. Segundo os empregados, a razão disso é que todos pertencem “a uma comunidade, uma família, mais do que a simplesmente uma empresa”. A presidente da rede de varejo é uma líder do tipo:**

- a) democrático;
- b) transacional;
- c) autocrático;
- d) carismático;
- e) de tarefa.

**45. (FGV/IBGE/Agente Censitário Administrativo/2017) As teorias de liderança que buscam identificar qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes são conhecidas, no campo da Administração, como teorias:**

- a) contingenciais;
- b) transformacionais;



- c) de liderança autêntica;
- d) dos traços;
- e) comportamentais.

**46. (FGV/IBGE/Analista Censitário – RH/2017)** Uma instituição pública municipal de porte médio, dedicada ao atendimento à população de rua, vinha enfrentando pressões no sentido de tornar-se mais efetiva no desempenho de sua missão institucional. A instituição conta com um quadro de funcionários de grande competência e, pela proximidade com o cliente final, o feedback do trabalho dos funcionários é automático. Um novo prefeito assumiu, com a promessa de fazer mudanças na instituição. Avaliando que a liderança da instituição não é eficaz, o prefeito substituiu os líderes antigos, orientados para as pessoas, por líderes orientados para a tarefa. Ao fim de dois anos, nenhum impacto significativo pôde ser observado no desempenho da instituição.

**No contexto descrito, de acordo com as abordagens contemporâneas de liderança, é provável que tenha ocorrido o seguinte:**

- a) a forte competência dos funcionários substituiu qualquer estilo de liderança;
- b) a forte competência dos funcionários neutralizou a liderança orientada para a tarefa;
- c) a forte competência dos funcionários e o feedback automático substituíram a liderança orientada para a tarefa;
- d) o feedback automático neutralizou a liderança orientada para a tarefa;
- e) o estilo de liderança orientado para a tarefa não surtiu efeito, pois só é efetivo em organizações de grande porte.

**47. (FGV/TRT12/TJAA/2017)** Nem todos os administradores são líderes e nem todos os líderes são administradores. Liderança e administração são dois termos próximos, mas que costumam ser confundidos.

A liderança é melhor definida da seguinte forma:

- a) ordem, consistência e direção por meio de planejamento;
- b) capacidade de influenciar pessoas para atingir metas;
- c) cargo de direção em uma organização;
- d) referência técnica ou autoridade no assunto;
- e) capacidade de agradar os funcionários e manter um bom clima organizacional.

**48. (FGV/IBGE/Agente Censitário Municipal e Supervisor/2017)** A figura abaixo representa um instrumento conhecido como grade gerencial, proposto por Blake e Mouton.





As letras A, B, C, D e E representam os cinco principais estilos de liderança identificados pelo modelo de Blake e Mouton. Sobre esses tipos de liderança, é correto afirmar que:

- a) C é o líder negligente, orientado para as necessidades dos funcionários e para a promoção de um ambiente amigável;
- b) D é o líder de equipe, voltado para a produção e o atingimento de objetivos;
- c) E é o líder meio-termo, considerado o estilo de liderança mais eficaz pelo modelo;
- d) B é o líder de equipe, considerado o estilo de liderança mais eficaz pelo modelo;
- e) A é o líder orientado para pessoas, considerado o estilo de liderança mais eficaz pelo modelo.

**49. (FGV/CODEBA/Técnico Portuário – Apoio Administrativo/2016) Liderança é a capacidade de um administrador impulsionar a atuação de outros membros da organização.**

**Assinale a opção que apresenta os três elementos que definem liderança de forma correta.**

- a) Pessoas, poder e recursos.
- b) Pessoas, capacidades e influência.
- c) Poder, capacidades e influência.
- d) Pessoas, poder e influência.
- e) Capacidades, recursos, e poder.

**50. (FGV/CODEBA/Analista Portuário – Administrador/2016) Com relação aos conceitos de liderança, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.**

- ( ) O líder surge como um meio para a consecução dos objetivos desejado por um grupo.
- ( ) O processo de liderança é uma função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação.
- ( ) Os traços de liderança permitem que o indivíduo se adapte e lidere sob diversas conjunturas.

As afirmativas acima são, respectivamente,

- a) V, F e V.
- b) F, F e V.
- c) F, V e V.
- d) V, V e V.
- e) V, V e F.

**51. (FGV/CODEBA/Analista Portuário – Gestão Portuária/2016) Uma das competências exigidas de um gestor nas organizações contemporâneas é a capacidade de motivar e liderar equipes. O administrador deve ser capaz de identificar o tipo de liderança que exerce, ou sob a qual está trabalhando, bem como as técnicas que se adequam a cada tipo de liderança. Assinale a opção que indica a combinação correta entre o tipo de liderança e a característica que a define.**

- a) Tirânica, na qual o poder se concentra na decisão do líder.
- b) Autocrática, na qual o líder abusa do poder e da autoridade.
- c) Democrática, na qual o líder busca ser popular com os seus liderados.
- d) Autocrática, na qual o poder se concentra na decisão do líder.
- e) Demagógica, na qual o líder abusa de sua autoridade entre os liderados.

**52. (FGV/DPE-MT/Assistente Administrativo/2015) Sobre os estilos de comportamento de um líder em relação aos seus liderados, analise as afirmativas a seguir.**

- I. A liderança liberal deixa os funcionários à vontade para a tomada de decisão.
- II. A liderança autoritária centraliza as decisões e impõe sua vontade sobre o grupo.
- III. A liderança autocrática hierarquiza as funções e estimula as competências individuais.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- d) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.
- e) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.

**53. (FGV/DPE-MT/Administrador/2015) Os estudos sobre objetivos institucionais, organizacionais e pessoais, assim como a análise da influência entre as organizações e o ambiente no qual atuam, levaram alguns autores a formular teorias acerca da liderança.**

Nesse sentido, analise as afirmativas a seguir.

- I. O enfoque situacional da liderança afirma que um líder que vai bem em determinadas condições pode não conseguir liderar um outro grupo sob outras condições ou em tarefas distintas.
- II. A liderança é um fenômeno social que ocorre em função das características da pessoa que lidera, das relações intergrupais em suas relações e da situação interna e externa.
- III. A troca interpessoal é um elemento de forte significado na consolidação da liderança e o grupo avalia a capacidade do líder em compreender seus objetivos como elemento de aceitação e manutenção de sua condição de liderança.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

**54. (FGV/DPE-MT/Administrador/2015) Com relação aos estudos e às teorias de liderança, analise as afirmativas a seguir.**



I. A teoria dos traços reza que a liderança é inata e surge por características físicas, habilidades e personalidade.

II. O líder autocrático, apesar de fixar as diretrizes, não consegue o mesmo volume de produção do líder democrático.

III. O estudo sobre estilos de liderança mostra que o líder liberal é o que obtém a melhor qualidade dos produtos entregues.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

**55. (FGV/TJ-SC/Psicólogo/2015) Um grupo em uma fábrica executa tarefas repetitivas, desagradáveis e estressantes. Como forma de compensar essa situação, o comportamento de liderança mais adequado seria:**

- a) democrático;
- b) diretivo;
- c) participativo;
- d) apoiador;
- e) orientado para resultados.

**56. (FGV/TJ-SC/Analista Administrativo/2015) Um gerente foi descrito por seus subordinados como “um verdadeiro herói, capaz de inspirar a todos, sem medo de ousar e de inovar; ele nos faz perceber que somos capazes de atingir as metas propostas, por mais difíceis que pareçam”. O gerente pode ser caracterizado como um líder:**

- a) democrático;
- b) liberal;
- c) autocrático;
- d) participativo;
- e) carismático.

**57. (FGV/DPE-MT/Administrador/2015) O grid gerencial de Blake e Mouton traz à discussão algumas formas de integração entre habilidades e pressupostos que podem ajudar a reconhecer estilos de liderança.**

A esse respeito, analise as afirmativas a seguir.

I. O modelo inter-relaciona a preocupação do líder com os meios de produção e com os resultados obtidos.

II. O modelo de gerente 9.9 baseia-se na extração de máximos resultados frente aos recursos disponíveis.

III. O modelo pressupõe estilos dominantes e subdominantes que podem se alternar em função de conjunturas diversas.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.



- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

**58. (Quadrix/CRMV-DF/Agente Administrativo/2017) Liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos e o estilo de liderança laissez-faire refere-se ao líder que determina o que os subordinados farão, buscando a participação deles.**

**59. (Quadrix/CFO-DF/Técnico em Secretariado/2017) Um dos maiores desafios das organizações na sociedade atual é formar líderes para as mais diversas posições corporativas. Nesse contexto, entende-se como liderança a capacidade de inspirar pessoas a trabalharem por um objetivo comum**

**60. (Quadrix/CFO-DF/Técnico em Secretariado/2017) A liderança de grupos é uma realidade complexa nas instituições contemporâneas. Lidar com a diversidade de opiniões e posicionamentos é um grande desafio. Nas organizações atuais, essa liderança é pautada por meio do poder coercitivo e autoritário segundo o qual prevalecerá a posição do gestor de maior hierarquia.**

**61. (Quadrix/CFO-DF/Técnico em Secretariado/2017) Nas redes sociais, é comum encontrar comparações entre a imagem do chefe (aos moldes antigos de gestão) e a do líder (figura idealizada pelo modelo atual). Nesse sentido, nas empresas de grande porte, não se encontram mais gestores com perfil de chefe, mas sim com perfil de líder.**

**62. (Quadrix/CFO-DF/Secretariado executivo/2017) No cenário econômico atual, muitas organizações precisam coordenar processos de mudança motivados pela necessidade de adaptação a uma nova realidade administrativa, financeira e social. A liderança manifesta-se por meio da capacidade de estabelecer a direção estratégica da organização, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivar os funcionários para que as cumpram.**

**63. (AOC/EBSERH/Analista Administrativo – Administração (HUJB – UFCG)/2017) Você foi indicado para substituir o líder de uma força-tarefa que está atrasada na apresentação das recomendações solicitadas para obtenção de certificação. O grupo está incerto quanto à meta, o que sugere certa desestruturação da tarefa a ser realizada. A relação entre o grupo e o líder anterior era boa, mas nada garante a você que tal relacionamento irá se manter – ao menos no curto prazo. Como você está iniciando o trabalho de direção do grupo, é de se supor que o poder de posição, por ora, seja fraco. Considerando tais condições e a partir do modelo de liderança contingencial de Fiedler, pode-se supor que o estilo de liderança mais eficaz na situação será o**  
a) autocrático.



- b) orientado para tarefa.
- c) orientado para relacionamento.
- d) de liderança de apoio.
- e) carismático.

**64. (AOC/Assistente Administrativo(HUAC-UFCCG)/2017) Em relação às características importantes do estilo diretivo de liderança, de acordo com a teoria do caminho-objetivo (ou, trajetória-meta), assinale a alternativa correta.**

- a) Envolve proporcionar apoio psicológico aos subordinados. O líder tende a ser amigável e acessível, mostra preocupação com o status, as necessidades e o bem-estar dos funcionários.
- b) Envolve a ênfase em comportamentos que incentivam os funcionários a atingirem o seu pico de desempenho. O líder fixa metas desafiadoras e enfatiza a excelência, demonstrando também confiança na capacidade dos subordinados para obter bons resultados.
- c) Envolve atenção cuidadosa às necessidades das pessoas, buscando criar relacionamentos satisfatórios como fonte de eficácia.
- d) Envolve incentivar e facilitar o envolvimento dos subordinados, consultando-os, pedindo a eles sugestões e as considerando seriamente antes de tomar decisões.
- e) Envolve esclarecer os objetivos de desempenho, os meios para alcançá-los e os padrões de comparação de desempenho. Inclui o uso sensato de recompensas e ações disciplinares.

**65. (AOC/EBSERH/Assistente Administrativo (HRL-UFS)/2017) Assinale a alternativa que apresenta o tipo de liderança capaz de motivar as pessoas a fazer mais do que é normalmente esperado.**

- a) Líder transacional.
- b) Líder servidor.
- c) Líder interativo.
- d) Líder carismático.
- e) Líder autocrático.

**66. (AOC/EBSERH/Enfermeiro(HUJB-UFCG)/2017) O papel que um elemento assume no grupo é determinado pelas necessidades do próprio grupo, pelas características próprias de cada um dos elementos desse grupo e pela forma como essas características são percebidas pelos demais elementos. O enunciado refere-se ao estilo de liderança**

- a) democrática.
- b) situacional.
- c) permissiva.
- d) autocrática
- e) laissez-faire.

**67. (AOC/EBSERH/Assistente Administrativo (HUJB-UFCG)/2017) A liderança é uma conquista na qual o líder é aceito pela equipe em virtude da maneira como a conduz e como se relaciona com ela. Assinale a alternativa que apresenta como o líder pode ser no exercício da liderança, quando a situação permite que ele delegue decisões à equipe e ajude-a a implementá-las com sucesso.**



- a) Autocrático.
- b) Vendedor.
- c) Democrático.
- d) Participativo.
- e) Abdicrático.

**68. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (CH-UFGA)/2016) Quais são as duas classes gerais de comportamento de liderança?**

- a) Orientados para os superiores e orientados para os subordinados.
- b) Orientados para a empresa e orientados para o mercado.
- c) Orientados para a qualidade e orientados para os custos.
- d) Orientados para o funcionário e orientados para a tarefa.
- e) Orientados para a estrutura e orientados para os processos.

**69. (AOCP/CASAN/Assistente Administrativo/2016) A pessoa que comanda ou dirige seus colaboradores humanos está exercendo um estilo de liderança que depende da maneira como o líder se relaciona com os liderados. Com base no texto retirado do Relatório de Gestão 2014, na mensagem da administração, assinado pela diretoria da CASAN, transcrito a seguir e que apresenta o resultado de tarefas implementadas no ano, assinale a alternativa que apresenta o tipo de liderança praticado. "Em 2014, a Companhia aplicou R\$ 181,5 milhões na expansão dos serviços de saneamento básico nos municípios atendidos e na realização de melhorias em suas unidades operacionais, o que se constitui no maior investimento de sua história, registrando um crescimento de 58,5% no período de um ano."**

- a) Liderança democrática.
- b) Liderança participativa.
- c) Liderança consultiva.
- d) Liderança autocrática.
- e) Liderança liberal.

**70. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (CH-UFGA)/2016) Assinale a alternativa que apresenta, respectivamente, o líder que deixa o grupo fazer o que quiser e o líder que faz o que quer.**

- a) Líder democrático e líder autoritário.
- b) Líder liberal e líder autoritário.
- c) Líder democrático e líder liberal.
- d) Líder autoritário e líder democrático.
- e) Líder autoritário e líder liberal.

**71. (AOCP/Sercomtel S.A. Telecomunicações/Analista/2016) A respeito da liderança contingente, é correto afirmar que**

- a) a personalidade, a integridade pessoal e o nível de conhecimento formal e do negócio são as variáveis centrais para o desempenho do líder
- b) as tarefas com elevado grau de estruturação favorecem um estilo de liderança motivado pela relação.



- c) as relações empobrecidas entre o líder e os liderados produzem baixo desempenho do trabalho quando relacionadas a um estilo de liderança motivado pela tarefa.
- d) o desempenho da liderança depende de uma relação entre estilo do líder e seu nível de controle situacional.
- e) as boas relações entre o líder e os liderados produzem bom desempenho do trabalho em todas as circunstâncias.

**72. (COMPERVE/UFRN/Auxiliar em Administração/2017) Liderança é definida como uma influência pessoal exercida em específica situação e dirigida pelo processo de comunicação para alcance dos objetivos. A liderança é classificada em três estilos: liberal, autocrática e democrática.**

Considerando os estilos de liderança, na

- a) liberal, o líder determina as providências para execução das tarefas.
- b) democrática, as diretrizes são decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder
- c) democrática, a divisão das tarefas fica a cargo do grupo, sem intervenção do líder.
- d) liberal, o líder é dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.

**73. (COMPERVE/UFRN/Psicólogo Organizacional/2017) O tema da liderança é amplo e complexo. O líder é um fenômeno grupal, funcional, que existe em determinada circunstância e lugar histórico e não de forma descontextualizada. Entre as teorias que consideram a análise do líder a partir da situação, Hersey e Blanchard propõem:**

- a) o Modelo da Complexidade da Liderança, que enfatiza a complexidade cognitiva, a social e a comportamental.
- b) a Teoria da Liderança Situacional, partindo do pressuposto de que não existe um estilo ideal de conduta do líder que seja adequado a todas as situações.
- c) estudos sobre Estilos de Liderança, centrados na conduta do líder, independente de outras circunstâncias.
- d) o Modelo Integrador, que parte da ideia de que a liderança é um processo com múltiplas facetas, integradas em dois níveis: as funções e os processos.

**74. (COMPERVE/UFRN/Assistente em Administração/2017) A postura do líder pode ser explicada de acordo com várias teorias. Uma delas é a dos estilos de liderança, que define a conduta do líder como**

- a) Inteligente, Otimista e Criativo.
- b) Orientada para as tarefas e Orientada para as pessoas.
- c) Autocrática, Liberal e Democrática.
- d) Habilidade de interpretar objetivos e Facilidade em orientar pessoas.

**75. (COMPERVE/UFRN/Tecnólogo em Gestão Pública/2016) A liderança é um processo chave que causa grande impacto na vida das pessoas e das organizações. Encontramos na literatura diferentes abordagens a respeito da liderança. Uma dessas abordagens é a Teoria Situacional da Liderança que tem como base a ideia de que a conduta do líder deve**

- a) estar focada na obtenção de resultados finais como elevada produção e satisfação das pessoas.



- b) apresentar características desejáveis de um líder de sucesso, incluindo as pessoais, intelectuais, emocionais e físicas, como inteligência, otimismo e espírito empreendedor, dentre outras.
- c) levar em conta o contexto ambiental em que as atividades da liderança ocorrem, incluindo, o próprio líder, os liderados, a tarefa e os objetivos a serem alcançados.
- d) estar centrada na execução da tarefa e nos resultados imediatos que serão alcançados.

**76. (COMPERVE/UFRN/Assistente em Administração/2016) No ambiente de trabalho, os líderes e os liderados encontram-se numa relação de influência recíproca. No estilo de liderança democrática**

- a) as diretrizes são debatidas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.
- b) o líder fixa apenas as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.
- c) as decisões grupais ou individuais independem da participação do líder.
- d) o líder está muito mais preocupado com a tarefa do que com o que o grupo executa.

**77. (COMPERVE/Prefeitura de Ceará-Mirim – RN/Administrador/2016) Suponha que o ocupante da pasta da Secretaria de Administração de uma determinada Prefeitura defendia a estrutura formal linear que predominava na organização. Mandava quem detinha alguma posição de chefia. O restante do pessoal tinha de obedecer às ordens recebidas. Essa é uma característica predominante no estilo de liderança**

- a) Autocrática.
- b) Democrática.
- c) Liberal.
- d) Situacional.

**78. (VUNESP/Câmara Municipal de Itatiba – SP/Analista de RH/2015) Analisando determinados comportamentos de um indivíduo que lidera um grupo de pessoas, percebe-se que ele tem uma grande capacidade de motivar seus subordinados a superar seus próprios desempenhos, de forma natural.**

**Pode-se afirmar que está-se diante de uma liderança**

- a) simbólica.
- b) carismática.
- c) adaptativa.
- d) burocrática.
- e) autocrática.

**79. (VUNESP/CRO-SP/Assistente Administrativo/2015) Joaquim das Neves é gerente da unidade de produção de colírios da Indústria Farmacêutica Ver Melhor. Joaquim acredita que a melhor forma de gerenciamento de seu grupo de trabalho é tomando as decisões de forma solitária, comunicando-as ao grupo e controlando todo o processo. Dessa forma, acredita Joaquim, tudo sairá dentro dos prazos e com a qualidade necessária. O estilo de Joaquim é o de liderança**

- a) liberal.
- b) situacional.
- c) democrática.



- d) transformacional.
- e) autocrática.

**80. (FADESP/COSANPA/Admsitrador/2017) Liderança é certamente um dos processos mais complexos e também mais necessários ao funcionamento adequado de uma organização. Nestes termos, define-se liderança como um/a**

- a) processo monótono e repetitivo, que varia de situação para situação, sem a preocupação de provocar mudanças nos líderes, nos seguidores e nas situações.
- b) habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando a atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.
- c) artifício gerencial que tem como finalidade influenciar a realização de atividades de um indivíduo e de um grupo, para a realização de objetivos aleatórios ou indefinidos.
- d) característica marcante de qualidade de personalidade de determinadas pessoas cujo desempenho é considerado adequado aos objetivos da organização.



## 15. GABARITO.



---

1. E	11. E	21. B	31. A	41. B	51. D	61. E	71. D
2. E	12. C	22. E	32. C	42. C	52. C	62. C	72. B
3. E	13. E	23. A	33. E	43. B	53. E	63. B	73. B
4. C	14. E	24. A	34. C	44. D	54. A	64. E	74. C
5. C	15. E	25. E	35. C	45. D	55. D	65. D	75. C
6. A	16. E	26. E	36. A	46. C	56. E	66. B	76. A
7. A	17. C	27. D	37. A	47. B	57. C	67. E	77. A
8. A	18. E	28. E	38. C	48. D	58. E	68. D	78. B
9. E	19. E	29. A	39. C	49. D	59. C	69. D	79. E
10. C	20. E	30. B	40. D	50. E	60. E	70. B	80. B



## 16. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAMEIRAS, Emanuel O. S. **Liderança e motivação dos colaboradores: um ensaio no sector da saúde**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Trás-os-montes e Alto Douro. Disponível em: <[https://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/599/1/msc\\_eoslameiras.pdf](https://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/599/1/msc_eoslameiras.pdf)>. Acesso em: 11/Jun/2016.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. ARELLANO, Eliete Bernal. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, p. 259-270, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.



# 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.