Estratégia Concursos

# Aula 00

*PROCON-DF (Técnico - Agente Administrativo) Gestão de Pessoas e Administração 2021 (Pré-Edital)*

Autor:
**Rodrigo Rennó**

19 de Maio de 2021

# AULA 00: LIDERANÇA

Olá pessoal, tudo bem?

Nessa aula, iremos cobrir o seguinte tópico:

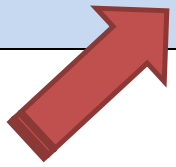
- Liderança.

Espero que gostem da aula!

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail?**

**Cadastre-se** na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

http://goo.gl/EUKHHs



Sumário

Aula o: Liderança ..... 1
Formas de Contato e Acesso à Dicas e Conteúdos Gratuitos ..... 3
Fórum de Dúvidas ..... 3
Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno ..... 3
Liderança ..... 5
Liderança X Chefia ..... 5
Tipos e Fontes de Poder ..... 8
Abordagens de Liderança ..... 10
Teoria dos Traços de Liderança ..... 10
Teorias Comportamentais ..... 12
Os Estilos de Liderança ..... 12
Estudos da Universidade de Ohio ..... 15
Os Estilos de Liderança de Likert ..... 16
Continuum da Liderança ..... 17
Grid Gerencial de Blake e Mouton ..... 18
Abordagens Situacionais/Contingenciais ..... 22
Teoria da Contingência de Fiedler ..... 22
Teoria Caminho-Meta ..... 23
Teoria Situacional ..... 25
Liderança Transacional x Transformacional ..... 28
Liderança Carismática ..... 31
Liderança Visionária ..... 33
Resumo ..... 37
Questões Comentadas ..... 42
Lista de Questões Trabalhadas na Aula ..... 63
Gabarito ..... 74
Bibliografia ..... 75

# Formas de Contato e Acesso à Dicas e Conteúdos Gratuitos

## Fórum de Dúvidas

Nós estaremos à sua disposição no **fórum de dúvidas** para tirar qualquer dúvida que possa surgir.

Desta forma, fique à vontade para entrar lá e tirar suas dúvidas. Iremos respondê-las o mais rápido possível.



## Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno

Gostaria agora de te convidar para participar do meu **canal do Telegram**.

O **Telegram** é um aplicativo muito semelhante ao "whatsapp". Contudo, o Telegram possui várias vantagens em relação ao "whatsapp". As principais são as seguintes:

1. No Telegram, **as dicas e os materiais ficam sempre salvos no canal**, independente do momento que você ingressar no grupo. Assim, você vai ter acesso a tudo o que for postado no canal;
2. No Telegram, **posso mandar questões interativas e pesquisas**. Muitas vezes escolho os temas e tópicos que irei trabalhar depois de perguntar aos alunos do canal;
3. **Somente eu** (dono do canal), **posso mandar mensagens nele**. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de "bom dia", "boa tarde" e "boa noite". **Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos**.
4. "Mas e se eu quiser participar?" - Se você quiser conversar e trocar ideias comigo ou outros alunos, você poderá participar também do grupo interno do canal, onde as mensagens são liberadas. Assim, só entra no debate interno quem quiser...

Criei esse canal no Telegram com o objetivo principal de poder estreitar a comunicação com você. Nele eu disponibilizo muitas dicas, vídeos novos, comento questões e envio conteúdos gratuitos, através de arquivos em texto, em áudio e em vídeo!



O link de acesso ao meu canal do Telegram é esse: http://t.me/rodrigorenno

O canal foi feito especialmente para você! Vai ser muito bom te ver por lá! ☺

Vamos para a aula?

Um grande abraço,

Rodrigo Rennó

# LIDERANÇA

Um líder ideal deve saber conduzir sua equipe de modo a que todos atinjam seus resultados esperados. Para isso, deve se utilizar do conhecimento sobre sua equipe e de uma comunicação eficaz para guiá-la ao encontro dos objetivos da organização.

Naturalmente, o processo de liderança é um dos mais importantes no trabalho de um administrador. Além disso, é um dos mais difíceis. Milhares de livros são lançados anualmente em todo mundo, tentando ensinar os gestores a serem melhores líderes.

Basicamente, a liderança envolve a habilidade para influenciar pessoas para que sejam alcançados determinados objetivos. Dentre os elementos da liderança, podemos citar: o **poder**, a **influência** e as **pessoas**.

Liderança é mostrar o caminho a ser seguido. É vender uma visão de futuro sobre a organização. É incentivar os membros da empresa em torno dos objetivos que são almejados.

Algumas definições de Liderança podem ser vistas abaixo:

> *"O conceito de liderança é relacionado com a utilização do poder para influenciar o comportamento de outras pessoas[1]."*
>
> *"Liderança é a habilidade de influenciar pessoas em direção ao alcance das metas organizacionais[2]."*
>
> *"É um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. A liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos[3]."*

Ao buscar liderar nossos subordinados e colegas, estamos lidando com seres humanos, pessoas. E cada indivíduo responde de maneira diferente a cada estímulo. Alguns colegas provavelmente precisarão de um contato mais constante, uma atenção maior do líder.

Já outros, provavelmente, têm maior maturidade e não demandam muita supervisão e atenção de seus superiores, pois tem maior iniciativa e capacidade de autogerenciamento. Com isso, o líder deve ter uma percepção de como cada indivíduo deve ser "envolvido" para que cada membro possa contribuir com o seu máximo.

Desta forma, O exercício da liderança é algo dinâmico e que envolve diversos fatores das relações pessoais, como a influência pessoal, o poder, a comunicação, para que os objetivos organizacionais da instituição sejam alcançados.

## Liderança X Chefia

[1] (Zaleznik, 1992)

[2] (Daft, 2005)

[3] (Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008)

A liderança não é um papel executado exclusivamente pelos chefes ou gerentes. Isto muitas vezes acontece assim, mas não sempre. Naturalmente, a capacidade de liderar uma equipe é um dos aspectos que leva alguém a ser promovido a um cargo de chefia.

Muitos indivíduos que chegam nestas posições, como vocês devem imaginar, não têm o perfil e as capacidades necessárias para liderar pessoas. Alguns não gostam de falar em público, outros têm dificuldades nas negociações e no envolvimento dos seus subordinados.

Não é incomum, por exemplo, que o líder de um grupo seja um colega, alguém mais experiente ou envolvente, que consegue com seu comportamento guiar os membros em direção dos objetivos.

Assim sendo, não é absolutamente necessário que o chefe de uma equipe seja o seu líder, na prática. Muitos chefes não querem fazer esse papel. O líder pode ser uma pessoa sem poder hierárquico ou de comando, sem problema.

Prestem atenção nesse ponto: O líder não é, necessariamente, o superior hierárquico, o chefe. Isto é muito cobrado em provas de concurso, pois é o "senso comum", apesar de estar errado.

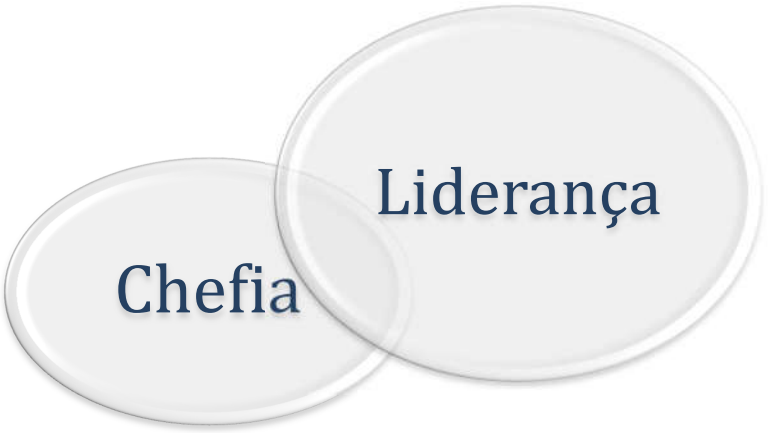


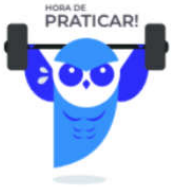

Figura 1 - Relação entre chefia e liderança. Adaptado de: (Rennó, 2013)

De acordo com Chiavenato[4], estas são as principais diferenças entre os líderes e os gerentes:

| Gerente | Líder |
|---|---|
| Administra | Inova |
| É uma cópia | É um original |
| Mantém | Desenvolve |
| Focaliza o sistema e estrutura | Focaliza as pessoas |
| Baseia-se no controle | Inspira confiança |

[4] (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)

| | |
|---|---|
| Visão de curto prazo | Perspectiva de longo prazo |
| Pergunta como e quando | Pergunta o quê e o por quê |
| Olhos na base da organização | Olhos no horizonte |
| Imita | É original |
| Aceita o status quo | Desafio o status quo |
| É o clássico bom soldado | É sua própria pessoa |
| Faz as coisas de maneira certa | Faz as coisas certas |




**(TRT-17 - PSICOLOGIA)** Liderança é definida como a influência exercida por aqueles que possuem autoridade formal na organização.

**Comentários:**

Pegadinha na área! Como já vimos, não é sempre que o chefe (quem tem autoridade formal) será o líder de um grupo. A liderança não é necessariamente realizada por este chefe, pois ele pode não ter perfil para isto, por não dar atenção a este fator, dentre outros motivos.

**Gabarito: errada**

**(INFRAERO – ADMINISTRADOR)** Com relação à distinção entre liderança e gerência, é correto afirmar que a gerência

(A) se preocupa com o bom funcionamento da organização, enquanto a liderança se define pela busca da inovação e a mudança.

(B) atua sempre a partir de metas consensualmente estabelecidas, enquanto a liderança deve recorrer sempre a sua posição.

(C) está mais orientada para a realização das mudanças no presente, enquanto a liderança se afirma unicamente pela capacidade de antecipação das tendências futuras e da montagem de cenários estratégicos.

(D) se orienta, em primeiro lugar, para a formação de novas identidades e metas organizacionais, enquanto a liderança se preocupa em garantir bons resultados a partir dos recursos já existentes na organização.

(E) baseia seu poder no carisma, isto é, na rotinização do seu papel hierarquicamente superior, enquanto a liderança depende exclusivamente do conhecimento técnico e administrativo.

**Comentários**

A alternativa A está correta, e é nosso gabarito. A alternativa B está errada, pois o gerente não atua sempre em metas consensuais (negociação), mas também através da coerção. A alternativa C está incorreta, pois a liderança não se forma unicamente através da capacidade dos líderes de prever as tendências futuras.

As opções D e E estão com os conceitos de gerentes e líderes invertidos. Desta forma, estão incorretas.

**Gabarito: letra A**

**(PF - ADMINISTRADOR)** Nas organizações, o líder define-se pela autoridade que lhe é delegada.

**Comentários**

Negativo! O líder não é definido pelo nível de autoridade delegado pela instituição. Ou seja, o líder não precisa ser um chefe, uma autoridade hierárquica frente seus liderados. Ele pode, ou não, ter essa autoridade delegada.

Pode ocorrer de o líder ser apenas um colega de trabalho que tem ascendência perante seus pares.

**Gabarito: errada**

## Tipos e Fontes de Poder

A autoridade não é a única fonte do poder dentro de uma organização. Segundo Sobral e Alketa[5], o conceito de poder é mais abrangente que o conceito de autoridade, visto que pessoas sem nenhuma autoridade têm, às vezes, muito poder na organização. Quem tem autoridade tem poder, porém, nem todo poder deriva da autoridade.

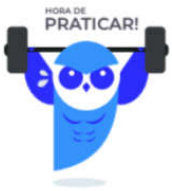
O poder pode ser conceituado como a possibilidade de influenciar pessoas ou um grupo de pessoas e modificar seu comportamento. Entre os principais tipos de poder estão[6]:

| Tipos de Poder | Descrição |
|---|---|
| **Poder coercitivo** | Quem detém este poder pode punir através de sanções, de penas, de castigos. O medo da punição altera assim o comportamento das pessoas; |
| **Poder de recompensa** | Neste tipo o poder se exprime pela capacidade do detentor do poder de incentivar através de salários, de bônus, de |

[5] (Sobral & Peci, 2008)

[6] (Sobral & Peci, 2008)

| | |
|---|---|
| | prêmios as outras pessoas. Desta forma ele pode alterar o comportamento das pessoas de maneira positiva; |
| **Poder legítimo** | Este tipo é derivado da posição hierárquica na organização, da estrutura formal da empresa. É o tipo de poder que os superiores hierárquicos detêm; |
| **Poder referente** | Também chamado de **carismático**, é decorrente de uma percepção positiva das pessoas sobre alguém, geralmente um herói, um líder. Como muitos admiram sua personalidade, suas ideias, são influenciadas por esta pessoa; |
| **Poder de competência** | Este tipo se origina do reconhecimento de que uma pessoa detém um know-how, um conhecimento especial que o diferencia dos demais em algum tema. Esta competência em uma área específica gera uma "obediência" por parte dos outros, quando o assunto for ligado a esta área. |




**(SEDF - TÉCNICO)** A liderança exercida em função do poder legitimado é identificada pelos conhecimentos e pelas capacidades técnicas do indivíduo.

**Comentários**

A liderança associada ao poder legítimo (ou legitimado) está relacionada com a posição hierárquica da pessoa, com o seu cargo. Seria o poder de competência (também chamado de poder do conhecimento) que seria relacionado com as capacidades técnicas do indivíduo.

**Gabarito: errada**

As teorias de liderança são muitas, mas iremos ver aqui as que são recorrentemente citadas em provas. Abaixo, podemos ver as principais:

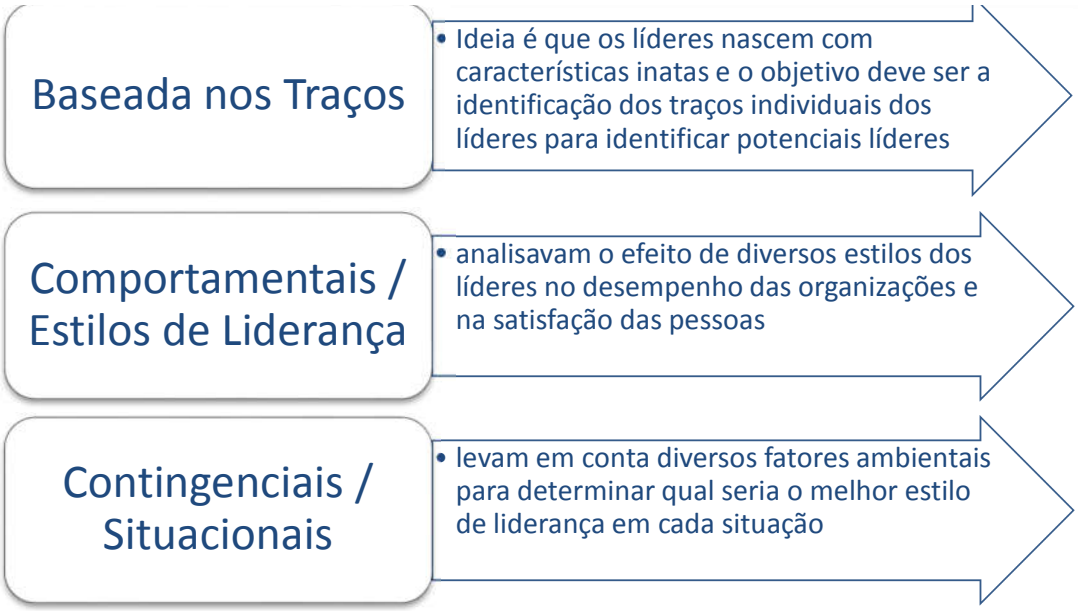



Figura 2 - Teorias da Liderança

## Abordagens de Liderança

- Como falamos acima, existem teorias distintas que tentam "explicar" o funcionamento do processo de liderança nos grupos humanos. A primeira teoria é a dos traços de liderança.

  Esta teoria não é mais aceita pelos principais teóricos da área, mas ainda é cobrada em provas, ok? Por isso, vamos conhecê-la um pouquinho. Mas vocês verão que este tema é bem gostoso!

## Teoria dos Traços de Liderança

A teoria dos traços ou das características é uma das mais antigas no estudo da administração. Ela se baseia em uma noção antiga de que os líderes teriam certos "traços" de personalidade que os definiriam, que seriam característicos destas pessoas.

Ou seja, a teoria dizia que será possível de certa forma "mapear" quais seriam estas características e, após isso, poderíamos buscar pessoas semelhantes na população, para que fossem alçadas ao papel de liderança[7].

**E quais seriam estes traços, professor?**

[7] (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

Basicamente, seriam características pessoais como a inteligência, a capacidade de oratória, a confiança, os valores, dentre outros aspectos vistos como positivos para que um líder possa desempenhar este papel.

De acordo com Krumm[8],

> *"Os primeiros teóricos dos traços achavam que os bons líderes já nascem com esses traços e que esses traços são uma parte constituinte da personalidade do administrador. Essa posição foi, posteriormente, modificada para indicar que os traços podem ser desenvolvidos pela experiência; mas os traços eram considerados como aspectos centrais da personalidade do líder".*

Ou seja, os traços seriam a princípio características natas, ou de nascença. Com o desenvolvimento da teoria, alguns autores consideravam que os traços poderiam ser adquiridos ou aprendidos com a experiência.

**E como funcionaria, na prática?**

Vamos imaginar que você conhecesse um líder, ou pelo menos sua descrição, como Júlio Cesar, Alexandre o Grande, ou Felipão (sei...peguei pesado!). Tentaríamos "mapear" depois quais seriam as suas principais qualidades.

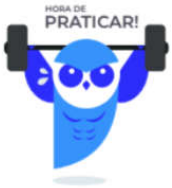
Com estas qualidades definidas, tentaríamos achar alguém com as mesmas características e "voilá", teríamos um líder em potencial nas mãos!

Como você pode imaginar, as coisas não foram tão simples. Fazer esse mapeamento já era algo complicado. Muitas destas características são mensuradas pela percepção de outras pessoas. Comparar aspectos como inteligência, flexibilidade e valores é algo muito difícil.

Além disso, muitas vezes uma característica que tinha sido muito positiva em um caso, poderia ser desastrosa em outra situação. Um líder muito "firme" com sua equipe poderia ser a "solução" em um caso de um general na segunda guerra mundial, mas seria um fracasso em um líder de governo no Senado, por exemplo.

Isto acontece porque estas situações diferentes "pediriam" líderes diferentes. A teoria não estava considerando o ambiente externo, o contexto, dentro de sua análise. Não existiria um líder perfeito para todas as situações.

Desta maneira, o modelo aos poucos foi sendo desacreditado e superado por novas teorias que buscaram analisar a influência do meio externo no papel do líder.




**(MPOG – TÉCNICO)** 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.

**Comentários**

A abordagem dos traços realmente entende a liderança a partir de características individuais que seriam congênitos, ou seja, que nasceriam com a pessoa. Essa afirmação está certa.

[8] (Krumm, 2005)

Uma dúvida que pode aparecer em alguns de vocês é o significado de "inato", que representa algo semelhante a "nato". São conceitos correlatos e não antônimos, como pode parecer.

**Gabarito: correta**

## Teorias Comportamentais

Com a rejeição das teorias que buscavam os traços de liderança mais adequados, os principais estudiosos começaram a pesquisar o que se chamou de perspectiva comportamental da liderança.

Basicamente, eles passaram não mais a analisar o que os líderes eram, mas o que eles faziam. Ou seja, passaram a buscar entender as **características comportamentais** dos líderes eficazes[9].

Uma diferença importante entre essas abordagens, em comparação com a teoria dos traços, é a de que **o comportamento do líder pode ser aprendido**.

### Os Estilos de Liderança

A pesquisa realizada por Kurt Lewin e demais autores na Universidade de Iowa foi uma das primeiras tentativas de identificar os estilos de liderança dos gestores.

Eles estudaram o comportamento de grupos de pessoas, principalmente em relação ao controle de seus subordinados, e "mapearam" três estilos diferentes: **autocrático**, **democrático** e **liberal**.

O líder autocrático seria aquele que controla mais rigidamente seus empregados. Ele toma todas as decisões e não delega autoridade nenhuma para seus funcionários.

Na empresa dele, até compra de caneta Bic tem que ser autorizada por ele antes! Ele define em detalhes como será a atuação de cada pessoa em seu departamento. A participação dos funcionários nos "rumos" e decisões é quase nula.

Já o **líder democrático** seria aquele que contaria com a participação de sua equipe na tomada de decisões. Seria um controle compartilhado, feito em conjunto. Existiria um nível de delegação de autoridades e responsabilidades pelo líder.

Alguns autores dividem esse estilo de liderança em dois: o modo consultivo e o participativo.

[9] (Sobral & Peci, 2008)

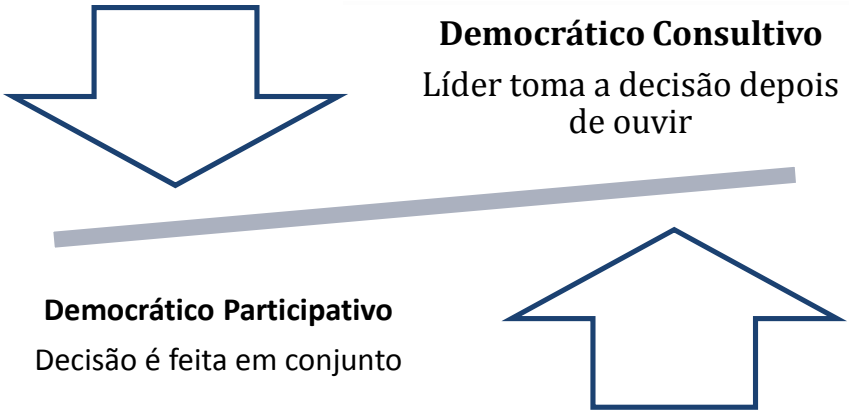



Figura 3 - Tipos de Liderança Democrática

A diferença básica entre os dois tipos é sobre quem toma a decisão final. No caso do tipo consultivo, como o nome já indica, a decisão cabe ao líder depois que ele "consulta" sua equipe.

No caso do tipo participativo, a equipe participa da decisão. A tomada de decisão é feita pelo grupo, em conjunto com o líder.

Finalmente, a **liderança liberal** (também chamada de "laissez-faire", algo como "deixar fazer" em francês) é o estilo em que existe pouco ou nenhum controle do líder sobre seus empregados.

A equipe tem liberdade quase total de "tocar" o trabalho como melhor escolher. A liderança teria somente um papel consultivo, de um esclarecedor de dúvidas e de fornecedor dos recursos para as tarefas.

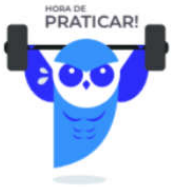
Os autores buscavam determinar qual seria o melhor estilo de liderança. As descobertas foram um pouco decepcionantes. Os empregados se mostraram mais satisfeitos em trabalhar para os líderes democráticos (nenhuma surpresa, não é mesmo?).

Mas os resultados objetivos do trabalho pareciam indicar que para muitas situações os líderes autocráticos eram os que conseguiam "entregar" os melhores resultados. Já o estilo liberal não trazia nem satisfação aos empregados nem resultados práticos.

Assim sendo, uma das críticas à esta teoria foi a de que não existiria uma liderança "superior", mas que o melhor estilo dependeria da situação em que o líder estivesse envolvido. Abaixo, podemos ver um resumo dos estilos:

| Autocrático | Democrático | Liberal ou "laissez-faire" |
|---|---|---|
| •O líder centraliza a tomada de decisões;<br>•Líder determina rigidamente o que deve ser feito;<br>•Líder define quem deve fazer cada tarefa e escolhe as equipes de trabalho;<br>•Líder é pessoal em seus elogios e críticas. | •Líder envolve seus funcionários na tomada de decisão;<br>•Na programação dos trabalhos, O grupo delineia e esboça as ações (líder orienta, apoia e auxilia);<br>•O grupo decide sobre a divisão do trabalho e das tarefas e os membros tem liberdade de escolher os colegas de trabalho;<br>•Líder é mais participativo e objetivo em suas críticas e elogios. | •Líder praticamente "ausente". Equipe tem liberdade quase total na tomada de decisões;<br>•Na programação dos trabalhos, grupo decide o que deve ser feito;<br>•Na divisão do trabalho, grupo decide livremente;<br>•Lider apenas responde as dúvidas e fornece os recursos necessários - papel consultivo. |

Figura 4 - Teoria comportamental ou dos estilos de liderança.




**(BASA - ADMINISTRAÇÃO)** Na atualidade, inexiste situação que comporte a aplicação da liderança autocrática no âmbito de uma organização, pois essa é uma teoria sem aplicabilidade prática.

**Comentários:** A liderança autocrática tem sim aplicabilidade prática. Existem diversas situações em que a liderança democrática ou a liderança liberal não funcionam, como casos em que não temos tempo para tomar uma decisão, por exemplo.

Quem já serviu ao Exército, por exemplo, sabe que o estilo de liderança nas forças armadas não é o democrático, não é mesmo?

**Gabarito: errada**

**(CRO-SP – ASSISTENTE)** 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.

**Comentários**

De acordo com os estilos de liderança, um líder que goste de tomar todas as decisões sozinho é um líder autocrático.

**Gabarito: letra E**

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

**Comentários**

O estilo de liderança conhecido como "laissez faire" ou liberal só pode funcionar se os membros da equipe são capacitados e têm capacidade de auto-organização. Seria o contrário do que a banca afirmou no enunciado.

**Gabarito: errada**

## Estudos da Universidade de Ohio

Os estudos sobre liderança desenvolvidos pela Universidade de Ohio, desenvolvidos na década de 1940, buscaram identificar dimensões independentes do comportamento do líder, descrevendo as principais categorias de liderança.

O objetivo das pesquisas era o de entender a eficácia dos comportamentos de liderança orientados para a tarefa e os comportamentos orientados para as pessoas.

Os estudos de Stogdill e Coons descreveram duas categorias de liderança: **estrutura de iniciação e consideração**[10].

A consideração está associada ao bom relacionamento com as pessoas. Líderes associados com essa categoria enfatizariam um bom ambiente de trabalho que aumente o engajamento entre as pessoas, que trabalhariam melhor juntas.

Essa categoria estaria, portanto, associado com a relação interpessoal, com o respeito e confiança mútua e com a amizade.

Já os líderes associados com a categoria "**estrutura de iniciação**" estariam mais voltados para as tarefas e atividades e focados na definição e organização do trabalho.

Esse tipo de líder define quem irá desempenhar as tarefas, organiza os grupos de trabalho e descreve quais são os comportamentos e resultados esperados de cada subordinado.

[10] (Ribas & Salim, 2013)

| Categoria de Liderança | Descrição |
|---|---|
| **Estrutura de Iniciação** | Corresponde ao grau em que um líder define o trabalho que deve ser feito, a forma como o trabalho deve ser feito, a organização do trabalho, os canais de comunicação, dentre outros aspectos relacionados com a tarefa. |
| **Consideração** | Corresponde ao grau em que o líder gera relacionamentos baseados no respeito pelas ideias, na sensibilidade aos sentimentos e aspirações dos trabalhadores e na confiança mútua. |

Os estudos identificaram que os líderes orientados para as tarefas (estrutura de iniciação) ou para as pessoas (consideração) nem sempre eram eficazes[11].

Essa descoberta abriu espaço para a ideia de que deveriam existir outros fatores situacionais que deveriam ser levados em consideração no estudo da liderança.

## Os Estilos de Liderança de Likert

Outra teoria comportamental ligada aos estilos de liderança é a criada por Likert, que se baseou no estilo de autoridade do líder. Para ele, os quatro estilos de liderança são os seguintes: **autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo.**

Abaixo, podemos ver uma descrição de cada estilo:

| Estilo de Liderança | Descrição |
|---|---|
| **Autoritário-Coercitivo** | O líder é autocrático, centralizando a tomada de decisões, tendo um controle rígido sobre o funcionamento da instituição.<br>Se comunica raramente com seus subordinados e utiliza ameaças e punições frequentemente.<br>Costuma gerar uma submissão dos subordinados, uma dependência deles perante o chefe, além da inibição e uma desmotivação.<br>Como ponto positivo, temos uma rapidez na tomada de decisão. É comum em empresas de setores com mão de obra intensiva. |
| **Autoritário-Benevolente** | Seria um caso mais "brando" do estilo autoritário-coercitivo.<br>O líder continua autocrático, mas seria menos rígido e faria algumas consultas eventuais a equipe e delegaria algumas tarefas e decisões. |

[11] (Sobral & Peci, 2008)

| | |
|---|---|
| | Neste estilo, as ameaças seriam utilizadas também com prêmios e recompensas.<br>As consequências desse estilo seriam semelhantes ao do estilo autoritário-coercitivo, mas em menor escala.<br>Ocorre com mais frequência em empresas industriais com profissionais ou pouco mais especializados. |
| **Consultivo** | É um estilo em que o líder envolve mais seus funcionários e discute os objetivos e metas com eles.<br>A comunicação com os subordinados é melhor e existe um clima mais propenso ao trabalho colaborativo e em equipe.<br>A motivação dos liderados costuma ser maior e o clima organizacional é mais ameno. Entretanto, o trabalho se torna um pouco mais moroso.<br>Costuma ser utilizado em organizações do setor de serviços. |
| **Participativo** | O líder tem uma postura mais democrática e cria um ambiente em que todos participam na tomada de decisões.<br>A comunicação entre a equipe é boa e as pessoas sentem real responsabilidade pelo seu trabalho. A motivação é claramente superior.<br>Costuma ser utilizada em empresas de setores de tecnologia e com profissionais altamente capacitados que atuam em atividades complexas. |

## Continuum da Liderança

Tannenbaum e Schimidt desenvolveram uma escala de comportamentos dos líderes, desde aqueles centrados no líder (autocrático) até aqueles centrados nos subordinados.

Esta teoria foi chamada de **Continuum da Liderança**, pois tinha uma visão antagônica – ou a liderança era focada em pessoas ou seria focada nas tarefas, e não nas duas![12]

[12] (Daft 2005)

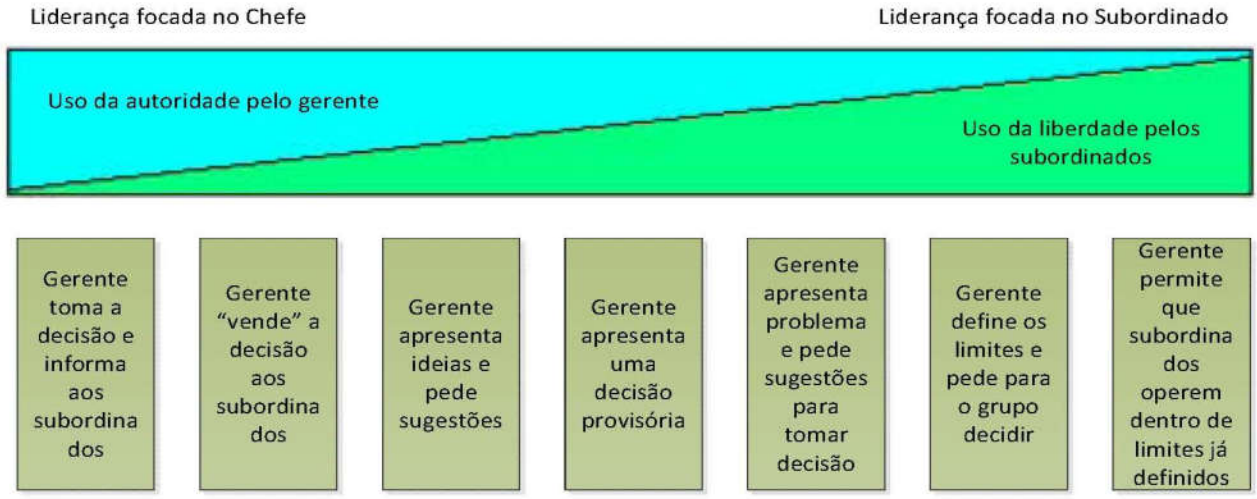



Figura - Continuum da Liderança. Adaptado de (Daft 2005)

Para que os gestores pudessem escolher qual estilo seguir, eles recomendaram analisar fatores como o **nível de conforto do líder com o estilo de liderança** (muitos chefes não têm o perfil para atuar no estilo democrático!), **características dos liderados** (são pessoas que estão acostumadas a assumir responsabilidade? Estão acostumadas a decidir?) e **a pressão do tempo** (quanto tempo teríamos para tomar uma decisão?).

## Grid Gerencial de Blake e Mouton

Esta é uma das teorias comportamentais da liderança mais conhecidas. A grade gerencial de Blake e Mouton foi uma evolução da teoria de Tannenbaum e Schmidt, que postulava que a liderança era um "continuum" entre a liderança orientada para pessoas e a orientada para tarefas, pois questionou esta visão antagônica (ou era focada em pessoas ou tarefas, e não nas duas!)[13].

Para Blake e Mouton, **tanto a preocupação com as pessoas e com a produção são fundamentais para se alcançar um bom resultado**[14]. Eles montaram a grade gerencial baseada nas duas dimensões comportamentais: **preocupação com as pessoas** e **preocupação com a produção** (por isso é chamada visão bidimensional do estilo de liderança)[15].

A ideia por trás da teoria é a de que o líder não deveria ser totalmente focado nas pessoas, pois provavelmente tenderia a não atingir os resultados da empresa (oferecendo benefícios em excesso e cobrando pouco os resultados).

[13] (Daft, 2005)

[14] (Robbins & Coulter, Administração, 1998)

[15] (Blake e Mouton, 1985) apud (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2008)

Por outro lado, também não poderia ser totalmente voltado para os resultados (ou para a produção), pois poderia alienar as pessoas e criar um ambiente desmotivador e afastar os melhores empregados[16].

Abaixo podemos ver mais facilmente o grid gerencial:




Figura 5 - Grade gerencial. Adaptado de (Sobral & Peci, 2008)

Cada uma das dimensões é avaliada por meio de uma escala de 1 a 9, contendo 81 posições possíveis para o estilo de liderança. As cinco posições chaves que Blake e Mouton identificaram foram[17]:

| | |
|---|---|
| **Líder negligente ou liderança empobrecida (1.1)** | O líder se esforça minimamente para fazer o trabalho e justificar sua permanência na posição. **O líder é basicamente ausente**. |
| **Líder-tarefa (9.1)** | O líder se preocupa com a eficiência na produção, mas pouca preocupação com a motivação e o desenvolvimento dos funcionários. Todo o foco se concentra nos resultados. É a liderança na base do "chicote"! |
| **Líder-pessoa ou clube de campo (1.9)** | Toda a preocupação está focada nas necessidades dos funcionários e em proporcionar um ambiente agradável, **sem preocupar-se muito com a eficiência e eficácia da produção.** Neste tipo de |

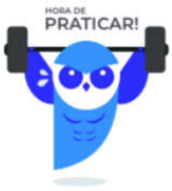
[16] (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2008)

[17] (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

| | |
|---|---|
| | liderança, existe pouca pressão por resultado! |
| **Líder meio-termo (5.5)** | O líder mantém uma eficiência da produção razoável e um moral satisfatório. **Busca equilibrar sua preocupação com as pessoas e com a produção**, sem maximizar nenhum dos fatores. |
| **Líder-equipe (9.9)** | Segundo Blake e Mouton, esse é o estilo mais eficaz para uma organização! O líder se esforçaria tanto para obter eficiência na produção, como em manter seus funcionários motivados e em constante desenvolvimento. |

A teoria de Blake e Mouton foi muito importante por sintetizar as teorias comportamentais de liderança, mas os estudos posteriores não confirmaram que o estilo líder-equipe seja realmente o mais eficaz em todos os casos.

A falha de não levar em consideração os fatores situacionais acabou levando ao desenvolvimento posterior das teorias contingenciais ou situacionais de liderança.




**(ISS-CUIABÁ – AUDITOR FISCAL)** A literatura técnica especializada em Comportamento Organizacional apresenta a grade gerencial de Blake e Mouton, segundo a qual existem quatro estilos de liderança, cada qual com características únicas. Dentre os estilos de liderança descritos, o líder cujas principais características visam a equilibrar pessoas e produção, sem se preocupar em maximizar esses aspectos, corresponde ao

(A) líder-equipe.

(B) líder-pessoas.

(C) líder negligente.

(D) líder meio-termo.

(E) líder-tarefa.

Comentários

**Comentários:**

Como vimos acima, o líder-equipe seria o mais eficaz para uma organização. Entretanto, a questão fala especificamente de um líder que trata de modo equilibrado as pessoas e a produção, sem maximizar os resultados. Esse seria o líder meio-termo (5.5).

**Gabarito: letra D**

**(MTE - ADMINISTRAÇÃO)** O managerial grid (grade gerencial) proposto por Blake e Mouton pressupõe que o administrador deva se preocupar apenas com os resultados.

**Comentários**

O grid (ou grade) gerencial de Blake e Mouton mostra uma relação entre duas variáveis na liderança: o enfoque em pessoas e o enfoque na produção. Para os autores a melhor situação seria uma alta preocupação com os dois fatores (produção e pessoas).

**Gabarito: errada**

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

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

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

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

Está correto o que consta APENAS em

a) II.

b) III.

c) I.

d) I e II.

e) I e III.

**Comentários**

O Grid Gerencial está voltado para duas dimensões. Os autores Blake e Mouton montaram essa grade gerencial baseada nas seguintes dimensões comportamentais: a preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção. Por esse motivo essa teoria é conhecida como a visão bidimensional do estilo de liderança. As duas primeiras afirmativas estão corretas.

**Gabarito: letra D**

## Abordagens Situacionais/Contingenciais

Depois das falhas encontradas na teoria comportamental (ou dos estilos de liderança), a preocupação voltou-se para a influência do ambiente ou do contexto no processo de liderança.

Não existiria, assim, um líder "perfeito" para todas as situações. A liderança deveria incluir também a percepção do líder para que ele tivesse como se "moldar" a cada situação específica.

Além do aspecto do ambiente que envolve a situação, as teorias contingenciais também consideram como importantes tanto o comportamento dos líderes, bem como a maturidade dos liderados[18].

## Teoria da Contingência de Fiedler

De acordo com o autor, as características das personalidades são desenvolvidas durante diversas experiências vividas durante a vida e dificilmente são alteradas[19].

Para Fiedler, existem **dois tipos de líderes**: líderes **orientados para tarefas** e líderes **orientados para pessoas**. Os primeiros seriam mais focados nos resultados e nos objetivos organizacionais. Já os segundos, naturalmente, estariam mais voltados para o bem-estar de sua equipe.

A teoria engloba três aspectos principais: o **relacionamento entre o líder e seus empregados**, **o poder de autoridade** que este líder detém e a **estrutura da tarefa/atividade**. Os fatores combinados formam oito dimensões, desde a mais desfavorável a mais favorável para o líder.

O conceito principal da teoria é que o gestor deve analisar qual é o perfil do líder para que possa posteriormente inseri-lo dentro do contexto que mais se adapte ao seu comportamento[20].

[18] (Cavalcanti, Carpilovsky, Lund, & Lago, 2009)

[19] (Krumm, 2005)

[20] (Sobral & Peci, 2008)

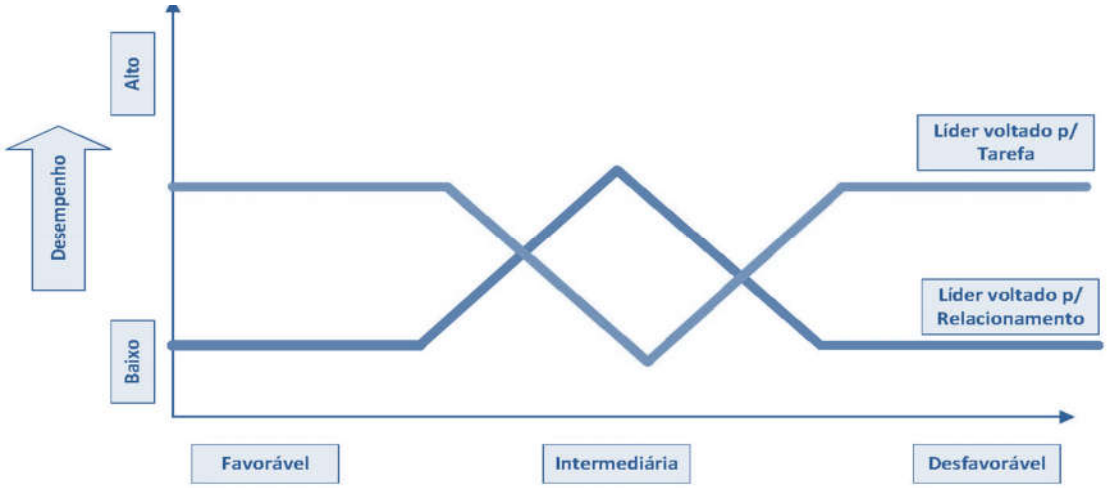



Figura 6 - Teoria da Contingência de Fiedler. Fonte: (Rennó, 2013)

A conclusão do trabalho foi interessante. O autor percebeu que a **liderança orientada para tarefas era mais eficaz na maioria das situações** (ver gráfico acima).

Tanto em situações altamente favoráveis quanto nas altamente desfavoráveis, o líder focado na tarefa se saía melhor. Somente em situações intermediárias era que a liderança orientada para pessoas era a mais adequada.

## Teoria Caminho-Meta

Esta teoria da contingência afirma que os líderes devem ser flexíveis e, portanto, devem moldar o tipo de liderança à situação, envolvendo fatores contingenciais ambientais e fatores contingenciais do subordinado.

Seus autores postulam que o líder tem a responsabilidade de aumentar a motivação dos funcionários mostrando os comportamentos necessários para o alcance das metas e as recompensas disponíveis no caso de sucesso.

Uma das principais ideias da teoria Caminho-Meta é de que o líder será aceito pelos liderados quando estes o virem como fonte de satisfação, imediata ou futura.



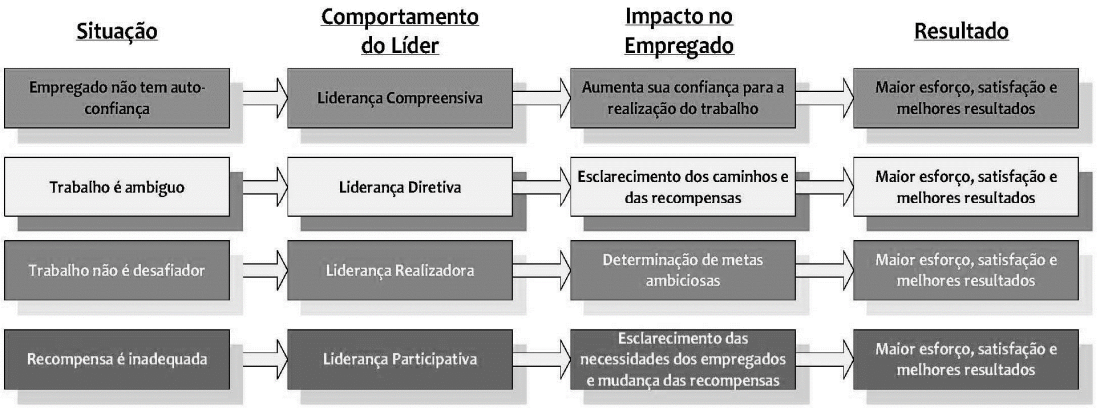

Fonte: Bass, Bernard. Leadership: good, better, Best. Organizational Dynamics, Winter 1985.

O trabalho do líder é o de esclarecer quais são os comportamentos adequados para que os objetivos sejam atingidos e mostrar quais são as recompensas disponíveis, além de equalizar as recompensas com as reais necessidades dos empregados (eles querem recompensas materiais ou buscam recompensas intrínsecas, como melhor ambiente de trabalho, trabalho mais gratificante e maior realização?).

O desafio, para o líder, seria o de usar o estilo de liderança que seria o mais adequado às necessidades motivacionais dos seus liderados. Os autores classificam os estilos de liderança em quatro:

| Estilo | Descrição |
|---|---|
| **Compreensivo (apoiador)** | O líder mostra preocupação com as necessidades dos empregados e seu comportamento é aberto e amistoso, tratando-os como iguais e criando um clima favorável. |
| **Diretivo** | O líder diz em detalhes como os empregados devem fazer seu trabalho, definindo as metas, normas e as recompensas específicas. É semelhante ao estilo focado em tarefas que já vimos anteriormente. |
| **Participativo** | Líder é aberto às ideias dos empregados e encoraja a participação na tomada de decisões. |
| **Realizador** | O líder define metas arrojadas e busca com os empregados atingir um alto desempenho e o constante aprimoramento. O líder incentiva o aprendizado contínuo e a busca por melhorias em vez de resultados momentâneos. |

A teoria do caminho-meta foca no relacionamento entre o estilo do líder, as características dos subordinados e o conjunto do trabalho.




Fonte: Yukl, Gary. Leadership in Organizations. Ed Prentice Hall. 1981.

## Teoria Situacional

A teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard **pôs o foco da liderança nos subordinados, e não nos líderes**[21]. Para eles, a "chave do sucesso" da liderança está na **escolha correta de um estilo de liderança que esteja adequado ao nível de maturidade dos funcionários**.

Para os autores, os líderes devem analisar o nível de maturidade para saber como devem se comportar em relação a eles. Um conceito muito importante nesta teoria é o de adaptabilidade. Um líder é adaptável (ou adaptativo) quando consegue variar o estilo de liderança de acordo com o contexto[22].

Ao contrário, um líder rígido só consegue ser eficaz quando seu estilo de liderança é adequado ao ambiente que o cerca. Naturalmente, os líderes adaptáveis são mais adequados aos nossos tempos.

Isto acontece porque os funcionários não são todos iguais. De acordo com Hersey e Blanchard, eles têm um nível de maturidade variável. Aqui estamos definindo maturidade não só de acordo com o aspecto psicológico do trabalhador, mas também **em relação à sua capacidade de realizar o trabalho**.

[21] (Cavalcanti, Carpilovsky, Lund, & Lago, 2009)

[22] (Cavalcanti, Carpilovsky, Lund, & Lago, 2009)

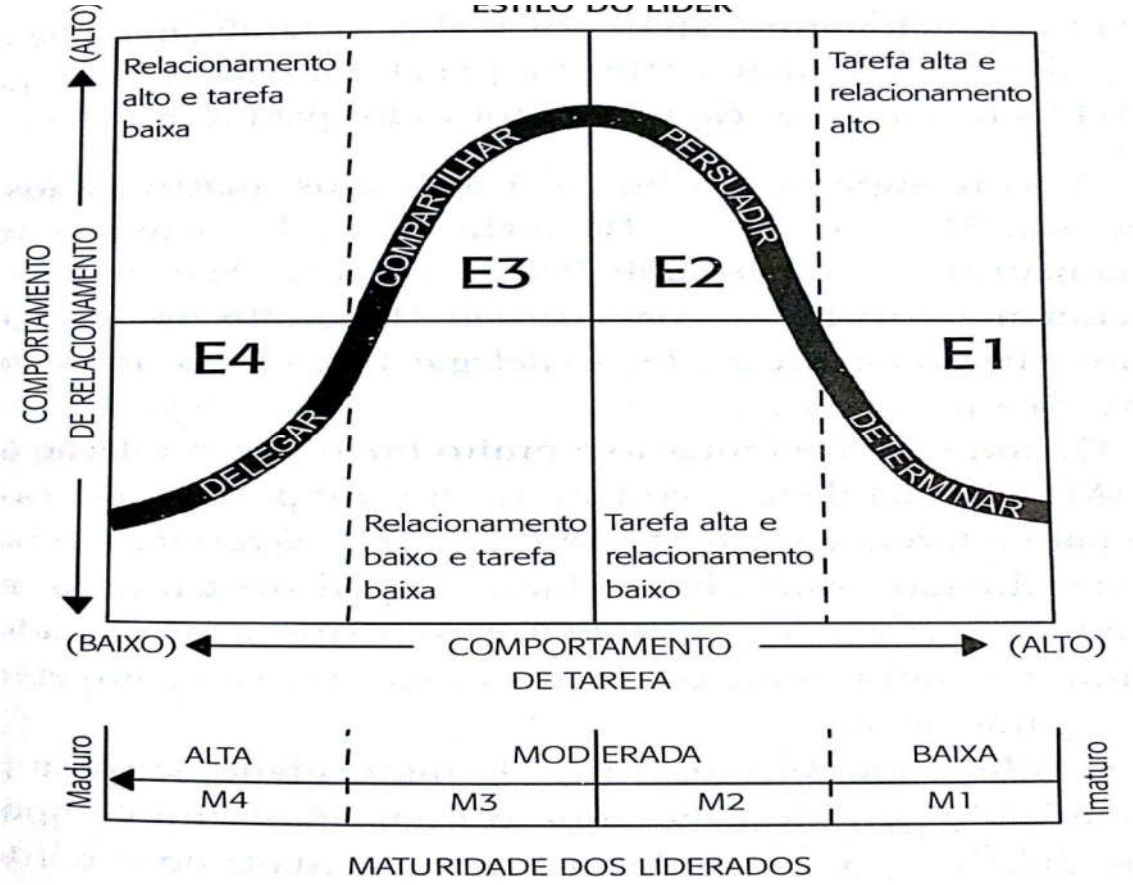



Figura 7 - Estágios de Maturidade. Fonte: (Cavalcanti, Carpilovsky, Lund, & Lago, 2009)

Assim, um funcionário com alta maturidade seria capaz de fazer suas tarefas de forma independente, de se autogerenciar e de buscar as metas necessárias.

Já um funcionário com baixa maturidade demandaria uma maior atenção do líder, de modo a compensar sua baixa capacidade de realizar as atividades, somado com sua pouca disposição de assumir responsabilidades.

Os autores montaram um quadrante com dois fatores: comportamento focado nas **tarefas** e comportamento focado nos **relacionamentos.**

Os líderes teriam quatro "estilos" ou comportamentos possíveis, de acordo com a combinação destes fatores (tarefa e relacionamento): direção, delegação, persuasão e participação.

De acordo com Schermerhorn[23], os estilos seriam os seguintes:

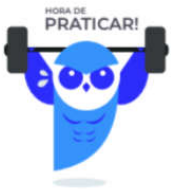
- **Direção (ou Determinação)** – determinar o que cada subordinado fará em detalhes, com rígida supervisão. Um estilo com alta preocupação com a tarefa e baixa preocupação com o relacionamento;

[23] (Schemerhorn Jr., 2008)

- **Persuasão** – explicar a necessidade de cada tarefa de forma persuasiva e dar um suporte ao empregado sempre que possível. Um estilo com alta preocupação com a tarefa e também alta preocupação com o relacionamento;
- **Participação (ou compartilhamento)** – enfatizar o compartilhamento de ideias e a participação dos funcionários na tomada de decisões em relação ao trabalho que será desenvolvido. Seria um estilo com baixa preocupação com a tarefa e alta preocupação com o relacionamento;
- **Delegação** – deixar o funcionário ou o grupo tomar suas próprias decisões em relação ao trabalho e assumir suas responsabilidades. Seria um estilo com baixa preocupação com a tarefa e baixa preocupação com o relacionamento.

O conceito da teoria é bem simples: o líder deve perceber em que situação está seu empregado e aplicar o estilo adequado. Para funcionários que tenham sido recentemente contratados, com pouca experiência prática, o líder deve adotar um comportamento mais focado no que deve ser feito, sem dar muita autonomia, supervisionando de perto.

Já com funcionários com muito tempo de casa e com experiência prática nas tarefas, o líder deve dar autonomia e delegar autoridade e responsabilidade. Estes empregados têm capacidade para se autogerenciar.




**(ANCINE - ANALISTA)** A maturidade do líder é a principal característica do modelo de liderança de Hersey & Blanchard, que demonstra as situações enfrentadas pelos subordinados. Esse modelo deve ser analisado em um conjunto de tarefas, a partir das quais é possível enquadrar os líderes em categorias universais, considerando suas competências e motivações.

**Comentários**

A questão tem uma "pegadinha" logo no seu início: a teoria de Hersey & Blanchard se preocupa com a maturidade do liderado, e não a do líder.

Para os autores, a "chave do sucesso" da liderança está na escolha correta de um estilo de liderança que esteja adequado ao nível de maturidade dos funcionários. Deste modo, o líder deve tratar de modo distinto funcionários com maturidades diferentes.

**Gabarito: errada**

**(BADESC – ANALISTA)** Com relação à liderança situacional, analise as afirmativas a seguir.

I. A maturidade dos liderados é medida pelo componente maturidade psicológica.

II. A maturidade dos liderados é medida pelo componente maturidade para o trabalho.

III. A liderança bem-sucedida só pode ser alcançada por meio de um estilo adequado a cada situação.

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 II e III estiverem corretas.

E) se todas as afirmativas estiverem corretas.

**Comentários**

Esta questão da FGV nos traz a posição da banca quanto a este tema. A maturidade dos liderados é função tanto do componente psicológico quanto da maturidade no trabalho. Desta maneira, tanto a primeira quanto a segunda frase estão corretas.

A terceira afirmativa vai ao ponto central da liderança situacional – não deve existir um estilo único, e sim de acordo com a situação.

**Gabarito: letra E**

**(TRT-15 – TÉCNICO)** Uma das conhecidas teorias sobre liderança, desenvolvida por Robert House, é a Teoria Caminho-meta ou Caminho-objetivo. A principal ideia dessa teoria é de que o líder será aceito pelos liderados quando estes o virem como fonte de satisfação, imediata ou futura. House destacou quatro comportamentos de liderança, entre os quais NÃO se inclui:

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

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

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

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

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

**Comentários**

House apontou quatro estilos de liderança na Teoria do Caminho-Meta: compreensivo (ou apoiador), diretivo, participativo e realizador. A única alternativa que não está associada a Teoria Caminho-Meta é a letra A, que descreve a liderança carismática.

Essa teoria está centrada na noção de que certos líderes podem, pelo poder de seu carisma, motivar as pessoas a atingir seus objetivos.

**Gabarito: letra A**

## Liderança Transacional x Transformacional

Grande parte das teorias de liderança se baseia no relacionamento entre líderes e subordinados. Existem, porém, estudos que abordam **o tipo de recompensa que o líder oferece,** ao invés de analisar o comportamento do líder em relação aos liderados. Estes estudos apontam dois tipos de líderes: líderes transacionais e transformacionais.

**Liderança transacional** é aquela onde existe uma **relação de troca** entre líder e subordinado. Seu nome vem exatamente desta troca, de transação! O líder define as metas que devem ser alcançadas e promete os "prêmios" caso os objetivos sejam atingidos.

O líder transacional deve então esclarecer quais serão as tarefas e os objetivos, motivar seus funcionários para que eles atinjam suas metas, e fornecer apoio aos liderados no trabalho, buscando suprir suas necessidades.

De acordo com muitos autores, a liderança transacional funciona bem quando a organização está em um ambiente estável. Para que ela seja eficaz, ambos os lados (líder e liderado) devem estar "satisfeitos com o negócio", ou seja, deve existir um equilíbrio entre as recompensas e os esforços.

| ***Lembre-se!*** |
| --- |
| ***O líder transacional é o líder tradicional, que busca motivar através de incentivos materiais*** |

Já na **liderança transformacional,** o papel do líder é de **inspirador de seus subordinados**. Esse líder busca que seus liderados transcendam seus objetivos pessoais em benefício da organização!

Ele **não se apoia somente nas recompensas materiais para motivar os seus liderados,** mas usa também outros aspectos, como a visão, os valores compartilhados e as ideias para que seus subordinados se superem.

Existe uma via de mão dupla neste tipo de liderança. Há um estímulo mútuo, em que ambas as partes se incentivam para que façam um esforço extra, para que o mais alto nível de motivação seja atingido.

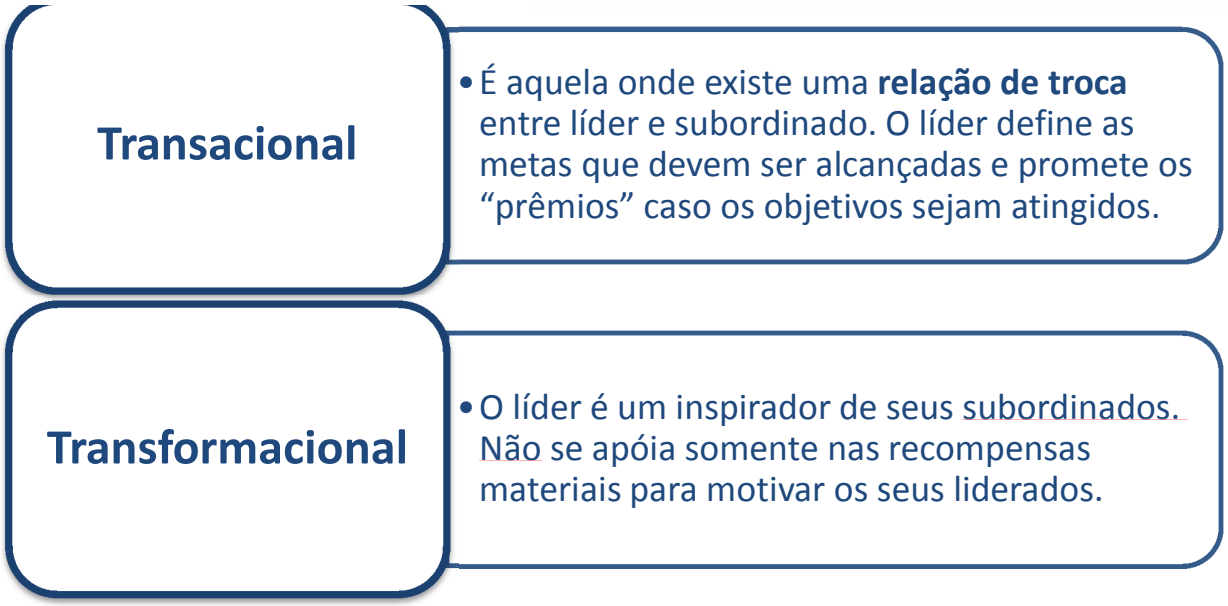



Figura 8 - Liderança Transacional e Transformacional

O líder **transformacional é um agente de mudanças e inovações na organização**. Este líder tem características do líder carismático, mas vai além deste! O líder carismático pode querer que os liderados sigam seu modo de pensar, e nada além disso.

No caso do líder transformacional, ele quer que os seus seguidores sejam questionadores e empreendedores, que **busquem o novo, que sejam criativos!**

Assim sendo, a liderança transformacional seria construída em cima das bases da liderança transacional. Ela geraria esforços e resultados acima dos que a liderança transacional poderia atingir!

Abaixo, podemos ver um quadro comparativo entre os líderes transacionais e transformacionais[24]:

| Líderes Transacionais | Líderes Transformacionais |
|---|---|
| Recompensa Contingente: **negocia os esforços em troca de recompensas, promete recompensas por bom desempenho, reconhece os bons resultados**. | **Carisma:** Fornece uma visão e um sentido de missão, introduz o orgulho, ganha o respeito e a confiança. |
| Gerenciamento pela exceção (ativa): **observa e procura por desvios das regras e padrões, toma as ações corretivas.** | **Inspiração:** comunica altas expectativas, utilizando símbolos para focar os esforços e expressa os objetivos mais importantes de forma simples. |

[24] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

| | |
|---|---|
| Gerenciamento pela exceção (passiva): **Intervém somente quando os padrões não são alcançados.** | **Estímulo intelectual**: promove a inteligência, racionalidade e a solução de problemas de forma cuidadosa. |
| Laissez-faire: **Abdica das suas responsabilidades, evita tomar decisões.** | **Consideração Individualizada**: fornece atenção personalizada, trata cada funcionário de forma individual, treina e aconselha. |

**Tabela 1 - Quadro comparativo entre líderes transacionais e transformacionais. Adaptado de: (Robbins, Organizational Behavior, 2004)**

## Liderança Carismática

A teoria da liderança carismática está centrada na noção de que certos líderes podem, pelo poder de seu carisma, motivar as pessoas a atingir seus objetivos. Eles formariam grupos coesos e voltados para esses objetivos, com um alto grau de confiança no líder.[25]

De acordo com Clegg et al,[26]

> *"A liderança carismática é o tipo de liderança que faz uma ênfase na articulação de uma visão e de uma missão que promete uma vida melhor. "*

De certa forma, a teoria da liderança carismática aponta o **carisma como uma característica que fariam os subordinados dedicarem-se mais e a seguirem fielmente o líder em torno de uma meta idealizada por ele.**

Mas como um líder torna-se um líder carismático? Ou melhor, como desenvolvemos um carisma? Segundo uma análise de Conger e Kanengo, as principais características de um líder carismático seriam:[27]

| Características | Descrição |
|---|---|
| ***Autoconfiança*** | *Possuem confiança plena no próprio julgamento e habilidade;* |
| ***Visão*** | *Apresentam uma meta idealizada que propõe um futuro melhor que o status quo. Quanto maior a disparidade entre essa meta idealizada e o status quo, mais os seguidores tenderão a atribuir ao líder uma visão extraordinária;* |
| ***Habilidade de articulação*** | *Eles podem esclarecer e formular sua visão de maneira compreensível para os demais, demonstrando uma* |

[25] (Clegg, Kornberger e Pitsis 2008)

[26] (Clegg, Kornberger e Pitsis 2008)

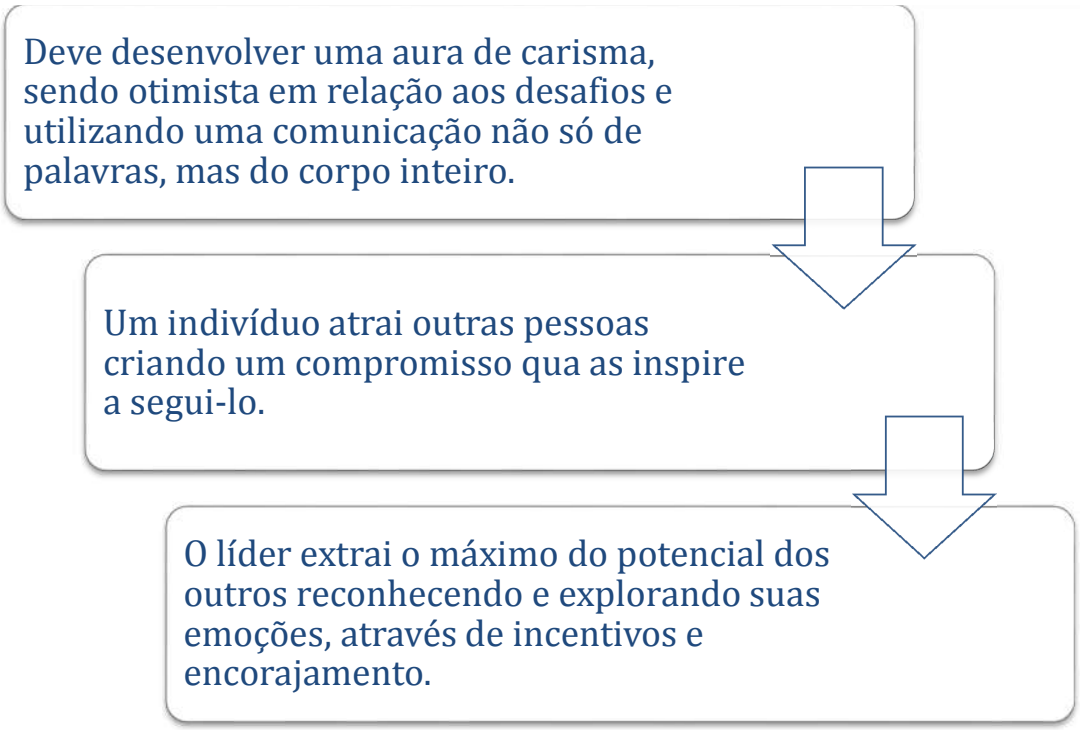
[27] (Conger e Kanengo) *apud* (Robbins, 2002) *apud* (Cavalcanti, et al. 2009)

| | |
|---|---|
| | *compreensão das necessidades dos seguidores e, consequentemente, atuando como força motivadora;* |
| ***Forte convicção*** | *Os líderes carismáticos são tidos como fortemente comprometidos, dispostos a assumir elevados riscos pessoais, arcar com custos altos e dedicar-se ao autossacrifício para realizar o que pretendem;* |
| ***Comportamento fora do habitual*** | *Os que têm carisma adotam atitudes vistas como modernas, não convencionais e contrárias às normas. Quando bem-sucedido, esse tipo de comportamento desperta surpresa e admiração nos seguidores;* |
| ***Agentes de mudança*** | *Os líderes carismáticos são percebidos como agentes de mudança radical, em lugar de mantenedores do status quo;* |
| ***Sensibilidade ao ambiente*** | *Fazem avaliações realistas das imposições ambientais e dos recursos necessários para provocar a mudança.* |

Deste modo, os líderes carismáticos são vistos pelos seus subordinados como **obstinados, autoconfiantes e agentes de mudança** em sua organização. Não se comportam como chefes conservadores e buscam o risco, o novo, a mudança.

De acordo com Robbins,[28] existem três passos principais para que um líder possa desenvolver carisma:

[28] (Robbins, *Organizational Behavior* 2004)




Naturalmente, existem adeptos e críticos deste tipo de liderança. Pesquisas mostram que **pessoas que trabalham com líderes carismáticos são mais motivadas e dedicam-se mais**. Além disso, como gostam de seus chefes, **são mais felizes no ambiente de trabalho.**[29]

Entretanto, alguns apontam que **este estilo pode criar problemas**. A autoconfiança e busca obstinada por um objetivo pode "cegar" o líder, fazendo com que ele não escute críticas e sugestões de pessoas com outras visões.[30] Assim, esse tipo de líder seria mais adequado a empresas emergentes ou que necessitem de uma grande mudança.

## Liderança Visionária

Da mesma forma que a liderança carismática, o próprio nome da liderança visionária indica qual é o seu enfoque. Os autores que criaram esse termo, Bennis e Nanus, apontaram que **a capacidade de criar e compartilhar uma visão de futuro seria fundamental na atuação de um líder.**[31]

Mas afinal, o que seria uma visão? Esse conceito está relacionado com o destino desejado – um "macro objetivo". Seria, basicamente, responder a pergunta: "como queremos estar daqui a cinco ou dez anos? ".

[29] (Robbins, *Organizational Behavior* 2004)

[30] (Cavalcanti, et al. 2009)

[31] (Bennis e Nanus, 1988) apud (Cavalcanti, et al. 2009)

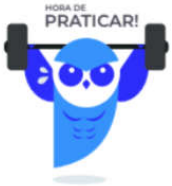
Para Albrecht,[32] para chegar à visão, uma empresa deve perguntar: como queremos ser vistos pelas pessoas e pelo mercado?

Mas uma visão não pode ficar somente na "cabeça" do líder. **Um líder visionário "vende" a visão aos membros da organização.** Ele utiliza esse "alvo", esse macro objetivo, como um fator motivador e que cria uma coesão no grupo.

Essa visão serve para que todos tenham uma noção clara de quais são os objetivos buscados e auxilia na priorização de esforços e de recursos. De acordo com Bennis e Nanus,[33]

> *"É, portanto, um elemento motivador, além de atuar como critério de seleção para a alocação de esforços, filtrar as informações a serem analisadas, e disciplinar as ações, de modo a canalizar todos os esforços para um único fim. "*

Assim sendo, **um líder visionário não só escolhe uma visão correta para a empresa, mas também comunica essa visão a todos os membros e consegue que estes "comprem" essa visão e se dediquem ao máximo para que a mesma vire realidade.**




**(MPOG – TÉCNICO)** 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.

**Comentários**

Estas características são associadas com a liderança transacional (aquela onde existe uma relação de troca entre líder e subordinado. Seu nome vem exatamente desta troca, de transação) e não com a liderança transformacional.

Na liderança transformacional, o papel do líder é de inspirador de seus subordinados. Nela, o líder busca que seus liderados transcendam seus objetivos pessoais em benefício da organização, não se baseando apenas nas recompensas materiais para motivar os seus liderados.

**Gabarito: errada**

**(TRT-PB – ANALISTA)** O vínculo formado com um líder transacional baseia-se

a) no atendimento dos interesses e necessidades dos liderados.

b) no fato de que as pessoas são diferentes entre si e merecem tratamento individualizado.

c) na intensidade de apoio e direção que o líder oferece ao liderado.

[32] (Albrecht) *apud* (Boyett e Boyett, 1999) *apud* (Cavalcanti, et al. 2009)

[33] (Bennis e Nanus, 1988) *apud* (Cavalcanti, et al. 2009)

d) na autoridade burocrática e na legitimidade do cargo dentro da organização.

e) no papel de orientador que o líder exerce, indicando a direção a seguir.

**Comentários**

Questão capciosa da FCC. A banca trata da liderança transacional, que é aquela onde existe uma relação de troca entre líder e subordinado. O líder define as metas que devem ser alcançadas e propõe os "prêmios" que serão concedidos caso os objetivos sejam atingidos.

Dessa maneira, o líder transacional é o líder tradicional. Portanto, a liderança transacional é caracterizada por essa relação de troca. Entretanto, a banca pergunta em que "baseia-se o vínculo" formado pelo líder transacional.

Naturalmente, se estamos nos referindo à uma liderança tradicional, esse vínculo entre liderado e líder está ligado na posição formal do chefe, de respeito às regras e normas da empresa, a hierarquia. Você segue seu chefe/líder porque ele tem uma posição de comando, tem o poder de "negociar" os termos da "troca" pela empresa.

**Gabarito: letra D**

**(FUNARTE – ADMINISTRAÇÃO)** A liderança, entendida como a capacidade de um indivíduo influenciar outros com base em suas habilidades ou personalidade, é uma característica bastante estudada no campo da administração e almejada pela maioria dos profissionais em cargos administrativos. Diversas teorias já foram propostas para buscar o entendimento de liderança. Nesse contexto, a "Teoria da liderança transformacional" destaca-se ao focar suas análises e propostas no tipo de recompensa oferecida pelo líder, em vez de analisar os comportamentos dos líderes com os seus subordinados. A teoria considera a existência de dois tipos de líderes, o transacional e o transformacional, sobre os quais é correto afirmar que:

(A) o líder transacional é definido por suas habilidades de manter o ambiente organizacional em ordem em épocas de transição de poder na organização;

(B) o líder transformacional busca uma estrutura hierárquica mais horizontal, em que os subordinados se veem no direito de participar das decisões societárias da organização;

(C) o líder transacional encara as relações com os subordinados como uma troca, em que se vê como o responsável por traçar metas e atribuir recompensas por seu alcance;

(D) o líder transformacional, por buscar um ambiente de constante mudança, é associado a pior desempenho, alta rotatividade e baixa motivação na organização;

(E) o líder transacional é um especialista em questões de transações financeiras da organização, frequentemente fixando metas associadas a bônus salarial aos funcionários.

**Comentários**

A única alternativa que descreve corretamente os conceitos de liderança transacional e transformacional é a letra C. O líder transacional encara, realmente, o relacionamento com seus subordinados como uma troca. Nesta relação, ele oferece recompensas em troca de um desempenho negociado.

As demais alternativas estão equivocadas e não mostram relação com os conceitos.

Gabarito: letra C

# RESUMO

## Conceito de Liderança

- A liderança envolve a habilidade para influenciar pessoas para que sejam alcançados determinados objetivos; é mostrar o caminho a ser seguido. Um líder ideal deve saber conduzir sua equipe de modo a que todos atinjam seus resultados esperados.
- O exercício da liderança é algo dinâmico e que envolve diversos fatores das relações pessoais, como a influência pessoal, o poder, a comunicação, para que os objetivos organizacionais da instituição sejam alcançados. Não é absolutamente necessário que o chefe de uma equipe seja o seu líder, na prática.

## Tipos e Fontes de Poder

O poder pode ser conceituado como a possibilidade de influenciar pessoas ou um grupo de pessoas e modificar seu comportamento.

- **Poder coercitivo:** Quem detém este poder pode punir através de sanções, de penas, de castigos. O medo da punição altera assim o comportamento das pessoas.
- **Poder de recompensa:** O poder se exprime pela capacidade do detentor do poder de incentivar através de prêmios as outras pessoas.
- **Poder legítimo:** Este tipo é derivado da posição hierárquica na organização, da estrutura formal da empresa.
- **Poder referente:** Também chamado de **carismático,** é decorrente de uma percepção positiva das pessoas sobre alguém. Como muitos admiram sua personalidade, suas ideias, são influenciadas por ela.
- **Poder de competência:** se origina do reconhecimento de que uma pessoa detém um know-how que o diferencia dos demais em algum tema.

## Teorias da Liderança

### Teoria dos Traços de Liderança

Se baseia em uma noção antiga de que os líderes teriam certos "traços" de personalidade (características pessoais como a inteligência, a capacidade de oratória, a confiança, os valores, dentre outros aspectos vistos como positivos) que os definiriam, que seriam característicos destas pessoas.

- Esse conceito foi, posteriormente, modificado para indicar que os traços podem ser desenvolvidos pela experiência.
- O modelo aos poucos foi sendo desacreditado e superado por novas teorias que buscaram analisar a influência do meio externo no papel do líder.

### Teoria Comportamental

### Os Estilos de Liderança

A teoria dos estilos de liderança (ou comportamental) buscou analisar a liderança não pelas características dos líderes, mas pelo seu comportamento em relação aos seus subordinados.

- O **líder autocrático:** seria aquele que controla mais rigidamente seus empregados.
- O **líder democrático:** seria aquele que contaria com a participação de sua equipe na tomada de decisões. Alguns autores dividem esse estilo de liderança em dois: o modo **consultivo** (onde a decisão é tomada pelo líder após consultar a equipe) e o **participativo** (onde as decisões são tomadas em conjunto).
- A **liderança liberal:** (também chamada de "laissez-faire", algo como "deixar fazer" em francês) é o estilo em que existe pouco ou nenhum controle do líder sobre seus empregados. A liderança teria somente um papel consultivo, de um esclarecedor de dúvidas e de fornecedor dos recursos para as tarefas.

Uma das críticas à esta teoria foi a de que não existiria uma liderança "superior", mas que o melhor estilo dependeria da situação em que o líder estivesse envolvido

| **Os Estilos de Liderança de Likert.** | |
|---|---|
| **Estilo de Liderança** | **Descrição** |
| **Autoritário-Coercivo** | O líder é autocrático, centralizando a tomada de decisões, tendo um controle rígido sobre o funcionamento da instituição. Se comunica raramente com seus subordinados e utiliza ameaças e punições frequentemente.<br>Costuma gerar uma submissão dos subordinados, uma dependência deles perante o chefe, além da inibição e uma desmotivação.<br>Como ponto positivo, temos uma rapidez na tomada de decisão. É comum em empresas de setores com mão de obra intensiva. |
| **Autoritário-Benevolente** | O líder continua autocrático, mas seria menos rígido e faria algumas consultas eventuais a equipe e delegaria algumas tarefas e decisões.<br>Neste estilo, as ameaças seriam utilizadas também com prêmios e recompensas.<br>As consequências desse estilo seriam semelhantes ao do estilo autoritário-coercitivo, mas em menor escala.<br>Ocorre com mais frequência em empresas industriais com profissionais ou pouco mais especializados. |
| **Consultivo** | É um estilo em que o líder envolve mais seus funcionários e discute os objetivos e metas com eles. |

| | |
|---|---|
| | A comunicação com os subordinados é melhor e existe um clima mais propenso ao trabalho colaborativo e em equipe.<br>A motivação dos liderados costuma ser maior e o clima organizacional é mais ameno. Entretanto, o trabalho se torna um pouco mais moroso.<br>Costuma ser utilizado em organizações do setor de serviços. |
| **Participativo** | O líder tem uma postura mais democrática e cria um ambiente em que todos participam na tomada de decisões.<br>A comunicação entre a equipe é boa e as pessoas sentem real responsabilidade pelo seu trabalho. A motivação é claramente superior.<br>Costuma ser utilizada em empresas de setores de tecnologia e com profissionais altamente capacitados que atuam em atividades complexas. |

**Grid Gerencial de Blake e Mouton**

Para Blake e Mouton, tanto a preocupação com as pessoas e com a produção são fundamentais para se alcançar um bom resultado, criando a grade gerencial baseada nas duas dimensões comportamentais: preocupação com as pessoas e preocupação com a produção.

**As cinco posições chaves que Blake e Mouton**

**Líder negligente ou liderança empobrecida (1.1):** O líder é basicamente ausente.

**Líder-tarefa (9.1):** O líder se preocupa com a eficiência na produção, mas pouca preocupação com a motivação e o desenvolvimento dos funcionários. É a liderança na base do "chicote".

**Líder-pessoa ou clube de campo (1.9):** Toda a preocupação está focada nas necessidades dos funcionários e em proporcionar um ambiente agradável, sem preocupar-se muito com a eficiência e eficácia da produção.

**Líder meio-termo (5.5):** O líder mantém uma eficiência da produção razoável e um moral satisfatório. Busca equilibrar sua preocupação com as pessoas e com a produção, sem maximizar nenhum dos fatores.

**Líder-equipe (9.9):** Segundo Blake e Mouton, esse é o estilo mais eficaz para uma organização. O líder se esforçaria tanto para obter eficiência na produção, como em manter seus funcionários motivados e em constante desenvolvimento.

**Teoria da Contingência de Fiedler.**

Para Fiedler, existem dois tipos de líderes: líderes orientados para tarefas e líderes orientados para pessoas. Os primeiros seriam mais focados nos resultados e nos objetivos organizacionais. Já os segundos, naturalmente, estariam mais voltados para o bem-estar de sua equipe.

A teoria engloba três aspectos principais: o relacionamento entre o líder e seus empregados, o poder de autoridade que este líder detém e a estrutura da tarefa/atividade. Os fatores combinados formam oito dimensões, desde a mais desfavorável a mais favorável para o líder.

**Teoria Caminho-Meta**

Afirma que os líderes devem ser flexíveis e, portanto, devem moldar o tipo de liderança à situação, envolvendo fatores contingenciais ambientais e fatores contingenciais do subordinado.

O líder será aceito pelos liderados quando estes o virem como fonte de satisfação, imediata ou futura.

| Estilo | Descrição |
|---|---|
| **Compreensivo (apoiador)** | O líder mostra preocupação com as necessidades dos empregados e seu comportamento é aberto e amistoso, tratando-os como iguais e criando um clima favorável. |
| **Diretivo** | O líder diz em detalhes como os empregados devem fazer seu trabalho, definindo as metas, normas e as recompensas específicas. É semelhante ao estilo focado em tarefas que já vimos anteriormente. |
| **Participativo** | Líder é aberto às ideias dos empregados e encoraja a participação na tomada de decisões. |
| **Realizador** | O líder define metas arrojadas e busca com os empregados atingir um alto desempenho e o constante aprimoramento. O líder incentiva o aprendizado contínuo e a busca por melhorias em vez de resultados momentâneos. |

**Teoria Situacional**

A teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard diz que a "chave do sucesso" da liderança está na escolha correta de um estilo de liderança que esteja adequado ao nível de maturidade dos funcionários.

Um líder é adaptável (ou adaptativo) quando consegue variar o estilo de liderança de acordo com o contexto.

Os líderes teriam quatro "estilos" ou comportamentos possíveis, de acordo com a combinação dos fatores tarefa e relacionamento: direção, delegação, persuasão e participação.

**Liderança Transacional x Transformacional.**

- **Liderança transacional** é aquela onde existe uma relação de troca entre líder e subordinado. O líder define as metas que devem ser alcançadas e promete os "prêmios" caso os objetivos sejam atingidos.

- Na **liderança transformacional,** o papel do líder é de inspirador de seus subordinados. Esse líder busca que seus liderados transcendam seus objetivos pessoais em benefício da organização.

**Liderança Carismática**

A teoria da liderança carismática está centrada na noção de que certos líderes podem, pelo poder de seu carisma, motivar as pessoas a atingir seus objetivos. Eles formariam grupos coesos e voltados para esses objetivos, com um alto grau de confiança no líder.

Os líderes carismáticos são vistos pelos seus subordinados como obstinados, autoconfiantes e agentes de mudança em sua organização

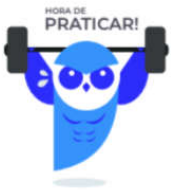
**Liderança Visionária**

Um líder visionário "vende" a visão aos membros da organização.

Os autores que criaram esse termo, Bennis e Nanus, apontaram que a capacidade de criar e compartilhar uma visão de futuro seria fundamental na atuação de um líder.

Um líder visionário não só escolhe uma visão correta para a empresa, mas também comunica essa visão a todos os membros e consegue que estes "comprem" essa visão e se dediquem ao máximo para que a mesma vire realidade.

# QUESTÕES COMENTADAS




**1. (FCC – PREF. MANAUS – ASSISTENTE - 2019)**

**Os estilos clássicos de liderança desenvolvidos a partir dos estudos de Kurt Lewin nos anos de 1930, que passaram a ser conhecidos como os Três de White e Lippitt, são:**

a) carismático, legitimado e impositivo.

b) consultivo, participativo e diretivo.

c) autocrático, democrático e liberal.

d) burocrático, gerencial e consensual.

e) autocrático, burocrático e gerencial.

**Comentários**

Questão sobre os estilos de liderança. Os três estilos são: autocrático, democrático e liberal.

**Gabarito: C**

**2. (FCC – DPE/AM – TÉCNICO – 2018)**

**Entre as abordagens clássicas sobre a liderança nas organizações, destaca-se a Teoria Bidimensional, que apresenta**

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

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

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

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

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

**Comentários**

A teoria bidimensional é a de Blake e Mouton, também conhecida como a teoria do Grid Gerencial. Para eles, **tanto a preocupação com as pessoas e com a produção são fundamentais para se alcançar um bom resultado**[34].

Eles montaram a grade gerencial baseada nas duas dimensões comportamentais: **preocupação com as pessoas e preocupação com a produção** (por isso é chamada visão bidimensional do estilo de liderança)[35]. Podemos ver claramente que o gabarito é a letra D.

**Gabarito: letra D**

### 3. (FCC – DPE/AM – ANALISTA – 2018)

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

(A) autocrática, que não leva em conta as necessidades dos liderados, mas é a única viável em situações de conflito instalado.

(B) participativa, adequada para liderados de baixa capacitação e pouca motivação.

(C) apoiadora, semelhante à "estrutura de iniciação" e adequada quando os liderados não realizam tarefas estruturadas.

(D) carismática, que induz a uma alta motivação dos liderados e é adequada para tarefas desafiadoras.

(E) diretiva, adequada quando as tarefas são ambíguas, mas que pode ser percebida como redundante por liderados experientes.

**Comentários**

Os autores classificam os estilos de liderança em quatro:

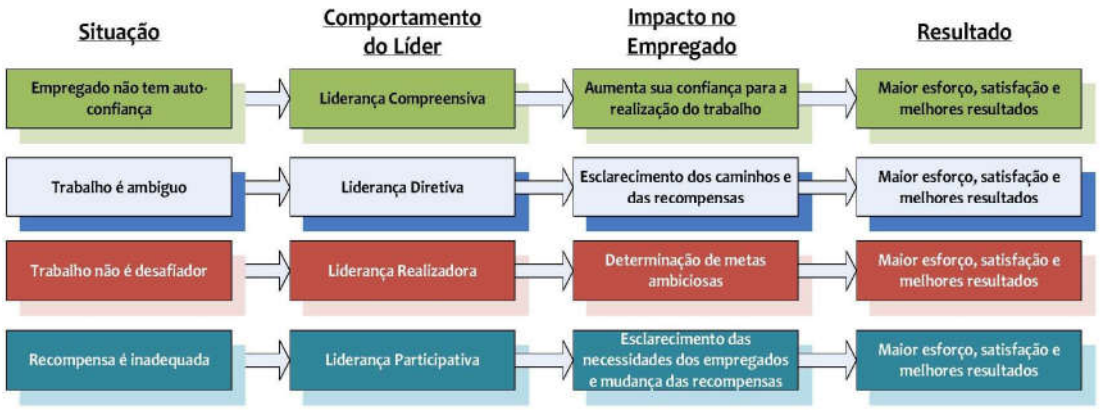
| Estilo | Descrição |
|---|---|
| **Compreensivo (apoiador)** | O líder mostra preocupação com as necessidades dos empregados e seu comportamento é aberto e amistoso, tratando-os como iguais e criando um clima favorável. |
| **Diretivo** | O líder diz em detalhes como os empregados devem fazer seu trabalho, definindo as metas, normas e as recompensas específicas. É semelhante ao estilo focado em tarefas que já vimos anteriormente. |

[34] (Robbins e Coulter, Administração 1998)

[35] (Blake e Mouton, 1985) apud (Clegg, Kornberger e Pitsis 2008)

| | |
|---|---|
| **Participativo** | Líder é aberto às ideias dos empregados e encoraja a participação na tomada de decisões. |
| **Realizador** | O líder define metas arrojadas e busca com os empregados atingir um alto desempenho e o constante aprimoramento. O líder incentiva o aprendizado contínuo e a busca por melhorias em vez de resultados momentâneos. |

A teoria do caminho-meta foca no relacionamento entre o estilo do líder, as características dos subordinados e o conjunto do trabalho.




Fonte: Yukl, Gary. Leadership in Organizations. Ed Prentice Hall. 1981.

Como podem ver, a alternativa correta é a que fala do estilo diretivo.

**Gabarito: letra E**

**4. (FCC – TRF-5 – ANALISTA – 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.

**Comentários**

A teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard pôs o foco da liderança nos subordinados, e não nos líderes[36]. Para eles, a "chave do sucesso" da liderança está na escolha correta de um estilo de liderança que esteja adequado ao nível de maturidade dos funcionários.

Para os autores, os líderes devem analisar o nível de maturidade para saber como devem se comportar em relação a eles. Os líderes teriam quatro "estilos" ou comportamentos possíveis, de acordo com a combinação destes fatores (tarefa e relacionamento): direção, delegação, persuasão e participação.

**Gabarito: letra E**

**5. (FCC – TRT-11º REGIÃO – ANALISTA – 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.

**Comentários**

Depois das falhas encontradas nas teorias tradicionais, a preocupação voltou-se para a influência do ambiente ou do contexto no processo de liderança.

Não existiria, assim, um líder "perfeito" para todas as situações. A liderança deveria incluir também a percepção do líder para que ele tivesse como se "moldar" a cada situação específica, ou seja, deve se moldar às contingências.

**Gabarito: letra D**

**6. (FCC - TRT-11 - ANALISTA – 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**

[36] (Cavalcanti, et al. 2009)

a) transformacional.

b) democrático.

c) inspirador.

d) participativo.

e) diretivo.

**Comentários**

A questão trata da Teoria do Caminho-Meta, que foca no relacionamento entre o estilo do líder, as características dos subordinados e o conjunto do trabalho.

Os autores desta teoria classificam os estilos de liderança em quatro:

| Estilo | Descrição |
|---|---|
| **Compreensivo (apoiador)** | O líder mostra preocupação com as necessidades dos empregados e seu comportamento é aberto e amistoso, tratando-os como iguais e criando um clima favorável. |
| **Diretivo** | **O líder diz em detalhes como os empregados devem fazer seu trabalho, definindo as metas, normas e as recompensas específicas. É semelhante ao estilo focado em tarefas que já vimos anteriormente.** |
| **Participativo** | Líder é aberto às ideias dos empregados e encoraja a participação na tomada de decisões. |
| **Realizador** | O líder define metas arrojadas e busca com os empregados atingir um alto desempenho e o constante aprimoramento. O líder incentiva o aprendizado contínuo e a busca por melhorias em vez de resultados momentâneos. |

Podemos ver claramente que o estilo de liderança citado pelo enunciado da questão seria o Diretivo.

**Gabarito: letra E**

**7. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 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 eficaz orienta sua atuação para dois aspectos, simultaneamente: ênfase na produção e ênfase nas pessoas.

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

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

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

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

## Comentários

De acordo com Fiedler, as características das personalidades são desenvolvidas durante diversas experiências vividas durante a vida e dificilmente são alteradas[37].

Para ele, existem dois tipos de líderes: líderes orientados para tarefas e líderes orientados para pessoas. Os primeiros seriam mais focados nos resultados e nos objetivos organizacionais. Já os segundos, naturalmente, estariam mais voltados para o bem-estar de sua equipe.

A teoria engloba três aspectos principais: o relacionamento entre o líder e seus empregados, o poder de autoridade que este líder detém e a estrutura da tarefa/atividade. Os fatores combinados formam oito dimensões, desde a mais desfavorável a mais favorável para o líder.

O conceito principal da teoria é que o gestor deve analisar qual é o perfil do líder para que possa posteriormente inseri-lo dentro do contexto que mais se adapte ao seu comportamento[38].

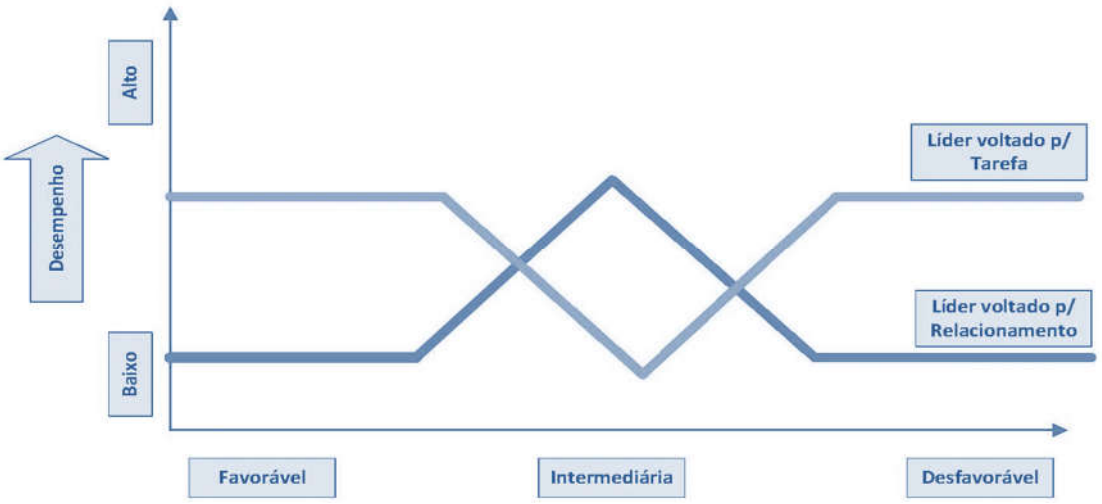



Figura 9 - Teoria da Contingência de Fiedler. Fonte: (Rennó, 2013)

A conclusão do trabalho foi interessante. O autor percebeu que a liderança orientada para tarefas era mais eficaz na maioria das situações (ver gráfico acima).

[37] (Krumm, 2005)

[38] (Sobral & Peci, 2008)

Tanto em situações altamente favoráveis quanto nas altamente desfavoráveis, o líder focado na **tarefa se saía melhor**. Somente em situações intermediárias era que a liderança orientada para pessoas era a mais adequada. Portanto, a letra B está correta.

**Gabarito: letra B**

**8. (FCC – TRT-11º REGIÃO – ANALISTA – 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.

**Comentários**

A questão trata dos estudos de Stogdill e Coons, pouco cobrada em provas de concurso[39]. Os estudos deles descreveram duas categorias de liderança: **estrutura de iniciação e consideração**.

A **consideração** está associada com o bom relacionamento com as pessoas. Líderes associados com essa categoria enfatizariam um bom ambiente de trabalho que aumente o engajamento entre as pessoas, que trabalhariam melhor juntas.

Essa categoria estaria, portanto, associado com a relação interpessoal, com o respeito e confiança mútua e com a amizade.

Já os líderes associados com a categoria "**estrutura de iniciação**" estariam mais voltados para as tarefas e atividades e focados na definição e organização do trabalho.

Esse tipo de líder define quem irá desempenhar as tarefas, organiza os grupos de trabalho e descreve quais são os comportamentos e resultados esperados de cada subordinado.

**Gabarito: letra E**

**9. (FCC – TTM/PI – TÉCNICO – 2016)**

**Os conceitos de liderança vêm se desenvolvendo ao longo do tempo, comportando diferentes abordagens, cujos principais traços podem ser extraídos da literatura especializada. A abordagem situacional sobre liderança leva em conta, como variável fundamental,**

(A) o preparo psicológico do líder para enfrentar o momento delineado.

[39] (Ribas & Salim, 2013)

(B) a situação em que se encontra a organização do ponto de vista de mercado.

(C) o grau de maturidade dos subordinados.

(D) o carisma do líder, representado por traços de personalidade.

(E) a força da instituição que nomeia o líder.

**Comentários**

A teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard pôs o foco da liderança nos subordinados, e não nos líderes[40]. Para eles, a "chave do sucesso" da liderança está na escolha correta de um estilo de liderança que esteja adequado ao **nível de maturidade dos funcionários**.

Para os autores, os líderes devem analisar o nível de maturidade para saber como devem se comportar em relação a eles. Os líderes teriam quatro "estilos" ou comportamentos possíveis, de acordo com a combinação destes fatores (tarefa e relacionamento): direção, delegação, persuasão e participação.

**Gabarito: letra C**

**10. (FCC – TRT-MT – ANALISTA – 2016)**

**Entre as teorias comumente mencionadas nas literaturas relativas à liderança nas organizações, existe a Teoria Caminho – Meta ou Caminho – Objetivo, que elenca entre os possíveis comportamentos do líder, o**

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

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

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

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

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

**Comentários**

A teoria do Caminho-Meta descreve quatro estilos de liderança:

| Estilo | Descrição |
|---|---|
| **Compreensivo (apoiador)** | O líder mostra preocupação com as necessidades dos empregados e seu comportamento é aberto e amistoso, tratando-os como iguais e criando um clima favorável. |

[40] (Cavalcanti, et al. 2009)

| | |
|---|---|
| **Diretivo** | O líder diz em detalhes como os empregados devem fazer seu trabalho, definindo as metas, normas e as recompensas específicas. É semelhante ao estilo focado em tarefas que já vimos anteriormente. |
| **Participativo** | Líder é aberto às ideias dos empregados e encoraja a participação na tomada de decisões. |
| **Realizador** | O líder define metas arrojadas e busca com os empregados atingir um alto desempenho e o constante aprimoramento. O líder incentiva o aprendizado contínuo e a busca por melhorias em vez de resultados momentâneos. |

**Gabarito: letra B**

**11. (FCC - AL-MS - ANALISTA – 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.

**Comentários**

Os estilos clássicos são os seguintes: autocrático, democrático (que podemos dividir em consultivo e participativo) e liberal. De cara já podemos eliminar a letra A, pois a liderança carismática não estava presente nos estudos de Lewin.

Já a letra B está perfeita. O líder liberal (ou laissez-faire) dá mais liberdade aos seus subordinados e atua mais como um "consultor", dando autonomia de decisão à equipe.

Já a letra C estaria fazendo referência ao estilo democrático, mas não ao consultivo, mas ao participativo. A letra D não faz sentido, pois a liderança benevolente não é um estilo clássico de Lewin.

Finalmente, a letra E não descreve corretamente a liderança democrática.

**Gabarito: letra B**

**12. (FCC – COPERGAS - 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.

**Comentários**

Para Blake e Mouton, os criadores da teoria do Grid Gerencial, tanto a preocupação com as pessoas e com a produção são fundamentais para se alcançar um bom resultado[41].

Eles montaram a grade gerencial baseada nas duas dimensões comportamentais: preocupação com as pessoas e preocupação com a produção (por isso é chamada visão bidimensional do estilo de liderança)[42].

**Gabarito: letra A**

**13. (FCC – TRE-SE – ANALISTA – 2015)**

**A modernização da Administração pública no Brasil demanda mudanças em aspectos culturais associados à gestão, inclusive em relação à temática da liderança e suas implicações sobre o desempenho das instituições públicas. Sobre os estilos de liderança, é correto afirmar:**

a) Centradas nas pessoas, definem claramente os padrões de trabalho de cada colaborador.

b) Visionárias dão total liberdade e participam minimamente na motivação e na tomada de decisão dos colaboradores.

c) Centradas nas tarefas tendem a produzir melhores resultados em termos de eficiência e produtividade, principalmente no médio e longo prazo.

d) Democráticas tendem a gerar desorganização e insatisfação no grupo, levando a menor produtividade e resultados de menor qualidade.

e) Transacionais são baseadas na autoridade, recompensando esforços e desempenho dos colaboradores.

**Comentários**

A letra A está incorreta, pois são as lideranças focadas nas tarefas que definem claramente os padrões de trabalho dos funcionários. A letra B está igualmente errada. O estilo de liderança liberal é o que dá total liberdade na tomada de decisão aos subordinados.

---

[41] (Robbins e Coulter, Administração 1998)

[42] (Blake e Mouton, 1985) apud (Clegg, Kornberger e Pitsis 2008)

A liderança visionária é aquela em que o líder escolhe uma visão correta para a instituição e comunica essa visão a todos os membros, conseguindo que estes "comprem" essa visão e se dediquem ao máximo para que a mesma vire realidade.

O erro da letra C é o de que a liderança focada nas tarefas costuma produzir melhores resultados apenas no curto prazo. A letra D aponta os efeitos que costumam ocorrer na liderança liberal, não na liderança democrática.

Finalmente, a letra E está perfeita. Na liderança transacional existe uma relação de troca entre líder e subordinado. O líder define as metas que devem ser alcançadas e propõe os "prêmios" que serão concedidos caso os objetivos sejam atingidos.

**Gabarito: letra E**

**14. (FCC – TCM-RJ – AUDITOR – 2015)**

**Entre as diversas teorias acerca da liderança nas organizações destaca-se a desenvolvida por Robert Blake e Mouton, conhecida por grid (ou grade) gerencial. Segundo os autores, o gestor orienta sua ação para dois aspectos fundamentais:**

a) o organizacional, também denominado interpessoal, e o intrapessoal.

b) a estrutura de iniciação e a consideração.

c) o comprometimento e o gerenciamento.

d) a ênfase na produção e a ênfase nas pessoas.

e) a maturidade no trabalho e a maturidade psicológica.

**Comentários**

A teoria do Grid Gerencial diz que tanto a preocupação com as pessoas e com a produção são fundamentais para se alcançar um bom resultado[43], por isso é chamada visão bidimensional do estilo de liderança.

Os autores montaram a grade gerencial baseada nas duas dimensões comportamentais: preocupação com as pessoas e preocupação com a produção. O conceito é o de que o líder não deveria ser totalmente focado nas pessoas, pois provavelmente tenderia a não atingir os resultados da empresa (oferecendo benefícios em excesso e cobrando pouco os resultados).

Por outro lado, também não poderia ser totalmente voltado para os resultados (ou para a produção), pois poderia alienar as pessoas e criar um ambiente desmotivador e afastar os melhores empregados[44].

**Gabarito: letra D**

**15. (FCC – CNMP – TÉCNICO – 2015)**

[43] (Robbins & Coulter, Administração, 1998)

[44] (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2008)

São características dos líderes transformacionais:

I. Negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.

II. Comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.

III. Promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.

IV. Intervém apenas quando os padrões não são alcançados.

**Está correto o que consta APENAS em**

a) III e IV.

b) II e III.

c) II e IV.

d) I e IV.

e) I e II.

**Comentários**

A liderança transacional é aquela onde existe uma relação de troca entre líder e subordinado. Nela, o líder define as metas que devem ser alcançadas e propõe os "prêmios" que serão concedidos caso os objetivos sejam atingidos. O líder transacional é o líder tradicional.

Já na liderança transformacional o papel do líder é de inspirador de seus subordinados, onde o líder busca que seus liderados transcendam seus objetivos pessoais em benefício da organização!

A primeira frase está relacionada com a liderança transacional e está errada. Já a segunda e a terceira frase está corretamente associadas ao líder transformacional, que deve inspirar seus subordinados, estimulá-los intelectualmente e se comunicar com eles de modo simples.

O líder transformacional quer que os seus seguidores sejam questionadores e empreendedores, que busquem o novo, que sejam criativos!

Finalmente, a quarta frase está alinhada com a descrição de um líder transacional, que está focado em metas e recompensas imediatas.

**Gabarito: letra B**

**16. (FCC – TRT-15 – TÉCNICO – 2015)**

**Sobre os modelos de liderança comumente citados pela doutrina, considere:**

I. A teoria do grid (grade) gerencial, é um modelo de análise comportamental dos líderes, segundo a qual o gestor orienta a ação para dois aspectos fundamentais: ênfase na produção e ênfase nas pessoas.

II. Os quatro estilos de Likert, baseados no estilo de autoridade do líder, são: autoritário-coercitivo; autoritário-benevolente; consultivo e participativo.

III. A teoria situacional, conhecida como caminho-meta, afirma que os líderes são flexíveis e devem adequar o tipo de liderança à situação, envolvendo fatores contingenciais ambientais e fatores contingenciais do subordinado.

**Está correto o que consta em**

a) I e II, apenas.

b) II e III, apenas.

c) I e III, apenas.

d) III, apenas.

e) I, II e III.

**Comentários**

A primeira frase aponta corretamente os elementos da teoria do grid gerencial. Para seus autores, tanto a preocupação com as pessoas e com a produção são fundamentais para se alcançar um bom resultado[45].

A segunda frase também está certa. De acordo com Likert, os quatro estilos de liderança são mesmo os seguintes: autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo.

Finalmente, a terceira frase está perfeita. A teoria do Caminho-Meta afirma que os líderes devem ser flexíveis e, portanto, devem moldar o tipo de liderança à situação, envolvendo fatores contingenciais ambientais e fatores contingenciais do subordinado.

Seus autores postulam que o líder tem a responsabilidade de aumentar a motivação dos funcionários mostrando os comportamentos necessários para o alcance das metas e as recompensas disponíveis no caso de sucesso.

**Gabarito: letra E**

**17. (FCC – TCE-GO – ANALISTA – 2014)**

**Historicamente, a gestão de pessoas contou com diversos estilos de liderança à disposição dos interesses da organização. O estilo de liderança situacional, é caracterizado por**

a) priorizar as decisões do dia a dia sob o ponto de vista da lógica.

b) valorizar acima de tudo, a hierarquia do superior imediato.

c) deixar a equipe de trabalho resolver tudo, sem intervenção da liderança.

d) tratar as pessoas diferentes, por métodos diferentes.

e) dar um enfoque maior na tarefa a ser realizada.

**Comentários**

[45] (Robbins & Coulter, Administração, 1998)

A teoria da liderança situacional, dos autores Hersey e Blanchard, pôs o foco da liderança nos subordinados, ao invés do foco nos líderes[46]. Para os autores, a "chave do sucesso" da liderança está na escolha correta de um estilo de liderança que esteja adequado ao nível de maturidade dos funcionários.

A letra A está incorreta, pois a frase não tem relação com a liderança situacional. A letra B está associada com o estilo autocrático e também está equivocada.

A letra C está errada, pois está relacionada com o estilo de liderança liberal. Já a letra D está perfeita. A liderança situacional postula que devemos tratar de modo diferente cada subordinado, de acordo com a maturidade de cada um.

Finalmente, a letra E está incorreta. O foco da liderança na tarefa ou no relacionamento faz parte da liderança contingencial.

**Gabarito: letra D**

**18. (FCC – TCE-GO – ANALISTA – 2014)**

**Se um gestor fosse seguir o modelo de Hersey e Blanchard, utilizaria um estilo de delegação somente quando**

a) os subordinados e seus líderes formassem relacionamento de dupla.

b) todas as outras abordagens sobre liderança não dessem certo.

c) os subordinados tivessem competência e motivação em aceitar responsabilidades.

d) as situações fossem altamente desfavoráveis.

e) tiver um grupo heterogêneo de integrantes para o trabalho.

**Comentários**

O modelo de Hersey e Blanchard está focado no nível de maturidade dos liderados. Para eles, o estilo de delegação seria adequado quando o nível de maturidade dos subordinados é alto.

Deste modo, um empregado com alta maturidade seria capaz de fazer suas tarefas de forma independente, de se autogerenciar e de buscar as metas necessárias.

Já um funcionário com baixa maturidade demandaria uma maior atenção do líder, de modo a compensar sua baixa capacidade de realizar as atividades, somado com sua pouca disposição de assumir responsabilidades.

Podemos ver, portanto, que a única alternativa correta é mesmo a letra C.

**Gabarito: letra C**

**19. (FCC – TRT-PB – ANALISTA – 2014)**

**O vínculo formado com um líder transacional baseia-se**

[46] (Cavalcanti, Carpilovsky, Lund, & Lago, 2009)

a) no atendimento dos interesses e necessidades dos liderados.

b) no fato de que as pessoas são diferentes entre si e merecem tratamento individualizado.

c) na intensidade de apoio e direção que o líder oferece ao liderado.

d) na autoridade burocrática e na legitimidade do cargo dentro da organização.

e) no papel de orientador que o líder exerce, indicando a direção a seguir.

**Comentários**

Questão capciosa da FCC. A banca trata da liderança transacional, que é aquela onde existe uma relação de troca entre líder e subordinado. O líder define as metas que devem ser alcançadas e propõe os "prêmios" que serão concedidos caso os objetivos sejam atingidos.

Dessa maneira, o líder transacional é o líder tradicional. Portanto, a liderança transacional é caracterizada por essa relação de troca. Entretanto, a banca pergunta em que "baseia-se o vínculo" formado pelo líder transacional.

Naturalmente, se estamos nos referindo à uma liderança tradicional, esse vínculo entre liderado e líder está ligado na posição formal do chefe, de respeito às regras e normas da empresa, a hierarquia. Você segue seu chefe/líder porque ele tem uma posição de comando, tem o poder de "negociar" os termos da "troca" pela empresa.

**Gabarito: letra D**

**20. (FCC – TRT-PB – TÉCNICO – 2014)**

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

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

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

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

**Está correto o que consta APENAS em**

a) II.

b) III.

c) I.

d) I e II.

e) I e III.

**Comentários**

O Grid Gerencial está voltado para duas dimensões. Os autores Blake e Mouton montaram essa grade gerencial baseada nas seguintes dimensões comportamentais: a **preocupação com as pessoas e a**

**preocupação com a produção.** Por esse motivo essa teoria é conhecida como a visão bidimensional do estilo de liderança. As duas primeiras afirmativas estão corretas.

**Gabarito: letra D**

**21. (FCC – TJ-AP – ANALISTA – 2014)**

**Os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores e agindo de acordo com a maturidade da equipe. Essa visão caracteriza o estilo de liderança denominado:**

a) Traços da Personalidade.

b) Autocrática ou Autoritária.

c) Situacional

d) Visionária.

e) Carismática

**Comentários**

É a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard que enfatizou a importância da avaliação do nível de maturidade dos subordinados antes de que o líder defina um estilo de liderança adequado. Ou seja, o foco da liderança nos subordinados, e não nos líderes[47].

**Gabarito: letra C**

**22. (FCC – MPE-AM – AGENTE TÉCNICO – 2013)**

**Considerando as lideranças Autocrática e Democrática, é correto afirmar que o líder**

a) autocrático é amigável, enquanto o líder democrático dedica parte significativa de seu tempo à orientação dos integrantes de sua equipe.

b) democrático toma decisões sem consultar a equipe, enquanto o líder autocrático insiste na necessidade de se cumprir uma meta.

c) autocrático pede opinião ou sugestões, enquanto o líder democrático toma decisões sem consultar a equipe.

d) autocrático dá ênfase à cobrança da avaliação do desempenho dos seus funcionários, enquanto o líder democrático é amigável.

e) democrático define com precisão as responsabilidades individuais e designa tarefas específicas para pessoas específicas, enquanto o líder autocrático toma decisões sem consultar a equipe.

**Comentários**

[47] (Cavalcanti, Carpilovsky, Lund, & Lago, 2009)

O líder autocrático é aquele que centraliza a tomada de decisão, deixando seus subordinados em uma posição de dependência. Ele inibe a participação dos liderados. Seria o chefe tradicional, baseado no comando e controle. Já o líder democrático envolve seus funcionários na gestão, buscando sua opinião.

Desse modo, seria difícil alinhar o conceito de "amigável" ao líder autocrático. Mesmo em relação ao líder democrático, o conceito de amigável não costuma estar descrito como uma de suas características, mas poderíamos sim conceder que seria mais provável associar amigável ao líder democrático (afinal, todos gostamos de ser consultados).

Portanto, a única alternativa possível seria a letra D.

**Gabarito: letra D**

**23. (FCC – TRT-15 – TÉCNICO – 2013)**

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

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

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

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

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

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

**Comentários**

House apontou quatro estilos de liderança na Teoria do Caminho-Meta: compreensivo (ou apoiador), diretivo, participativo e realizador. A única alternativa que não está associada a Teoria Caminho-Meta é a letra A, que descreve a liderança carismática.

Essa teoria está centrada na noção de que certos líderes podem, pelo poder de seu carisma, motivar as pessoas a atingir seus objetivos.

**Gabarito: letra A**

**24. (FCC – MPE-AM - ADMINISTRADOR – 2013)**

**Neste modelo de liderança, o líder não tem facilidade em escutar e dialogar com os seus liderados. Tem sua ideia e forma de trabalho como sendo única, por isso, sempre impõe às pessoas como elas devem conduzir situações e realizar trabalhos. Na grande maioria das vezes, não tem um bom relacionamento com as pessoas, o que faz com que o clima da organização seja desfavorável; e sua liderança é orientada para tarefas. Trata-se do modelo**

a) situacional.

b) bidimensional.

c) democrático.

d) liberal.

e) autocrático.

**Comentários**

A questão indica claramente que o líder não escuta sua equipe e decide sozinho. Ora, estamos falando do líder autocrático. O líder autocrático seria aquele que centraliza a tomada de decisão, deixando seus subordinados em uma posição de dependência.

Este líder inibe a participação dos liderados e reduz sua autonomia de ação. Seria o chefe tradicional, baseado no comando e controle.

**Gabarito: letra E**

**25. (FCC – MPE/AP – TÉCNICO – 2012)**

**Paul Hersey e Kenneth Blanchard desenvolveram um modelo de liderança contingencial baseado no ciclo de vida, cuja proposta de estilo eficaz é baseada na maturidade dos subordinados de trabalho. O conceito de maturidade inclui duas dimensões: a de trabalho (capacidade) e a psicológica (disposição). Os estilos de liderança têm relação com o grau de maturidade dos subordinados. Cada estilo é caracterizado por palavras-chave. Para maturidade baixa dos subordinados a palavra-chave é**

a) Persuadir.

b) Compartilhar.

c) Delegar.

d) Interagir.

e) Determinar.

**Comentários**

Quando os liderados têm baixa maturidade, a palavra-chave deve ser mesmo "determinar" ou "dirigir". O chefe, assim, irá determinar o que cada subordinado fará em detalhes, com rígida supervisão.

**Gabarito: letra E**

**26. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010)**

**Um líder que conduz e orienta sua equipe, incentivando a participação das pessoas e desenvolvendo comunicação espontânea, franca e cordial, é classificado como um líder com estilo de liderança**

(A) liberal.

(B) autocrática.

(C) democrática.

(D) situacional.

(E) centralizadora.

**Comentários**

O estilo democrático é um estilo mais "equilibrado", pois não tem a característica centralizadora do estilo autocrático e tampouco a característica de liderança extremamente "frouxa" do estilo liberal.

Um líder que conduz e orienta sua equipe, incentivando a participação de todos os funcionários adota o estilo democrático.

**Gabarito: Letra C**

**27. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010)**

**As teorias sobre liderança apresentadas por autores humanistas podem ser classificadas em três grupos:**

(A) inteligência geral; interesses e atitudinais.

(B) contingenciais; reforço e motivacionais.

(C) traços de personalidade; estilos de liderança e situacionais.

(D) traços de caráter; contingenciais e aprendizagem.

(E) estilos de poder; sistêmicas e comportamentais.

**Comentários**

As principais teorias de liderança, como vimos acima, são as: teoria dos traços de personalidade, dos estilos de liderança e as teorias situacionais.

**Gabarito: letra C**

**28. (FCC – INFRAERO – ADMINISTRADOR – 2009)**

**Com relação à distinção entre liderança e gerência, é correto afirmar que a gerência**

(A) se preocupa com o bom funcionamento da organização, enquanto a liderança se define pela busca da inovação e a mudança.

(B) atua sempre a partir de metas consensualmente estabelecidas, enquanto a liderança deve recorrer sempre a sua posição.

(C) está mais orientada para a realização das mudanças no presente, enquanto a liderança se afirma unicamente pela capacidade de antecipação das tendências futuras e da montagem de cenários estratégicos.

(D) se orienta, em primeiro lugar, para a formação de novas identidades e metas organizacionais, enquanto a liderança se preocupa em garantir bons resultados a partir dos recursos já existentes na organização.

(E) baseia seu poder no carisma, isto é, na rotinização do seu papel hierarquicamente superior, enquanto a liderança depende exclusivamente do conhecimento técnico e administrativo.

**Comentários**

A alternativa A está correta, e é nosso gabarito. A alternativa B está errada, pois o gerente não atua sempre em metas consensuais (negociação), mas também através da coerção. A alternativa C está incorreta, pois a liderança não se forma unicamente através da capacidade dos líderes de prever as tendências futuras.

As opções D e E estão com os conceitos de gerentes e líderes invertidos. Desta forma, estão incorretas.

**Gabarito: letra A**

**29. (VUNESP – TJ-SP - ADMINISTRADOR - 2019)**

**Uma das formas de liderança mais louvadas na atualidade, principalmente porque tem surgido em empresas de setores novos que englobam negócios totalmente inusitados, formados por projetos, objetos, aplicativos, etc, se contrapõe aos objetivos de liderança no século passado que eram basicamente, e quase que exclusivamente, para a manutenção da estabilidade, do crescimento orgânico, da preservação dos lucros. O tipo de liderança desse novo líder, bastante desejável nesses setores dinâmicos e contemporâneos, é denominado**

a) autônomo.

b) participativo.

c) virtual.

d) inter-relacional.

e) transformacional.

**Comentários:**

A questão trata da liderança transformacional. **Liderança transacional** é aquela onde existe **uma relação de troca** entre líder e subordinado. Seu nome vem exatamente desta troca, de transação! O líder define as metas que devem ser alcançadas e promete os "prêmios" caso os objetivos sejam atingidos.

O líder transacional deve então esclarecer quais serão as tarefas e os objetivos, motivar seus funcionários para que eles atinjam suas metas, e fornecer apoio aos liderados no trabalho, buscando suprir suas necessidades.

Já na **liderança transformacional**, o papel do líder é de **inspirador de seus subordinados**. Esse líder busca que seus liderados transcendam seus objetivos pessoais em benefício da organização!

Ele **não se apoia somente nas recompensas materiais para motivar os seus liderados**, mas usa também outros aspectos, como a visão, os valores compartilhados e as ideias para que seus subordinados se superem.

Existe uma via de mão dupla neste tipo de liderança. Há um estímulo mútuo, em que ambas as partes se incentivam para que façam um esforço extra, para que o mais alto nível de motivação seja atingido.

Abaixo, podemos ver um quadro comparativo entre os líderes transacionais e transformacionais[48]:

| Líderes Transacionais | Líderes Transformacionais |
|---|---|
| Recompensa Contingente: **negocia os esforços em troca de recompensas, promete recompensas por bom desempenho, reconhece os bons resultados.** | **Carisma:** Fornece uma visão e um sentido de missão, introduz o orgulho, ganha o respeito e a confiança. |
| Gerenciamento pela exceção (ativa): **observa e procura por desvios das regras e padrões, toma as ações corretivas.** | **Inspiração:** comunica altas expectativas, utilizando símbolos para focar os esforços e expressa os objetivos mais importantes de forma simples. |
| Gerenciamento pela exceção (passiva): **Intervém somente quando os padrões não são alcançados.** | **Estímulo intelectual:** promove a inteligência, racionalidade e a solução de problemas de forma cuidadosa. |
| Laissez-faire: **Abdica das suas responsabilidades, evita tomar decisões.** | **Consideração Individualizada:** fornece atenção personalizada, trata cada funcionário de forma individual, treina e aconselha. |

**Tabela 2 - Quadro comparativo entre líderes transacionais e transformacionais. Adaptado de: (Robbins, Organizational Behavior, 2004)**

**Gabarito: E**

**30. (QUADRIX – CREF-SE – ASSISTENTE - 2019)**

**A liderança democrática é aquela em que o líder delega totalmente as decisões para que o grupo efetue suas tarefas completamente à vontade e sem controle.**
**Comentários:**

A liderança que delega totalmente as decisões para os subordinados é a liberal (ou laissez-faire). Já o **líder democrático** seria aquele que contaria com a participação de sua equipe na tomada de decisões. Seria um controle compartilhado, feito em conjunto. Existiria um nível de delegação de autoridades e responsabilidades pelo líder.

**Gabarito: Errado**

[48] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

# LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

**1. (FCC – PREF. MANAUS – ASSISTENTE - 2019)**

**Os estilos clássicos de liderança desenvolvidos a partir dos estudos de Kurt Lewin nos anos de 1930, que passaram a ser conhecidos como os Três de White e Lippitt, são:**

a) carismático, legitimado e impositivo.

b) consultivo, participativo e diretivo.

c) autocrático, democrático e liberal.

d) burocrático, gerencial e consensual.

e) autocrático, burocrático e gerencial.

**2. (FCC – DPE/AM – TÉCNICO – 2018)**

**Entre as abordagens clássicas sobre a liderança nas organizações, destaca-se a Teoria Bidimensional, que apresenta**

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

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

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

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

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

**3. (FCC – DPE/AM – ANALISTA – 2018)**

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

(A) autocrática, que não leva em conta as necessidades dos liderados, mas é a única viável em situações de conflito instalado.

(B) participativa, adequada para liderados de baixa capacitação e pouca motivação.

(C) apoiadora, semelhante à "estrutura de iniciação" e adequada quando os liderados não realizam tarefas estruturadas.

(D) carismática, que induz a uma alta motivação dos liderados e é adequada para tarefas desafiadoras.

(E) diretiva, adequada quando as tarefas são ambíguas, mas que pode ser percebida como redundante por liderados experientes.

**4. (FCC – TRF-5 – ANALISTA – 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.

**5. (FCC – TRT-11° REGIÃO – ANALISTA – 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.

**6. (FCC - TRT-11 - ANALISTA – 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.

**7. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 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 eficaz orienta sua atuação para dois aspectos, simultaneamente: ênfase na produção e ênfase nas pessoas.

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

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

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

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

**8. (FCC – TRT-11° REGIÃO – ANALISTA – 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.

**9. (FCC – TTM/PI – TÉCNICO – 2016)**

**Os conceitos de liderança vêm se desenvolvendo ao longo do tempo, comportando diferentes abordagens, cujos principais traços podem ser extraídos da literatura especializada. A abordagem situacional sobre liderança leva em conta, como variável fundamental,**

(A) o preparo psicológico do líder para enfrentar o momento delineado.

(B) a situação em que se encontra a organização do ponto de vista de mercado.

(C) o grau de maturidade dos subordinados.

(D) o carisma do líder, representado por traços de personalidade.

(E) a força da instituição que nomeia o líder.

**10. (FCC – TRT-MT – ANALISTA – 2016)**

**Entre as teorias comumente mencionadas nas literaturas relativas à liderança nas organizações, existe a Teoria Caminho – Meta ou Caminho – Objetivo, que elenca entre os possíveis comportamentos do líder, o**

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

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

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

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

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

**11. (FCC - AL-MS - ANALISTA – 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.

**12. (FCC – COPERGÁS - 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.

**13. (FCC – TRE-SE – ANALISTA – 2015)**

**A modernização da Administração pública no Brasil demanda mudanças em aspectos culturais associados à gestão, inclusive em relação à temática da liderança e suas implicações sobre o desempenho das instituições públicas. Sobre os estilos de liderança, é correto afirmar:**

a) Centradas nas pessoas, definem claramente os padrões de trabalho de cada colaborador.

b) Visionárias dão total liberdade e participam minimamente na motivação e na tomada de decisão dos colaboradores.

c) Centradas nas tarefas tendem a produzir melhores resultados em termos de eficiência e produtividade, principalmente no médio e longo prazo.

d) Democráticas tendem a gerar desorganização e insatisfação no grupo, levando a menor produtividade e resultados de menor qualidade.

e) Transacionais são baseadas na autoridade, recompensando esforços e desempenho dos colaboradores.

**14. (FCC – TCM-RJ – AUDITOR – 2015)**

**Entre as diversas teorias acerca da liderança nas organizações destaca-se a desenvolvida por Robert Blake e Mouton, conhecida por grid (ou grade) gerencial. Segundo os autores, o gestor orienta sua ação para dois aspectos fundamentais:**

a) o organizacional, também denominado interpessoal, e o intrapessoal.

b) a estrutura de iniciação e a consideração.

c) o comprometimento e o gerenciamento.

d) a ênfase na produção e a ênfase nas pessoas.

e) a maturidade no trabalho e a maturidade psicológica.

**15. (FCC – CNMP – TÉCNICO – 2015)**

**São características dos líderes transformacionais:**

I. Negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.

II. Comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.

III. Promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.

IV. Intervém apenas quando os padrões não são alcançados.

**Está correto o que consta APENAS em**

a) III e IV.

b) II e III.

c) II e IV.

d) I e IV.

e) I e II.

**16. (FCC – TRT-15 – TÉCNICO – 2015)**

**Sobre os modelos de liderança comumente citados pela doutrina, considere:**

I. A teoria do grid (grade) gerencial, é um modelo de análise comportamental dos líderes, segundo a qual o gestor orienta a ação para dois aspectos fundamentais: ênfase na produção e ênfase nas pessoas.

II. Os quatro estilos de Likert, baseados no estilo de autoridade do líder, são: autoritário-coercitivo; autoritário-benevolente; consultivo e participativo.

III. A teoria situacional, conhecida como caminho-meta, afirma que os líderes são flexíveis e devem adequar o tipo de liderança à situação, envolvendo fatores contingenciais ambientais e fatores contingenciais do subordinado.

**Está correto o que consta em**

a) I e II, apenas.

b) II e III, apenas.

c) I e III, apenas.

d) III, apenas.

e) I, II e III.

**17. (FCC – TCE-GO – ANALISTA – 2014)**

**Historicamente, a gestão de pessoas contou com diversos estilos de liderança à disposição dos interesses da organização. O estilo de liderança situacional, é caracterizado por**

a) priorizar as decisões do dia a dia sob o ponto de vista da lógica.

b) valorizar acima de tudo, a hierarquia do superior imediato.

c) deixar a equipe de trabalho resolver tudo, sem intervenção da liderança.

d) tratar as pessoas diferentes, por métodos diferentes.

e) dar um enfoque maior na tarefa a ser realizada.

**18. (FCC – TCE-GO – ANALISTA – 2014)**

**Se um gestor fosse seguir o modelo de Hersey e Blanchard, utilizaria um estilo de delegação somente quando**

a) os subordinados e seus líderes formassem relacionamento de dupla.

b) todas as outras abordagens sobre liderança não dessem certo.

c) os subordinados tivessem competência e motivação em aceitar responsabilidades.

d) as situações fossem altamente desfavoráveis.

e) tiver um grupo heterogêneo de integrantes para o trabalho.

**19. (FCC – TRT-PB – ANALISTA – 2014)**

**O vínculo formado com um líder transacional baseia-se**

a) no atendimento dos interesses e necessidades dos liderados.

b) no fato de que as pessoas são diferentes entre si e merecem tratamento individualizado.

c) na intensidade de apoio e direção que o líder oferece ao liderado.

d) na autoridade burocrática e na legitimidade do cargo dentro da organização.

e) no papel de orientador que o líder exerce, indicando a direção a seguir.

**20. (FCC – TRT-PB – TÉCNICO – 2014)**

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

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

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

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

**Está correto o que consta APENAS em**

a) II.

b) III.

c) I.

d) I e II.

e) I e III.

**21. (FCC – TJ-AP – ANALISTA – 2014)**

**Os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores e agindo de acordo com a maturidade da equipe. Essa visão caracteriza o estilo de liderança denominado:**

a) Traços da Personalidade.

b) Autocrática ou Autoritária.

c) Situacional

d) Visionária.

e) Carismática

**22. (FCC – MPE-AM – AGENTE TÉCNICO – 2013)**

**Considerando as lideranças Autocrática e Democrática, é correto afirmar que o líder**

a) autocrático é amigável, enquanto o líder democrático dedica parte significativa de seu tempo à orientação dos integrantes de sua equipe.

b) democrático toma decisões sem consultar a equipe, enquanto o líder autocrático insiste na necessidade de se cumprir uma meta.

c) autocrático pede opinião ou sugestões, enquanto o líder democrático toma decisões sem consultar a equipe.

d) autocrático dá ênfase à cobrança da avaliação do desempenho dos seus funcionários, enquanto o líder democrático é amigável.

e) democrático define com precisão as responsabilidades individuais e designa tarefas específicas para pessoas específicas, enquanto o líder autocrático toma decisões sem consultar a equipe.

**23. (FCC – TRT-15 – TÉCNICO – 2013)**

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

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

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

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

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

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

**24. (FCC – MPE-AM - ADMINISTRADOR – 2013)**

**Neste modelo de liderança, o líder não tem facilidade em escutar e dialogar com os seus liderados. Tem sua ideia e forma de trabalho como sendo única, por isso, sempre impõe às pessoas como elas devem conduzir situações e realizar trabalhos. Na grande maioria das vezes, não tem um bom relacionamento com as pessoas, o que faz com que o clima da organização seja desfavorável; e sua liderança é orientada para tarefas. Trata-se do modelo**

a) situacional.

b) bidimensional.

c) democrático.

d) liberal.

e) autocrático.

**25. (FCC – MPE/AP – TÉCNICO – 2012)**

**Paul Hersey e Kenneth Blanchard desenvolveram um modelo de liderança contingencial baseado no ciclo de vida, cuja proposta de estilo eficaz é baseada na maturidade dos subordinados de trabalho. O conceito de maturidade inclui duas dimensões: a de trabalho (capacidade) e a psicológica (disposição). Os estilos de liderança têm relação com o grau de maturidade dos subordinados. Cada estilo é caracterizado por palavras-chave. Para maturidade baixa dos subordinados a palavra-chave é**

a) Persuadir.

b) Compartilhar.

c) Delegar.

d) Interagir.

e) Determinar.

**26. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010)**

**Um líder que conduz e orienta sua equipe, incentivando a participação das pessoas e desenvolvendo comunicação espontânea, franca e cordial, é classificado como um líder com estilo de liderança**

(A) liberal.

(B) autocrática.

(C) democrática.

(D) situacional.

(E) centralizadora.

**27. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010)**

**As teorias sobre liderança apresentadas por autores humanistas podem ser classificadas em três grupos:**

(A) inteligência geral; interesses e atitudinais.

(B) contingenciais; reforço e motivacionais.

(C) traços de personalidade; estilos de liderança e situacionais.

(D) traços de caráter; contingenciais e aprendizagem.

(E) estilos de poder; sistêmicas e comportamentais.

**28. (FCC – INFRAERO – ADMINISTRADOR – 2009)**

**Com relação à distinção entre liderança e gerência, é correto afirmar que a gerência**

(A) se preocupa com o bom funcionamento da organização, enquanto a liderança se define pela busca da inovação e a mudança.

(B) atua sempre a partir de metas consensualmente estabelecidas, enquanto a liderança deve recorrer sempre a sua posição.

(C) está mais orientada para a realização das mudanças no presente, enquanto a liderança se afirma unicamente pela capacidade de antecipação das tendências futuras e da montagem de cenários estratégicos.

(D) se orienta, em primeiro lugar, para a formação de novas identidades e metas organizacionais, enquanto a liderança se preocupa em garantir bons resultados a partir dos recursos já existentes na organização.

(E) baseia seu poder no carisma, isto é, na rotinização do seu papel hierarquicamente superior, enquanto a liderança depende exclusivamente do conhecimento técnico e administrativo.

**29. (VUNESP – TJ-SP - ADMINISTRADOR - 2019)**

**Uma das formas de liderança mais louvadas na atualidade, principalmente porque tem surgido em empresas de setores novos que englobam negócios totalmente inusitados, formados por projetos, objetos, aplicativos, etc, se contrapõe aos objetivos de liderança no século passado que eram basicamente, e quase que exclusivamente, para a manutenção da estabilidade, do crescimento orgânico, da preservação dos lucros. O tipo de liderança desse novo líder, bastante desejável nesses setores dinâmicos e contemporâneos, é denominado**

a) autônomo.

b) participativo.

c) virtual.

d) inter-relacional.

e) transformacional.

30. (QUADRIX – CREF-SE – ASSISTENTE - 2019)

A liderança democrática é aquela em que o líder delega totalmente as decisões para que o grupo efetue suas tarefas completamente à vontade e sem controle.

# GABARITO




1. C
2. D
3. E
4. E
5. D
6. E
7. B
8. E
9. C
10. B
11. B
12. A
13. E
14. D
15. B
16. E
17. D
18. C
19. D
20. D
21. C
22. D
23. A
24. E
25. E
26. C
27. C
28. A
29. E
30. E

# BIBLIOGRAFIA

Cavalcanti, V., Carpilovsky, M., Lund, M., & Lago, R. A. (2009). Liderança e Motivação (3° ed. ed.). Rio de Janeiro: FGV.

Chiavenato, I. (2008). Administração Geral e Pública (2° ed.). São Paulo: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). Administração nos novos tempos (2° ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2011). Introdução à teoria geral da administração (8° ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2008). Managing & Organizations: An introduction to theory and practice. Thousand Oaks: Sage.

Daft, R. L. (2005). Management. Mason: Thomson.

Krumm, D. (2005). Psicologia do Trabalho: uma introdução à psicologia industrial / organizacional. Rio de Janeiro: LTC.

Rennó, R. (2013). Administração Geral para Concursos. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.

Ribas, A., & Salim, C. (2013). Gestão de Pessoas para Concursos. Brasília: Alumnus.

Robbins, S. P. (2004). Organizational Behavior (11° ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (1998). Administração (5° ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Schemerhorn Jr., J. R. (2008). Management (9° ed.). Hoboken: Wiley & Sons.

Sobral, F., & Peci, A. (2008). Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Zaleznik, A. (1992). Managers and Leaders - are they different? Harvard Business Review.

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.


rodrigorenno99@hotmail.com


https://www.facebook.com/profrodrigorenno/


http://twitter.com/rrenno99


https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

**Conheça meus outros cursos atualmente no site!**

Acesse http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno

# 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.**