



**By @kakashi\_copiador**



# Estratégia

## Concursos



 **@prof.stefan.fantini**

 **t.me/admconcursos**

 **Stefan Fantini**



**Estratégia**  
**Concursos**





# FUNÇÃO DIREÇÃO

Prof. Stefan Fantini  
@prof.stefan.fantini

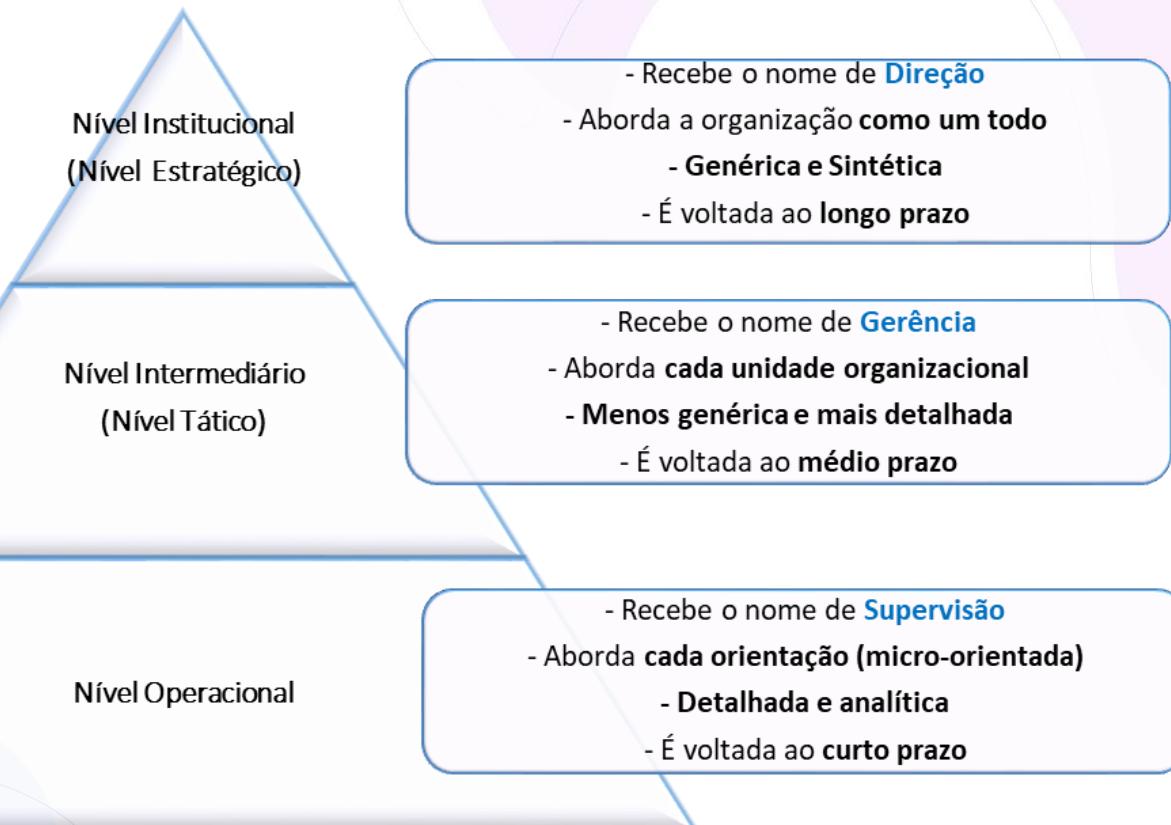
# Função Direção

## Direção

- É **conduzir os trabalhos** para que seja colocado em prática tudo aquilo que foi organizado e planejado.
- Usar a **influência** para **orientar e motivar** as pessoas.
- Está relacionada à **liderança, coordenação, comunicação, motivação, relacionamento e interação**, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos organizacionais propostos.

# Função Direção

## Abrangência





## HORA DE PRATICAR! (FGV – AL-RO – Assistente Legislativo - 2018)

Assinale a opção que apresenta uma prática da função da administração conhecida por direção.

- a) Comparação entre padrões visados e realizados pela organização.
- b) Monitoramento e avaliação do desempenho organizacional.
- c) Distribuição de recursos, tarefas e autoridades no contexto organizacional.
- d) Especificação de objetivos orientadores das atividades organizacionais.
- e) Condução da ação dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.



## HORA DE PRATICAR! (Instituto AOCP – EBSERH – Analista - 2017)

Qual é a função administrativa responsável pela coordenação da ação dos indivíduos no contexto organizacional?

- a) Organização.
- b) Direção.
- c) Controle.
- d) Operacional.
- e) Processo.



# LIDERANÇA

Prof. Stefan Fantini  
@prof.stefan.fantini

# Liderança

## Liderança x Chefia

Chefe / Gerente / Administrador	Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É o original
Mantém	Desenvolve
Processo formal	Processo informal
Focaliza o sistema e estrutura	Focaliza as pessoas
Baseia-se nas normas, nas regras e na autoridade formal	Baseia-se na confiança
Exerce o controle sobre as pessoas	Inspira confiança, incentiva e motiva as pessoas
Assegura o controle e a disciplina dos subordinados	Estimula a criatividade das pessoas
Estabelece limites para os subordinados	Potencializa as competências de cada pessoa
Atua com base na estrutura hierárquica organizacional	Atua de acordo com as situações apresentadas
Visão de curto prazo	Perspectiva de longo prazo / Visão de futuro
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e o por quê
Olhos na base da organização (visão limitada)	Olhos no horizonte
Imita	É original
Aceita o status quo	Desafia o status quo
É o clássico bom soldado	É sua própria pessoa
Faz certo as coisas (eficiente)	Faz as coisas certas (eficaz)

# Liderança

## Autoridade Formal x Liderança

Autoridade Formal	Liderança
É baseada em regras e normas	É baseada na crença dos “seguidores”, que veem certas qualidades no líder e sentem vontade de segui-lo
O poder está no “cargo”	O poder está na “pessoa” (no líder)
Utiliza a força do cargo para impor obediência	Não é necessária qualquer imposição. Os próprios liderados dão “poder” ao líder
Processo formal	Processo informal
A pessoa que tem a autoridade formal, possui esta autoridade enquanto estiver investida no cargo	A liderança dura até quando o grupo de seguidores quiser (até quando for útil aos seguidores)



HORA DE  
PRATICAR!

(QUADRIX – CRA-GO – Administrador – 2016 - Adaptada)

Gerentes não são, necessariamente, os líderes de uma organização.



HORA DE  
PRATICAR!

(QUADRIX – CRA-GO – Administrador – 2016 - Adaptada)

Aquele que é apenas chefe impõe suas ideias movido pela autoridade.



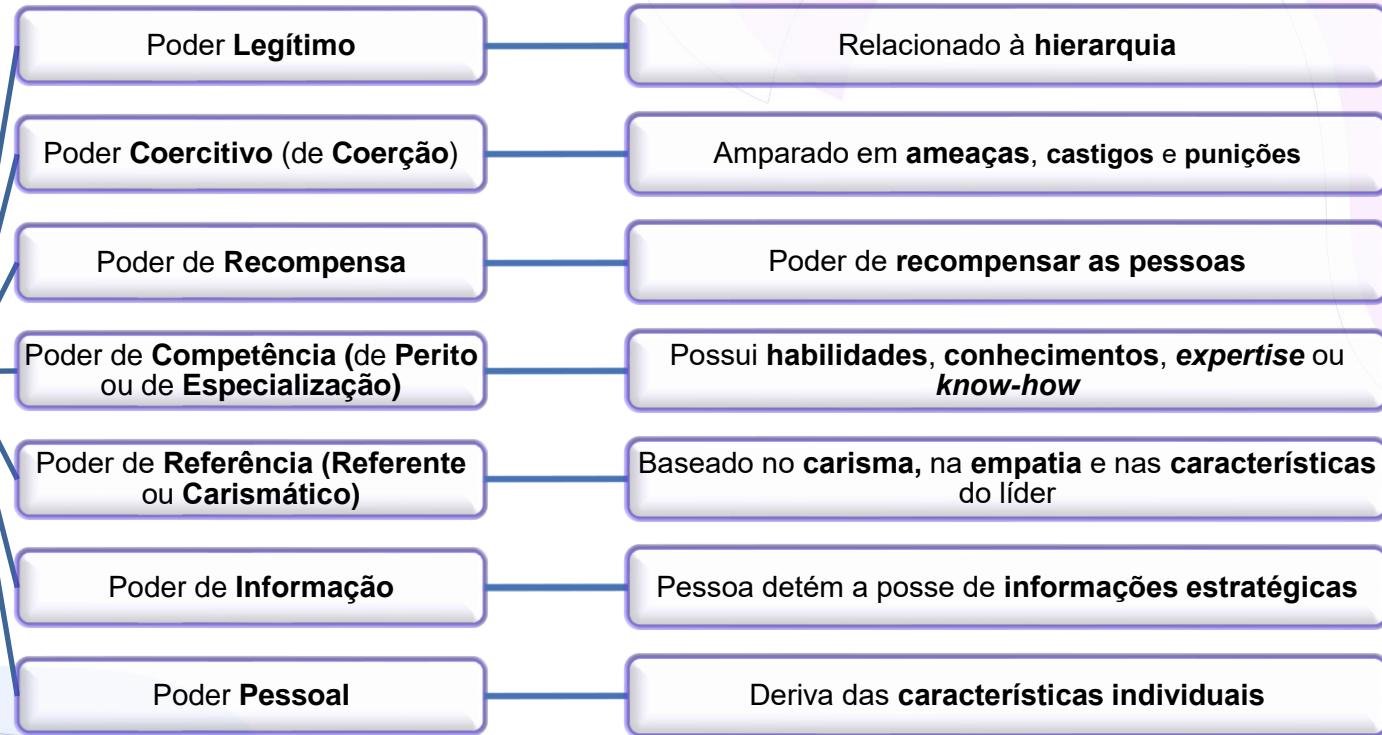
HORA DE  
PRATICAR!

## (CESPE – MS – Administrador)

Nem todo chefe pode ser considerado um líder, assim como nem todo líder pode ser visto como um chefe.

# Tipos de Poder

## TIPOS DE PODER





HORA DE  
PRATICAR!

## (IF-ES – IF-ES – Assistente – 2019)

“O poder diz respeito à capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A (...). Os líderes utilizam o poder como meio de atingir os objetivos do grupo”. Sobre os tipos de poder definidos por Robbins, Judge e Sobral (2011), associe a segunda coluna com a primeira:

- I – Poder de Competência
- II – Poder Pessoal
- III – Poder de Referência
- IV – Poder Legítimo
- V – Poder Coercitivo



HORA DE  
PRATICAR!

## (IF-ES – IF-ES – Assistente – 2019)

(...)

- ( ) Poder que deriva da capacidade de punir ou recomendar sanções pela não obediência.
- ( ) Poder resultante da posição ocupada na hierarquia da organização, ou seja, da posse da autoridade formal.
- ( ) Poder que se exerce como resultado da posse de habilidades, competências ou conhecimentos distintivos.
- ( ) Influência derivada das características individuais.
- ( ) Poder associado à identificação com um indivíduo que possua recursos ou traços pessoais favoráveis e desejáveis.



## HORA DE PRATICAR! (IF-ES – IF-ES – Assistente – 2019)

(...)

Assinale a alternativa que contém a sequência CORRETA de associação, de cima para baixo:

- a) IV – V – II – I – III
- b) V – IV – III – II – I
- c) IV – V – I – II – III
- d) V – IV – I – II – III
- e) IV – V – I – III – II

# Teorias da Liderança

Teorias da Liderança

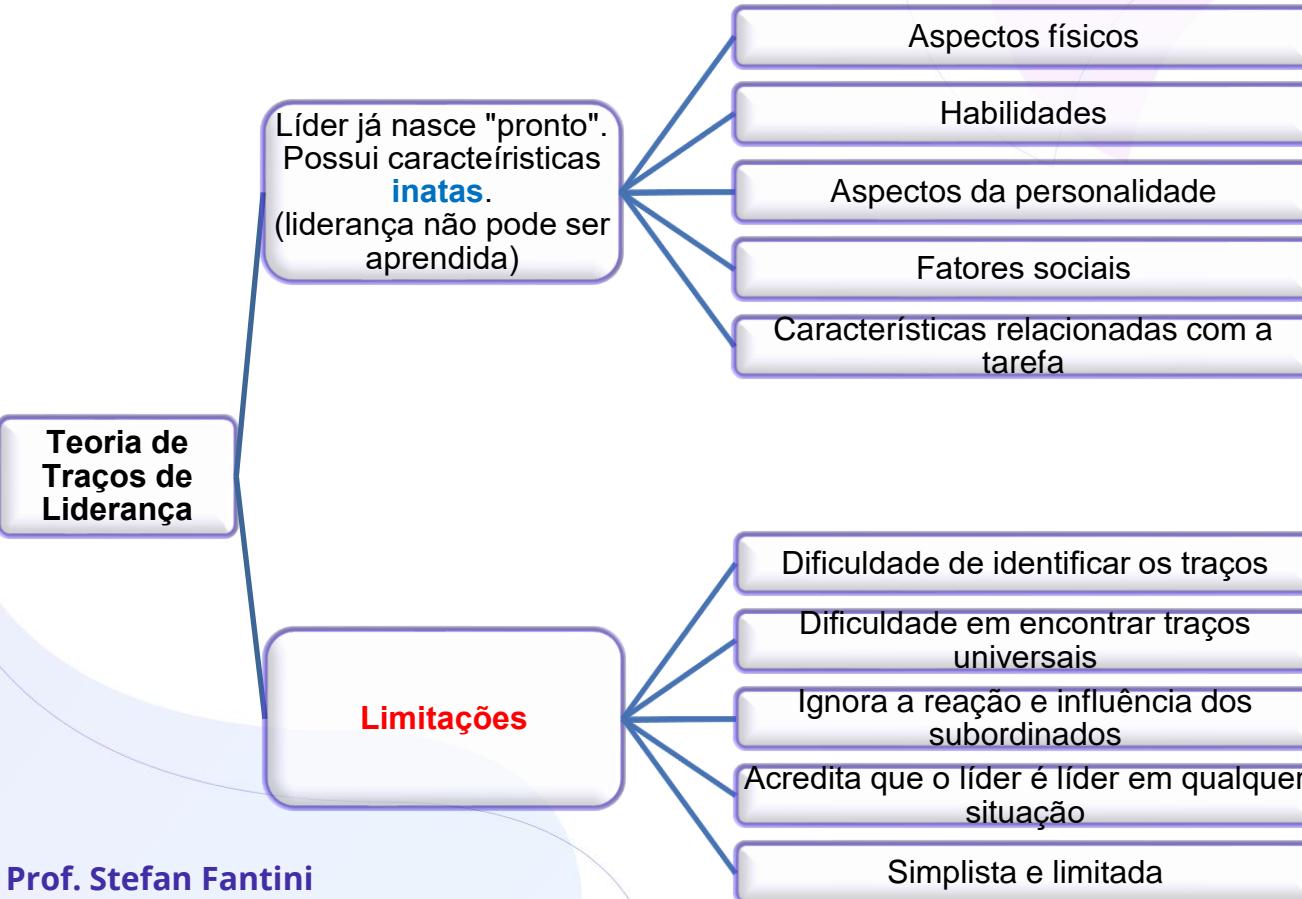
Teoria de **traços** de personalidade

Teorias dos **estilos** de liderança (**comportamentais**)

Teorias **contingênciais** de liderança (**situacionais**)

Teorias **emergentes**

# Teorias de Traços de Personalidade





## HORA DE PRATICAR! (FGV – COMPESA – Analista de Gestão - 2018)

Liderança é a capacidade de influenciar indivíduos para a realização de objetivos, sendo uma característica fundamental no contexto organizacional.

Concernente aos estudos desse tema, a teoria dos traços afirma que a liderança

- a) está relacionada com o contexto organizacional.
- b) deve ser conquistada por meio da coerção.
- c) depende de características intrínsecas da personalidade do indivíduo.
- d) está associada a um conjunto de fatores vinculados ao amadurecimento da força de trabalho.
- e) pode ser exercida apenas em situações em que existe um processo democrático na delegação de tarefas.

# Teorias dos Estilos de Liderança (Comportamentais)

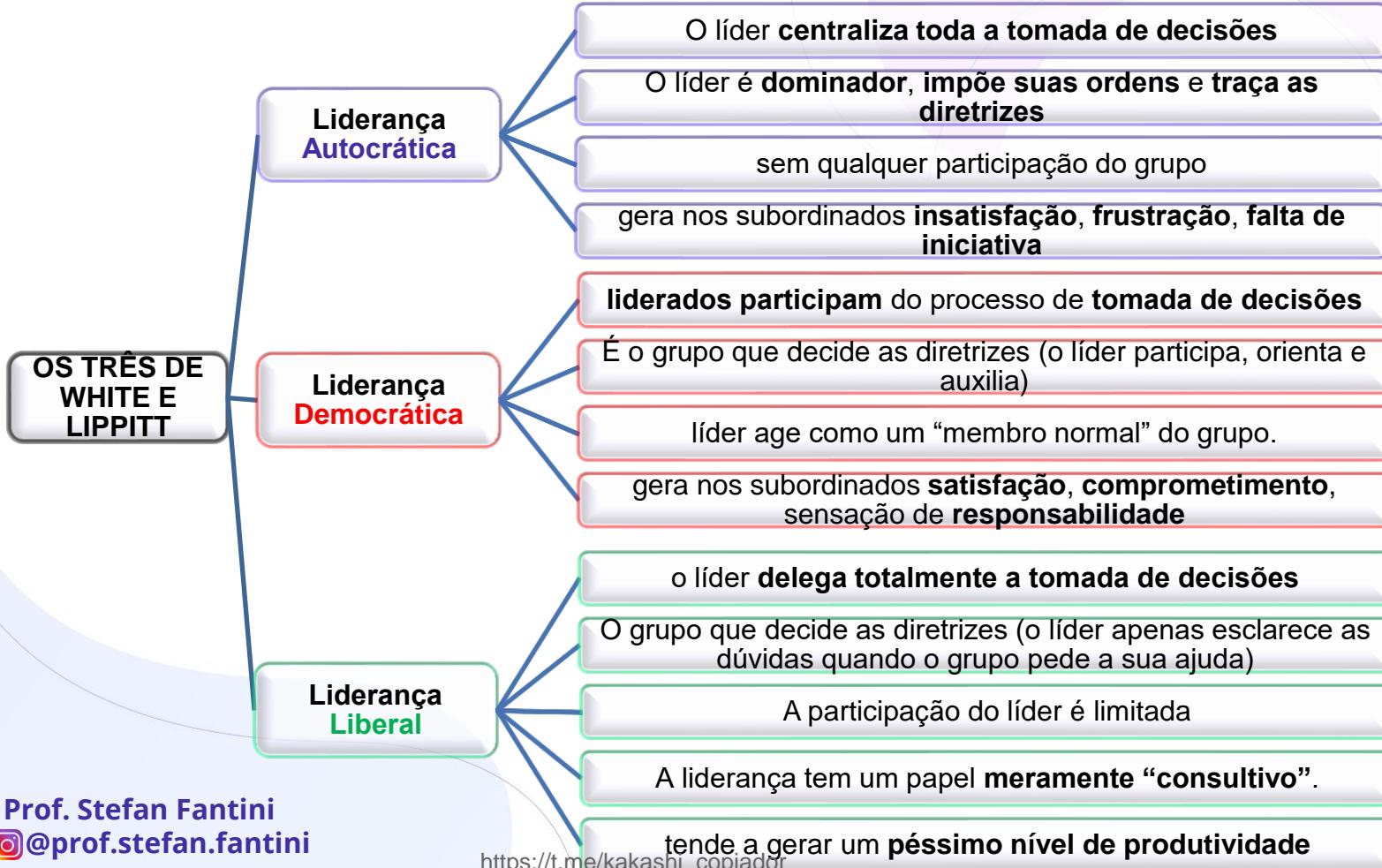
## *Teoria dos Traços*

- a liderança decorre dos **traços inatos**
- busca entender **aquilo que o líder é**

## *Teoria dos Estilos de Liderança*

- a liderança decorre do **comportamento** dos líderes
- buscam entender **aquilo que o líder faz**

# Estilos de Liderança (Os Três de White e Lippitt)

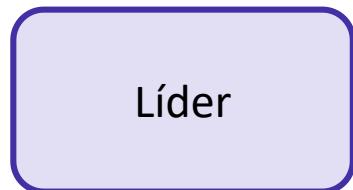


# Estilos de Liderança (Os Três de White e Lippitt)

Liderança Autocrática

Liderança Democrática

Liderança Liberal



# Estilos de Liderança (Os Três de White e Lippitt)

	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de decisão	Líder decide sozinho (sem a participação do grupo)	Grupo debate e toma as decisões (o líder participa, estimula e incentiva)	Grupo toma as decisões com total liberdade
Programação dos Trabalhos	O líder determina “o que” e “como” deve ser feito. Dá ordens sem explicar ao grupo.	O grupo delineia e esboça as ações (o líder orienta, apoia e auxilia)	O grupo decide as ações (o líder só dá algum tipo de ajuda quando o grupo solicita)
Divisão do Trabalho	O líder determina quem deve executar cada tarefa e escolhe os companheiros de trabalho	O grupo decide sobre a divisão do trabalho e das tarefas e os membros <u>tem</u> liberdade de escolher os colegas de trabalho	O grupo decide com autonomia (o líder não participa desse processo)
Participação do Líder	Líder é dominador e “pessoal” em seus elogios e críticas	Líder é participativo e “objetivo” em seus elogios e críticas	Líder exerce papel consultivo (só participa quando o grupo solicita)

Chiavenato (2014) adaptado



## HORA DE PRATICAR! (FCC – SEMEF 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.

## Estudos da Universidade de Ohio

### Estrutura de Iniciação (Estrutura Inicial)

a preocupação está voltada para a **organização e estruturação do trabalho**, das **atividades** e das **tarefas**, bem como para a definição de **metas e padronização** do desempenho dos funcionários

indica a capacidade de um líder em **definir e estruturar seu próprio trabalho** e de seus **subordinados** em busca dos objetivos.

enfatiza o **cumprimento dos prazos** e é capaz de **delegar tarefas específicas**.

### Consideração

a preocupação está voltada para o bom **relacionamento interpessoal** no ambiente de trabalho.

indica a capacidade de um líder de manter relacionamentos de trabalho baseados na **confiança** e no **respeito aos sentimentos e ideias** dos funcionários.

consegue ser **amigável, apoiar** seus funcionários, **ajudá-los em problemas pessoais**, e **trata todos como “iguais”**.



## HORA DE PRATICAR! (FCC – TRT-15a Região – Analista - 2018)

Os estudos sobre o tema da liderança desenvolvidos por acadêmicos da Universidade de Ohio na década de 1940 apontaram duas categorias de liderança, a partir de diferentes dimensões do comportamento do líder, sendo uma delas:

- a) Consideração, que representa a forma como o líder planeja e executa as tarefas, conduzindo os liderados para a realização das metas estabelecidas.
- b) Estrutura de iniciação, que corresponde ao grau em que o líder consegue definir e estruturar o próprio papel e o dos liderados para o atingimento dos objetivos organizacionais.
- c) Recurso cognitivo, que se traduz no poder de persuasão do líder em relação aos liderados, utilizado em prol do interesse da organização.



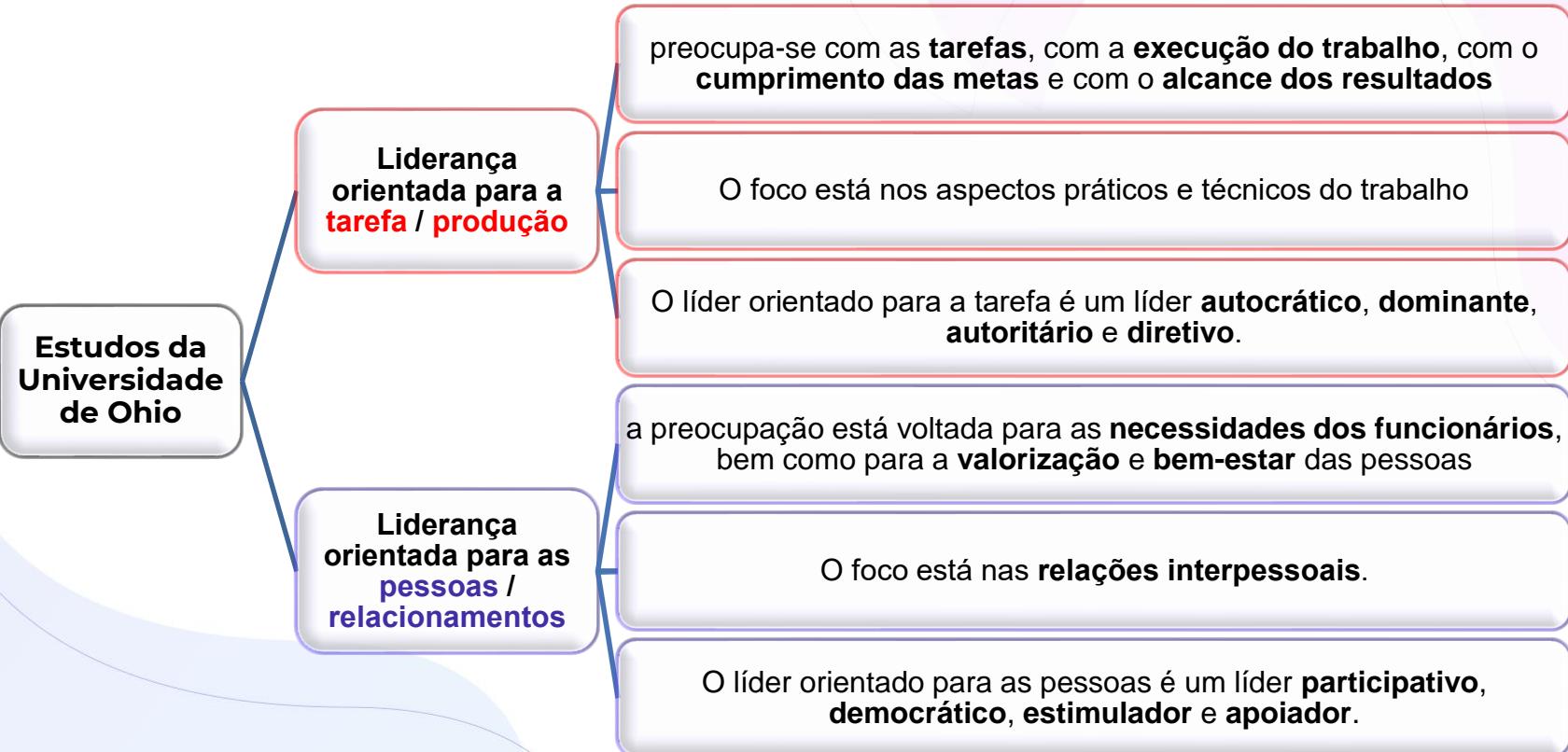
HORA DE  
PRATICAR!

## (FCC – TRT-15a Região – Analista - 2018)

(...)

- d) Valência, que é a medida de valor atribuída pelo líder a cada um dos liderados de acordo com o retorno obtido.
- e) Carisma, que é um atributo pessoal e intransferível de todo líder eficaz e que conduz aos resultados almejados.

# Estudos da Universidade de Michigan (Teoria Bidimensional)





HORA DE  
PRATICAR!

## (FCC – DPE-AM – Assistente - 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.



## HORA DE PRATICAR! (FCC – ALESE – Analista Legislativo - 2018)

Um dos conhecidos estudos sobre o fenômeno da liderança em ambientes corporativos foi desenvolvido por pesquisadores da Universidade de Michigan, liderados por Rensis Likert, dando origem à Teoria Bidimensional, a qual

- a) identifica duas facetas do comportamento do líder, uma centrada nas preocupações com a tarefa, e outra nas relações pessoais com a equipe.
- b) classifica o líder de acordo com suas características inatas, apontando duas categorias: líder diretivo e líder catalisador.
- c) busca conjugar as duas dimensões do fenômeno da liderança, inata e adquirida, para alcançar o modelo ideal para cada líder no contexto da organização em que atua.



## HORA DE PRATICAR! (FCC – ALESE – Analista Legislativo - 2018)

(...)

- d) propõe que a adequada correlação entre ações apoiadoras e medidas coercitivas leva ao “ponto ótimo” de atuação do líder eficaz.
- e) predica que a liderança somente será eficaz se o líder souber conjugar as duas dimensões básicas de atuação: grau de tensão do ambiente e grau de resiliência da equipe.

# Os 04 Estilos de Liderança de Likert

## (04 Sistemas Gerenciais/Administrativos de Likert)

04 Estilos  
de  
Liderança  
de Likert

Autoritário-  
coercitivo

**Líder autocrático, coercitivo e arbitrário:** líder decide "quem", "o que", "quando" e "como" será feito.

**Controle rígido.** Processo decisório fortemente **centralizado**

**Comunicações precárias** e fortemente **verticais e descendentes**

A organização informal é vedada

Ênfase em **ameaças e punições**. Recompensas são raras e, quando ocorrem, são materiais e salariais.

**Líder autoritário**

Controle **um pouco menos rígido**. Processo decisório centralizado, mas permite **uma pequena delegação** de decisões relacionadas às atividades e tarefas rotineiras.

Comunicações **ainda são precárias**, verticais e descendentes: mas a alta cúpula, às vezes, leva em consideração os feedbacks que vêm dos escalões mais baixos.

Organização informal continua sendo uma ameaça aos trabalhos, contudo, a **organização "tolera" os relacionamentos interpessoais**.

Utiliza ameaças e punições. São utilizadas algumas recompensas materiais/salariais e raras recompensas simbólicas/sociais.

[https://t.me/kakashi\\_copiador](https://t.me/kakashi_copiador)

# Os 04 Estilos de Liderança de Likert

## (04 Sistemas Gerenciais/Administrativos de Likert)

04 Estilos  
de  
Liderança  
de Likert

Consultivo

Líder tende a ser **mais participativo** e bem **menos arbitrário**, autoritário e impositivo

Processo decisório é **um pouco mais descentralizado**. Processo decisório é **consultivo**,

Comunicações descendentes, ascendentes, e laterais (entre os pares).

A organização informal é vista com melhores olhos. A organização deposita uma **maior confiança nas pessoas**.

Ainda são utilizadas algumas raras ameaças e punições. Foco nas recompensas materiais/salariais e também nas recompensas simbólicas/sociais.

Líder **democrático**.

Processo decisório **totalmente descentralizado**. A liderança foca no **controle por resultados**.

Participativo

Comunicações fluem por todos os sentidos.

**Ênfase nos relacionamentos interpessoais**, e nos trabalhos em equipe. A **confiança mútua** é a base dos relacionamentos.

Ameaças e punições são extremamente raras. Quando ocorrem, são definidas pelo grupo. **Ênfase nas recompensas simbólicas/sociais**.

[https://t.me/kakashi\\_copiador](https://t.me/kakashi_copiador)



## HORA DE PRATICAR! (CESGRANRIO – IBGE – Supervisor - 2016)

Um gestor dirige uma organização que utiliza mão de obra intensiva e base tecnológica rudimentar. A tomada de decisão é totalmente centralizada, a comunicação é sempre de cima para baixo, as regras são rígidas e devem ser cumpridas à risca. A ênfase em punições e medidas disciplinares gera temor e desconfiança entre os funcionários. Levando-se em conta os quatro sistemas administrativos, nesse caso, observa-se que o sistema é

- a) proativo
- b) consultivo
- c) participativo
- d) autoritário-coercitivo
- e) autoritário-benevolente



## HORA DE PRATICAR! (FUNRIO – IF-PA – Auxiliar - 2016)

Dentre os sistemas administrativos, aquele que se caracteriza por total descentralização das decisões, predominando o consenso e o debate, com poucas regras e restrições denomina-se

- a) autoritário coercitivo.
- b) consultivo.
- c) autoritário benevolente.
- d) impositivo autônomo.
- e) participativo.

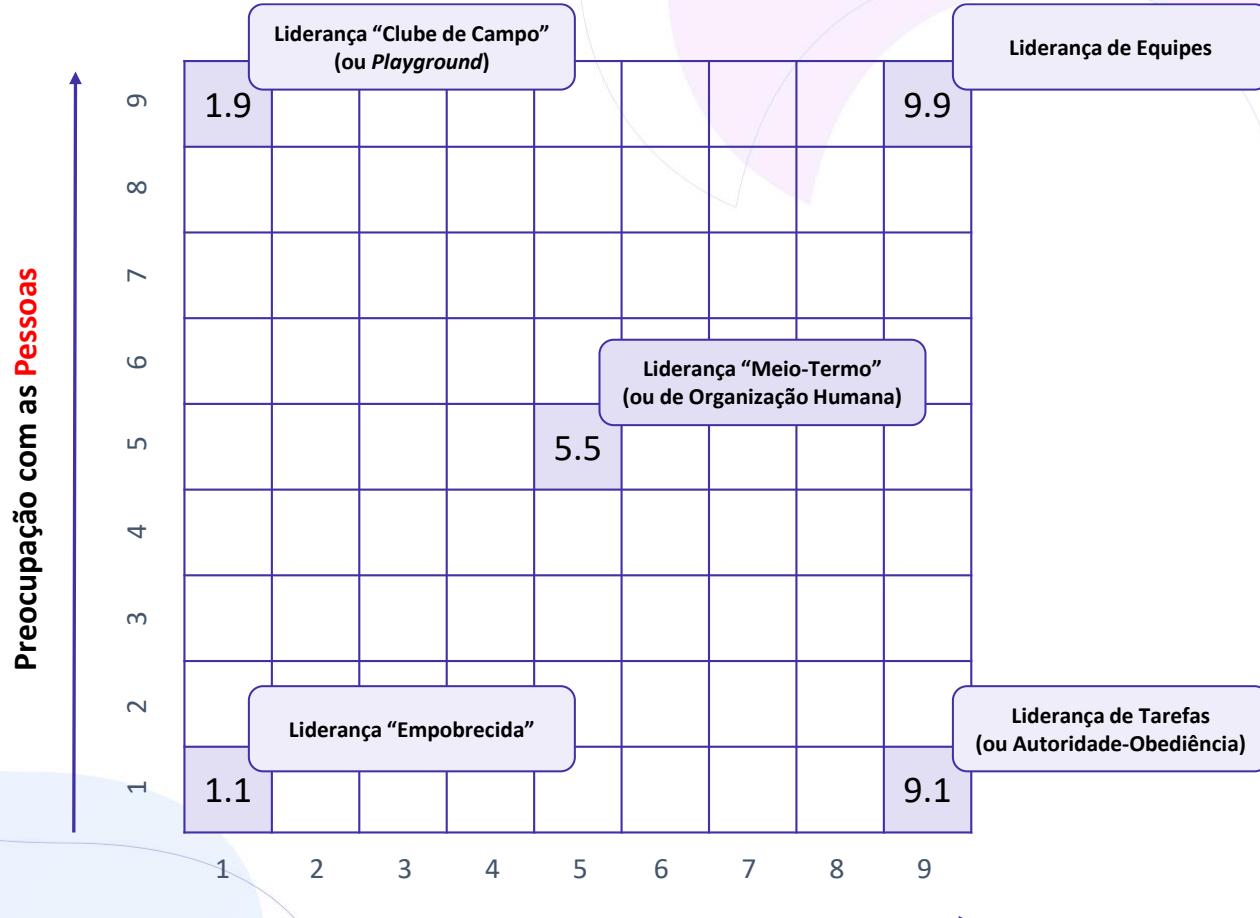


## HORA DE PRATICAR! (FUNRIO – IF-PA – Auxiliar - 2016)

Dentre os sistemas administrativos, aquele que se caracteriza por total descentralização das decisões, predominando o consenso e o debate, com poucas regras e restrições denomina-se

- a) autoritário coercitivo.
- b) consultivo.
- c) autoritário benevolente.
- d) impositivo autônomo.
- e) participativo.

# Teoria do Grid Gerencial de Blake e Mouton



# Teoria do Grid Gerencial de Blake e Mouton





## HORA DE PRATICAR! (FGV – IBGE – Agente Censitário - 2017)

A figura abaixo representa um instrumento conhecido como grade gerencial, proposto por Blake e Mouton.





HORA DE  
PRATICAR!

## (FGV – IBGE – Agente Censitário - 2017)

(...)

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

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

C



## HORA DE PRATICAR! (CS-UFG – Câmara de Goiânia – Assessor - 2018)

Robert Blake e Jane Mouton desenvolveram uma tipologia de comportamentos de liderança, chamada de grade gerencial, baseada em duas dimensões: preocupação com pessoas e preocupação com a produção. Segundo essa tipologia, um líder-tarefa é aquele

- a) com fraca orientação para a produção e fraca orientação para pessoas.
- b) com fraca orientação para a produção e forte orientação para pessoas.
- c) com forte orientação para a produção e fraca orientação para pessoas.
- d) com forte orientação para a produção e forte orientação para pessoas.

# Teorias Contingenciais de Liderança (Situacionais)

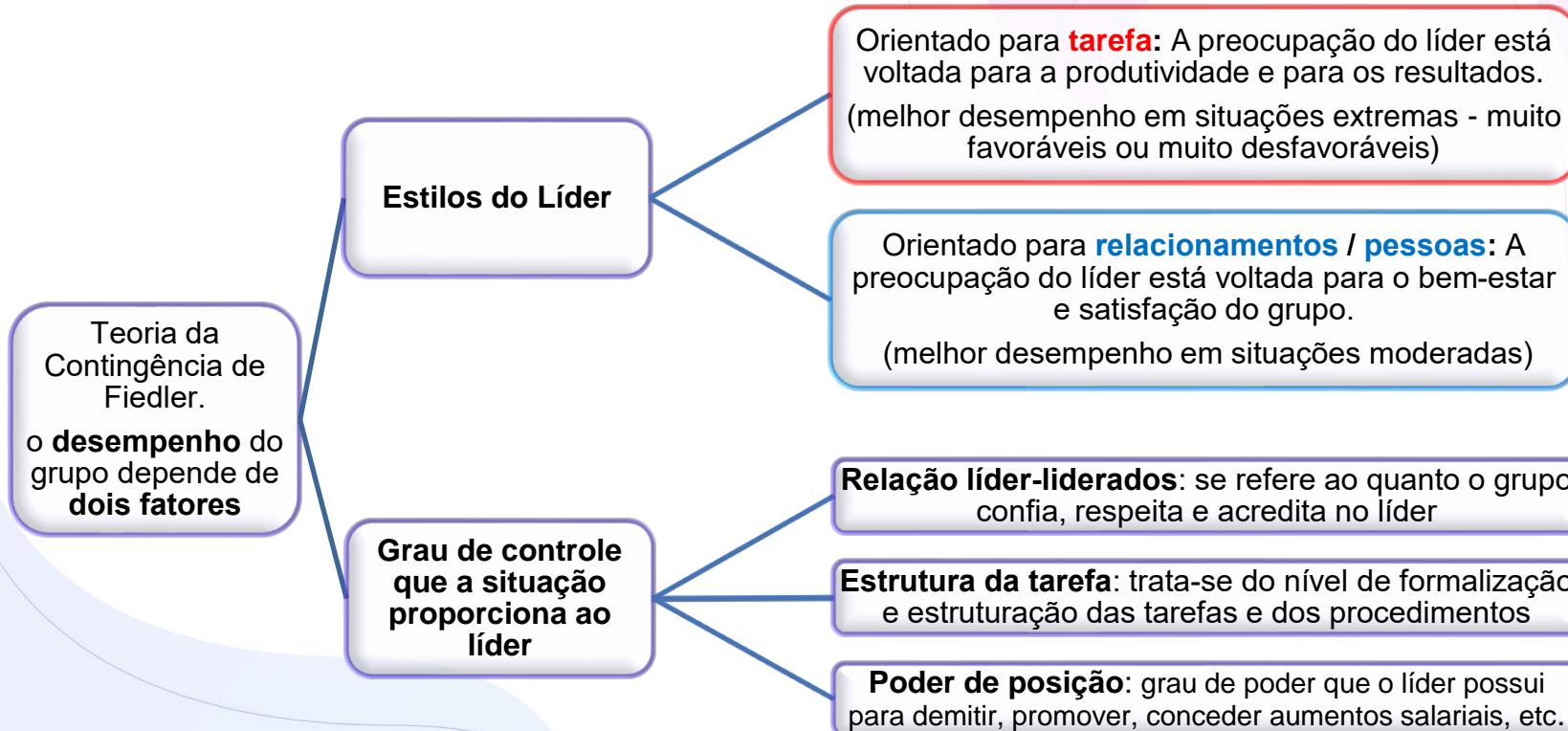
## *Teoria dos Estilos de Liderança (Comportamentais)*

-levam em consideração a existência de apenas um estilo de liderança para todas as situações

## *Teoria Contingenciais de Liderança (Situacionais)*

-consideram que **para cada tipo de situação, existirá um estilo de liderança adequado.**

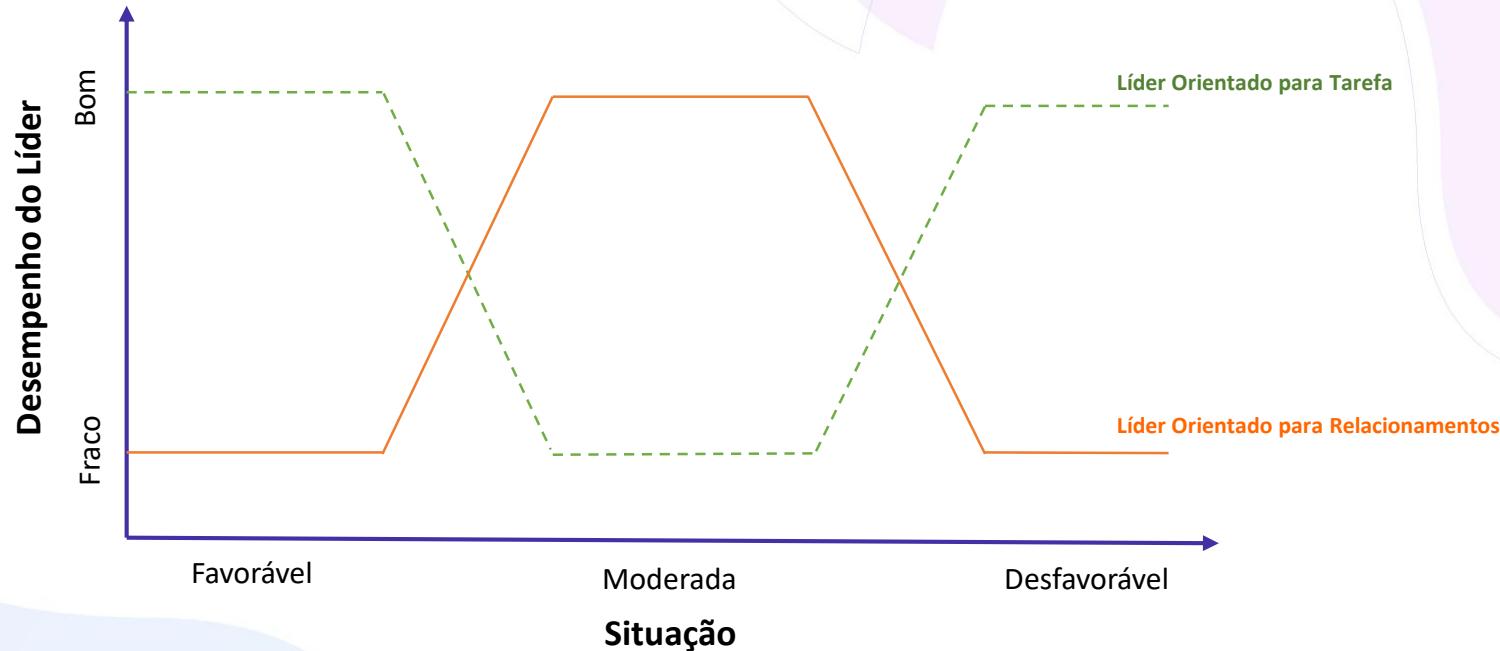
# Teoria da Contingência de Fiedler



# Teoria da Contingência de Fiedler

Situação	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relação Líder-Liderados	Boa	Boa	Boa	Boa	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Estrutura da Tarefa	Alta	Alta	Baixa	Baixa	Alta	Alta	Baixa	Baixa
Poder de Posição	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco

# Teoria da Contingência de Fiedler





HORA DE  
PRATICAR!

## (FCC – TRT 3a Região – Analista Judiciário - 2016)

As teorias situacionais sobre liderança, diversamente das teorias comportamentais, preconizam que o líder deve agir de acordo com as contingências e situações apresentadas pelo ambiente. Exemplo desta corrente é o denominado Modelo de Fiedler, que isola três critérios situacionais, entre os quais:

- a) poder de posição: poder formal disponível para o líder.
- b) resiliência: resistência a situações adversas.
- c) persuasão: capacidade de convencimento em relação ao grupo.
- d) poder de coesão: fundamental para a condução da equipe.
- e) plasticidade: capacidade de adaptação a diferentes cenários.

# Teoria do Recurso Cognitivo de Fiedler





## HORA DE PRATICAR! (FCC – DPE-AM – Assistente - 2018)

O modelo situacional proposto por Fiedler para explicar a liderança e sua relação com a eficácia dos liderados foi reconceituado, no final da década de 1980, em conjunto com Joe Garcia, gerando a Teoria do Recurso Cognitivo, apresentando, como uma de suas conclusões:

- a) A racionalidade é o fator determinante a ser induzido pelo líder, independentemente do grau de tensão da situação.
- b) Nas situações de alta tensão, existe uma relação positiva entre experiência no trabalho e desempenho.
- c) O estresse atua favoravelmente no desempenho, devendo ser fomentado, de forma moderada, pelo líder diretivo.



HORA DE  
PRATICAR!

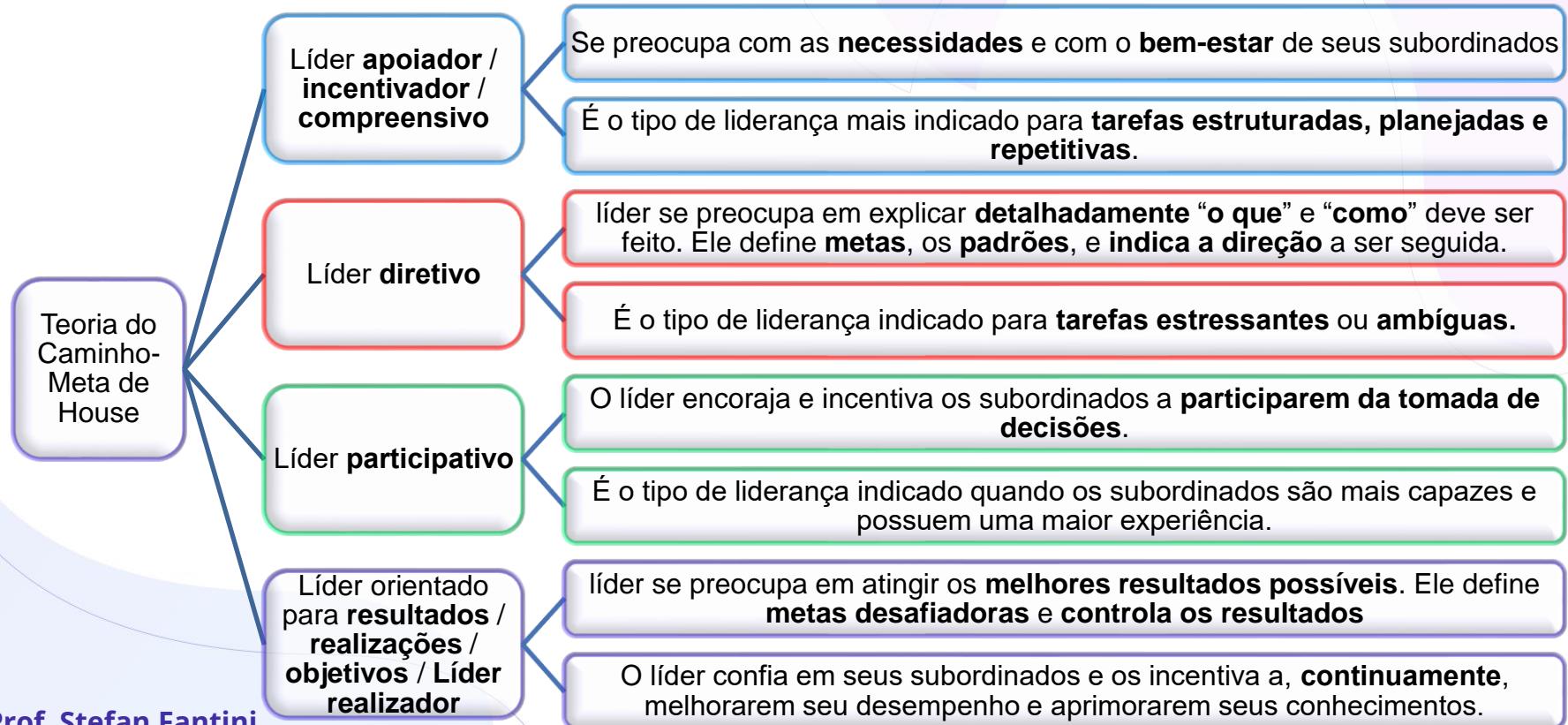
## (FCC – DPE-AM – Assistente - 2018)

(...)

- d) O líder cognitivo é tido como o mais eficaz, pois identifica e utiliza as melhores habilidades de cada liderado.
- e) A liderança diretriva somente é útil em grupos heterogêneos e deve ser substituída pela cognitiva sempre que viável.

# Teoria do Caminho-Meta de House

## (Teoria do Caminho-Objetivo)





HORA DE  
PRATICAR!

## (FCC – TRT 23a Região – Analista Judiciário - 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.

Prof. Stefan Fantini

@prof.stefan.fantini

# Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

## (Teoria Situacional)

### Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

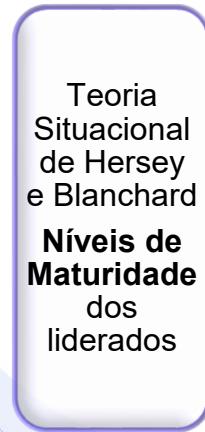
foco principal está nos **liderados**

a escolha do melhor estilo de liderança depende do nível de **maturidade** (ou nível de **prontidão**) de cada um dos liderados (subordinados).

**grau de motivação**

**grau capacidade / competência**

# Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (Teoria Situacional)



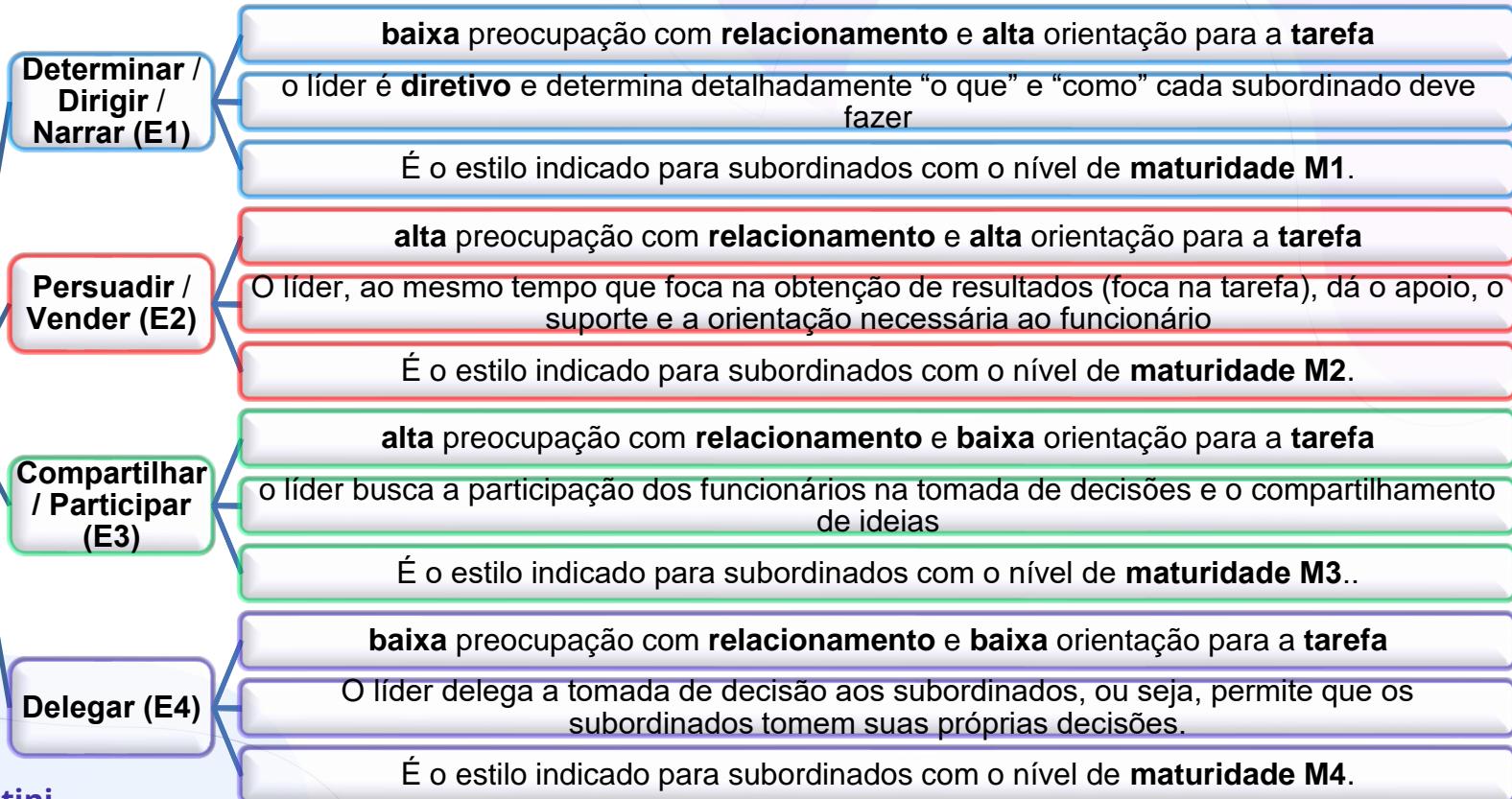
# Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

## (Teoria Situacional)

Maturidade	Motivação ALTA	Motivação BAIXA
Capacidade ALTA	M4	M3
Capacidade BAIXA	M2	M1

# Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (Teoria Situacional)

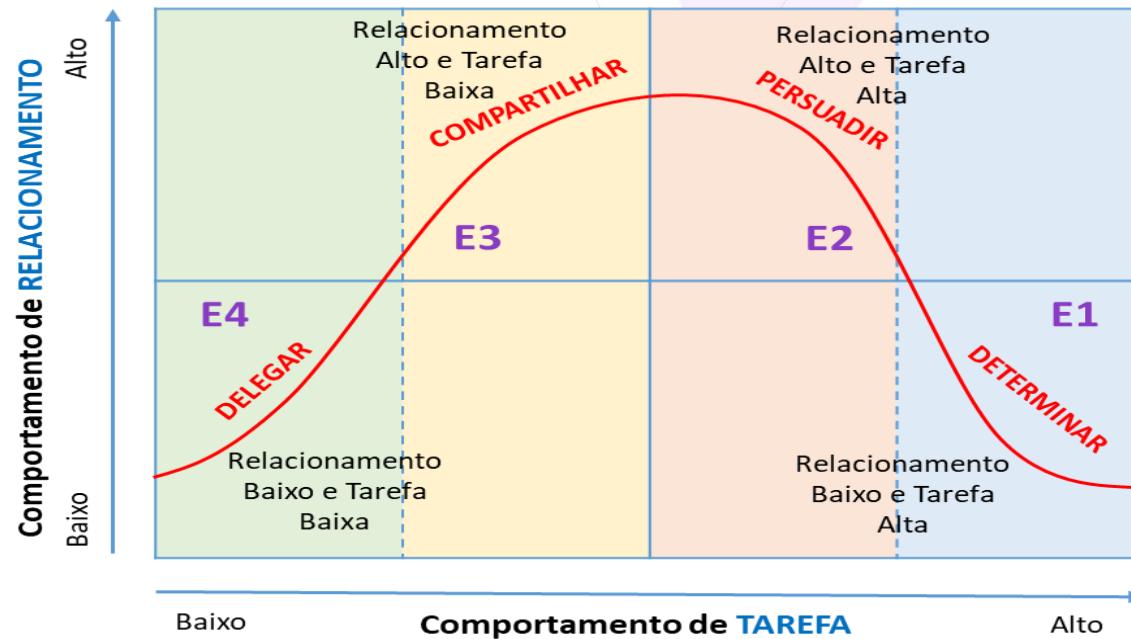
Teoria  
Situacional  
de Hersey e  
Blanchard  
**estilos**  
(estratégias)  
de liderança



# Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (Teoria Situacional)

<b>Estilo de Liderança</b>	<b>Relacionamento ALTO</b>	<b>Relacionamento BAIXO</b>
<b>Tarefa ALTO</b>	Persuadir (E2)	Determinar (E1)
<b>Tarefa BAIXO</b>	Compartilhar (E3)	Delegar (E4)

# Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (Teoria Situacional)



ALTA	MODERADA	MODERADA	BAIXA
M4	M3	M2	M1

**MATURIDADE** dos liderados

[https://t.me/kakashi\\_copiador](https://t.me/kakashi_copiador)

# Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (Teoria Situacional)





## HORA DE PRATICAR! (FCC – SEAD-AP – Assistente - 2018)

Considere que determinada organização pretenda fomentar a liderança no ambiente de trabalho, aplicando os conceitos próprios do modelo situacional desenvolvido por Hersey e Blanchard. Nesse contexto, uma das principais premissas a serem adotadas será a de que

- a) existem dois tipos de líderes: aqueles voltados para o grupo; e os voltados para a tarefa, sendo os segundos comprovadamente mais efetivos.
- b) o líder deve ser sempre diretivo, indicando o caminho a ser seguido pelos subordinados e efetuando correções de rota.
- c) a liderança pressupõe o consensualismo, de forma que o líder somente será eficaz se obtiver o apoio integral do grupo.



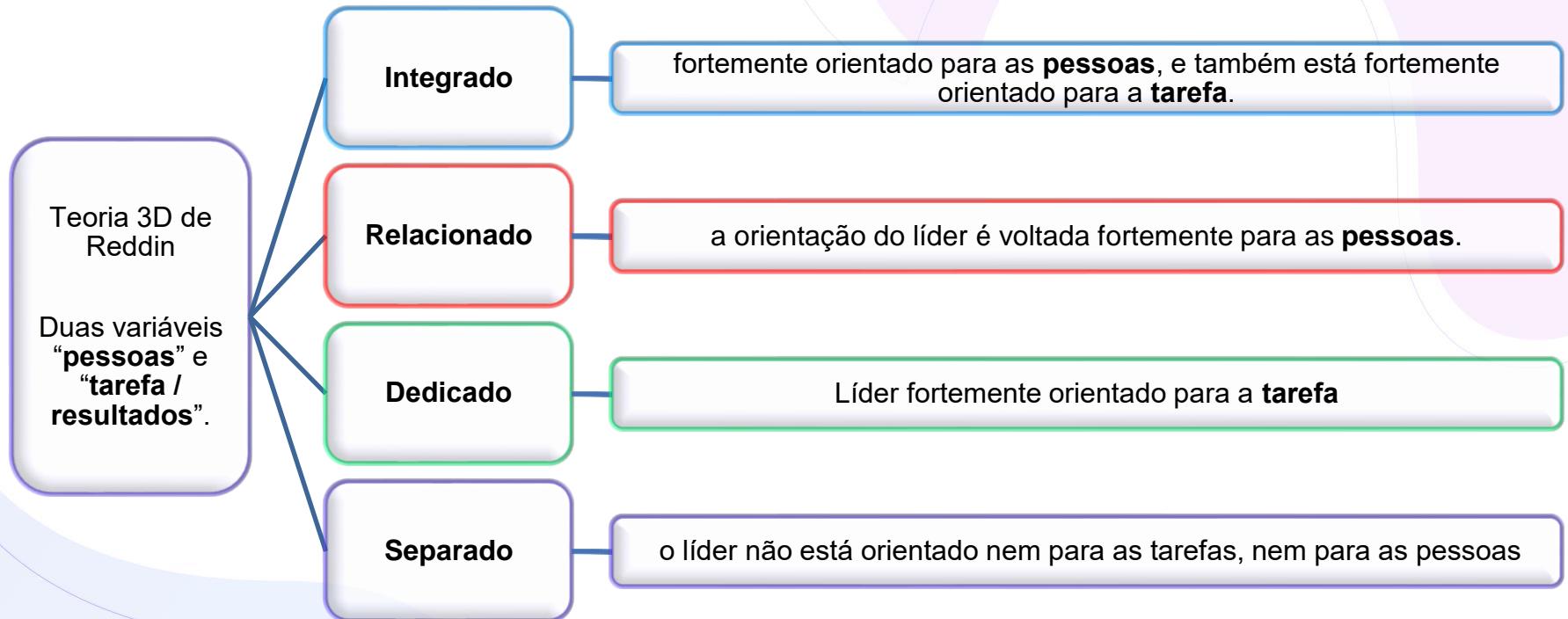
HORA DE  
PRATICAR!

## (FCC – SEAD-AP – Assistente - 2018)

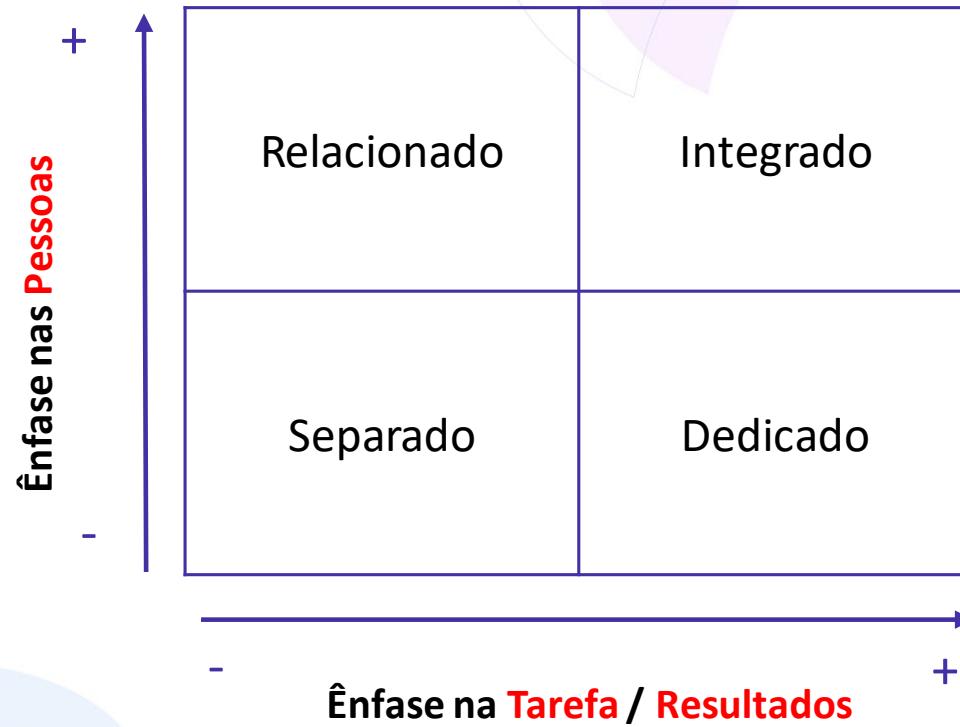
(...)

- d) a liderança pressupõe autoridade, devendo ser abandonados os antigos conceitos de líder apoiador e benevolente.
- e) a eficácia da liderança depende da adequação do estilo de liderança ao grau de maturidade dos subordinados.

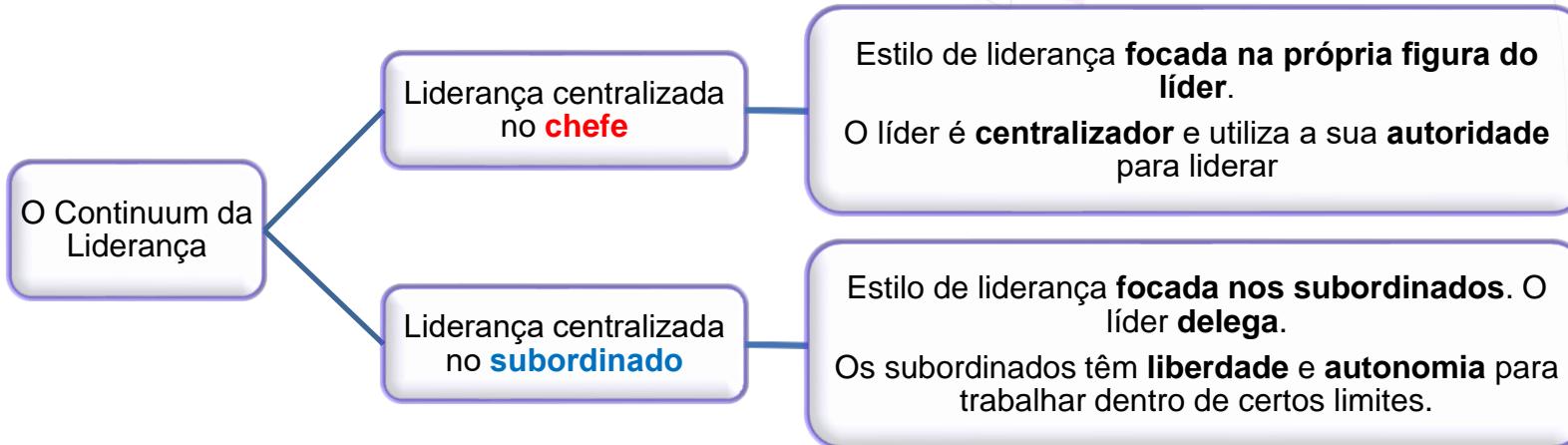
# Teoria 3D de Reddin



# Teoria 3D de Reddin



# O Continuum da Liderança



# O Continuum da Liderança

## Continuum da Liderança

Liderança centralizada no **Chefe**

Liderança centralizada nos **Subordinados**

Utilização de **AUTORIDADE** pelo chefe

Utilização de **LIBERDADE** pelos subordinados

O Chefe toma a decisão **sozinho** e comunica aos subordinados

O Chefe “vende” a sua decisão aos subordinados

O Chefe **apresenta** as suas **ideias**, e pede algumas sugestões aos subordinados

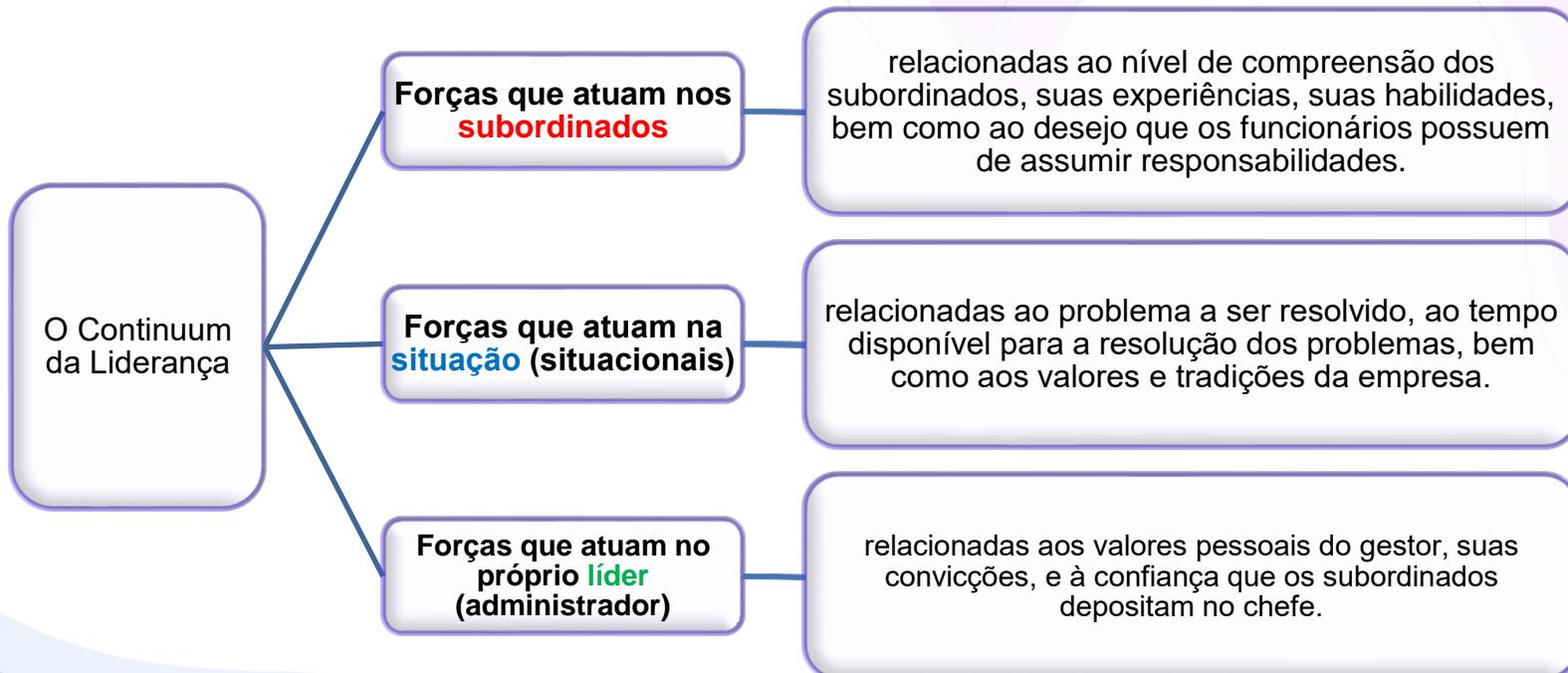
O Chefe **apresenta** uma **decisão** provisória, que está sujeita a alterações

O Chefe **apresenta o problema**, e pede sugestões aos subordinados para, depois, tomar a sua decisão

O Chefe define os limites, e delega a decisão aos subordinados

O Chefe permite que os subordinados atuem dentro de **limites pré-estabelecidos**

# O Continuum da Liderança





## HORA DE PRATICAR! (FGV – Prefeitura de Niterói-RJ – Analista - 2018)

Eugênia, para adotar um estilo de liderança mais adequado em uma organização não governamental (ONG) de proteção dos direitos humanos, decidiu fazer uma pesquisa sobre o assunto na Biblioteca Municipal.

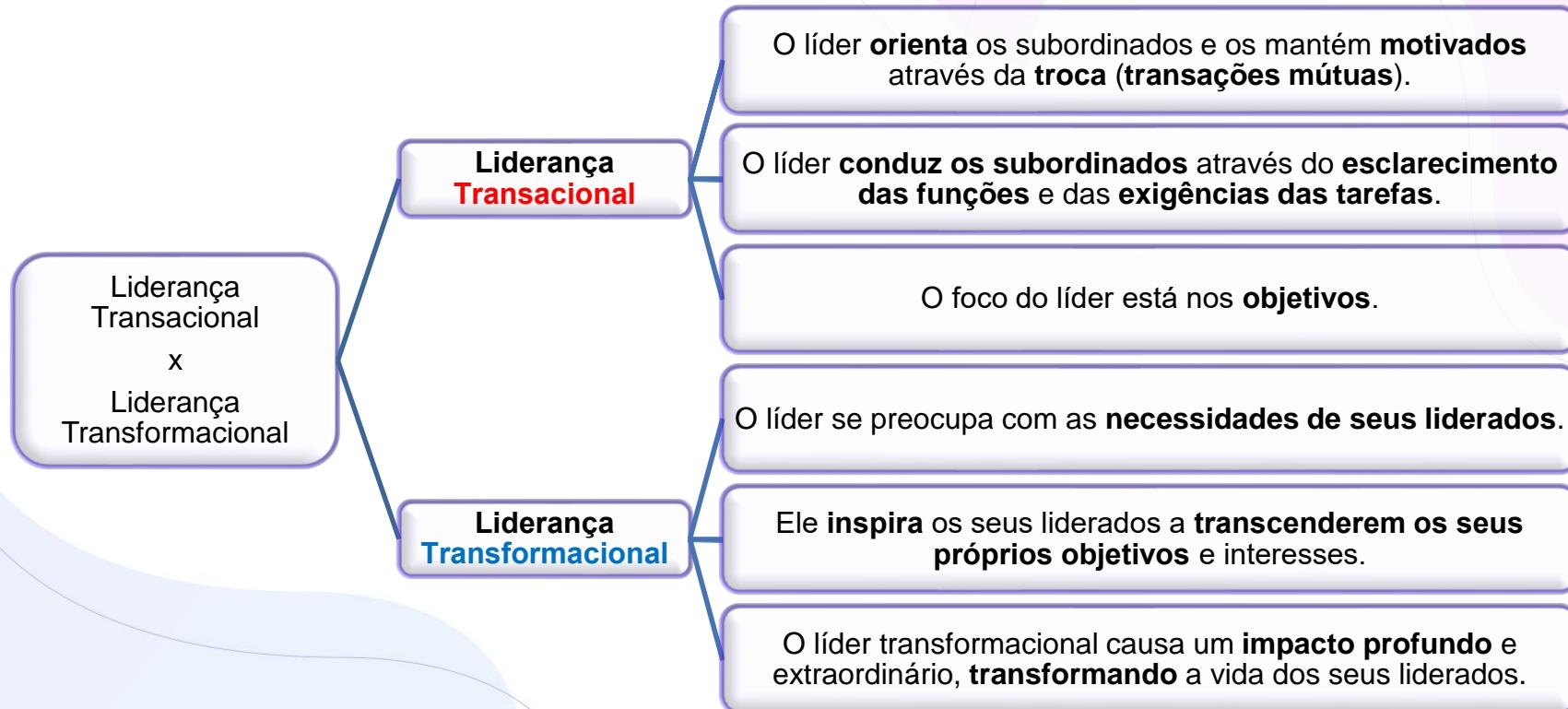
Após alguns dias, Eugênia se depara com o modelo denominado continuum de liderança e verifica que precisa analisar três conjuntos de forças para encontrar o estilo de liderança mais adequado para seu contexto.

Assinale a opção que os indica.

- a) Forças no administrador, nos subordinados e situacionais.
- b) Forças estratégicas, interpessoais e contingenciais.
- c) Forças hierárquicas, relacionais e ambientais.
- d) Forças no administrador, interdepartamentais e ambientais.
- e) Forças hierárquicas, relacionais e situacionais.

# Teorias Emergentes de Liderança)

## Liderança Transacional x Liderança Transformacional



# Teorias Emergentes de Liderança)

## Liderança Transacional x Liderança Transformacional

Líder Transacional	Líder Transformacional
<b>Recompensa contingente:</b> troca recompensa por esforço. Promete recompensas em troca de bom desempenho.	<b>Influência idealizada:</b> ganha o respeito e a confiança de seus subordinados. Oferece o sentido da missão.
<b>Exceção ativa:</b> monitora as ações e corrige os desvios assim que eles forem identificados.	<b>Motivação inspiracional:</b> comunica as suas altas expectativas e utiliza símbolos para focalizar os esforços.
<b>Exceção passiva:</b> intervém para corrigir as ações apenas quando os padrões ou as metas não são alcançados.	<b>Estimulação intelectual:</b> promove a inteligência e a racionalidade de seus liderados.
<b>Laissez-faire:</b> Evita tomar decisões. Abdica de suas responsabilidades. Decisões ficam por conta dos liderados.	<b>Consideração individualizada:</b> orienta, aconselha e trata cada funcionário de forma individualizada.



## HORA DE PRATICAR! (FCC – Prefeitura de Macapá – Especialista - 2018)

Entre as abordagens mais contemporâneas sobre a liderança no âmbito das organizações, emerge o conceito de liderança transacional, a qual

- a) busca a transformação dos liderados com a superação de dificuldades e desenvolvimento de habilidades individuais.
- b) também conhecida como carismática, baseada nas características de personalidade do líder.
- c) é baseada na troca, na qual os liderados alcançam benefícios em função do atingimento dos objetivos indicados pelo líder.
- d) é referenciada ao ambiente no qual a organização se insere, com a adequação do estilo do líder ao momento vivenciado.
- e) propõe a modulação da atitude do líder às características do grupo e não às tarefas executadas.



## HORA DE PRATICAR! (CS-UFG – CELG/GT-GO – Analista de Gestão - 2017)

É característica de um líder transformacional:

- a) inspiração.
- b) recompensa contingente.
- c) administração por exceção.
- d) Laissez-faire.



HORA DE  
PRATICAR!

## (CESPE – MPOG – Técnico - 2015)

São ações e características de um líder alinhado à liderança transformacional: ser carismático, estimular a criatividade, inspirar confiança e propor desafios, além de estimular e motivar seus liderados para superação e desenvolvimento pessoal e no trabalho.

# Teorias Emergentes de Liderança)

Outras Teorias Emergentes de Liderança

Liderança Carismática

É baseada no **carisma** do líder. Os liderados observam os comportamentos do líder e o atribuem certas **características extraordinárias e “heroicas”**.

Liderança Autêntica

O líder atua de acordo com seus próprios **valores e crenças**; ele é fiel a seus próprios ideais. Ele **compartilha informações** e age de maneira **honesto e aberto** com seus seguidores. É pautada na **confiança** e na **ética**.

Liderança Servidora

O **líder-servo** faz tudo que está ao seu alcance para **ajudar** e **apoiar** seus liderados. Ele **remove barreiras e fornece os recursos** necessários à realização do trabalho e ao alcance das metas e objetivos organizacionais.

Liderança Visionária

Um líder visionário consegue **criar e “vender”** uma **visão** aos seus liderados. Ele é capaz de fazer com que os membros da organização “comprem” essa visão, e se esforcem para fazer com que essa visão (objetivo global “final”) seja alcançada.

Teoria de Troca entre Líderes e Liderados (LMX)

Os subordinados que fazem parte do “**grupo de dentro**” têm a **confiança** do líder, recebem **tratamento desproporcional**, e costumam **receber privilégios** especiais.

Os integrantes do “**grupo de fora**” recebem **menos atenção** do líder, **menos recompensas**, **menos privilégios**, e costumam ter suas relações baseadas na **autoridade e formalidade**.



## HORA DE PRATICAR! (UFMT – UFT – Assistente - 2019)

Sobre as teorias contemporâneas da liderança, numere a coluna da direita de acordo com a da esquerda.

1. Líder Transacional

2. Líder Autêntico

3. Líder Carismático

4. Líder Transformacional

( ) É reconhecido pelos seguidores como detentor de habilidades heroicas ou extraordinárias de liderança.

( ) Guia seus seguidores em direção a metas estabelecidas, esclarecendo a função e os requisitos da tarefa.

( ) Inspira os seguidores para transcender seus interesses pessoais para o bem da organização e pode ter um efeito extraordinário sobre estes.

( ) Compartilha informações, incentiva a comunicação aberta e é fiel a seus ideais.

Prof. Stefan Fantini

 @prof.stefan.fantini



HORA DE  
PRATICAR!

## (UFMT – UFT – Assistente - 2019)

Assinale a sequência correta.

- a) 3, 1, 4, 2
- b) 3, 4, 2, 1
- c) 2, 1, 4, 3
- d) 4, 2, 1, 3



## HORA DE PRATICAR! (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional - 2017)

Uma jovem, recém-contratada para o cargo de supervisão, demonstrou ser uma líder que trabalha principalmente voltada para satisfazer as necessidades e metas dos subordinados, assim como para cumprir a missão maior da organização. No caso descrito, a jovem é uma líder

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



# QUESTÕES

Prof. Stefan Fantini  
@prof.stefan.fantini



HORA DE  
PRATICAR!

## 1. (CESPE – PGE-PE – Analista - 2019)

Entre os fatores que levam à liderança situacional encontram-se as diversas circunstâncias relacionadas ao líder (conhecimento, valores, experiência); aos funcionários (capacidade e desejo de assumir responsabilidades e de identificar e resolver problemas, natureza da tarefa a ser desenvolvida e pressão para a conclusão); e à organização (clima organizacional, por exemplo).



## HORA DE PRATICAR! 2.(CESPE – PGE-PE – Analista - 2019)

A liderança orientada para a tarefa ou produção, uma das teorias comportamentais, caracteriza-se pelas ações do líder com a atenção voltada para a equipe, orientação ao seu subordinado, criação de um clima agradável e participação da equipe em tomadas de decisões.



## HORA DE PRATICAR! 3.(CESPE – PGE-PE – Analista - 2019)

De acordo com a teoria dos traços, determinadas qualidades e características pessoais presentes em um indivíduo são indicativos de que ele poderá ou não vir a ser um líder, mas não determinam se ele necessariamente será bem sucedido na liderança.



HORA DE  
PRATICAR!

## 4. (CESPE – FUB – Assistente - 2018)

A comunicação é um dos elementos mais importantes no processo de liderança.



HORA DE  
PRATICAR!

## 5.(CESPE – FUB – Técnico - 2018)

Liderança não é uma capacidade inata, mas sim uma competência que pode ser formada por meio de condutas adequadas.



## HORA DE PRATICAR! 6. (CESPE – FUB – Administrador - 2018)

O gestor que define as tarefas, os empregados e os auxiliares que as executarão exerce o estilo de liderança denominado liberal.



## HORA DE PRATICAR! 7.(CESPE – STM – Técnico Judiciário - 2018)

Abordagens teóricas de liderança que se baseiam em traços de personalidade têm a ver com as características de personalidade dos liderados que podem ser usadas para melhorar o clima organizacional.



## 8. (CESPE – STM – Técnico Judiciário - 2018)

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



HORA DE  
PRATICAR!

## 9. (CESPE – PC-MA – Investigador de Polícia – 2018)

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

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

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

Prof. Stefan Fantini

@prof.stefan.fantini



HORA DE  
PRATICAR!

## 10. (CESPE – EMAP – Analista - 2018)

O estilo de liderança de abordagem conhecida por grade gerencial ou rede administrativa leva em consideração a produção e o interesse por pessoas.



## HORA DE PRATICAR! 11. (CESPE – MPU – Técnico do MPU - 2018)

Entre os estilos de liderança, o democrático é, em regra, o mais eficaz para instituições públicas alcançarem melhores resultados operacionais e maior qualidade de atendimento.



## HORA DE PRATICAR! 12. (CESPE – SEDF – Técnico - 2017)

De acordo com a literatura pertinente, uma das dimensões da liderança transacional é a

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



HORA DE  
PRATICAR!

## 13. (CESPE – SEDF – Técnico - 2017)

A liderança exercida em função do poder legitimado é identificada pelos conhecimentos e pelas capacidades técnicas do indivíduo.



HORA DE  
PRATICAR!

## 14. (CESPE – TRE-BA – Analista Judiciário - 2017)

Os comportamentos típicos do líder que exerce sua função na equipe a partir de uma perspectiva transformacional de liderança incluem atender, orientar e aconselhar cada colaborador de maneira personalizada.



## HORA DE PRATICAR! 15. (CESPE – TCE-PA – Auditor - 2016)

O líder que apresenta o poder de referência é aquele que influencia uma equipe pelo respeito por seus conhecimentos, além de apresentar habilidades relacionadas às atividades desempenhadas pela sua equipe.



## HORA DE PRATICAR! 16. (CESPE – MPOG – Técnico - 2015)

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.



HORA DE  
PRATICAR!

## 17. (CESPE – STJ – Analista Judiciário - 2015)

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



HORA DE  
PRATICAR!

## 18. (CESPE – TC-DF – Analista - 2014)

O modelo de liderança situacional postula que a orientação comportamental para a tarefa ou para o relacionamento deve ser determinada em razão do grau de estruturação das atividades.



## HORA DE PRATICAR! 19. (CESPE – TJ-CE – Analista Judiciário - 2014)

Um líder que exerce influência sobre seus subordinados, motivando-os a realizar o trabalho em função de sua autoridade em puni-los ou recomendar-lhes punição, utiliza como base de poder a

- a) competência.
- b) referência.
- c) coerção.
- d) legitimidade.
- e) recompensa.



## HORA DE PRATICAR! 20. (CESPE – ICMBIO – Analista - 2014)

Mostrar respeito e consideração pelo bem-estar e necessidades dos liderados, atuar com cordialidade para construir um clima amistoso são características de um líder que demonstra comportamento de apoio, conforme a teoria caminho-objetivo



## HORA DE PRATICAR! 21. (FCC – AFAP – Agente - 2019)

Considere que tenha sido contratada uma consultoria especializada em recursos humanos para aprimoramento da liderança dos gestores da Agência de Fomento do Amapá. Referida consultoria utilizou, como embasamento teórico, a Teoria caminho-meta ou caminho-objetivo, desenvolvida por Robert House com base nos estudos da Universidade de Ohio, o que significa, entre outros aspectos,

- a) considerar fatores contingenciais ambientais e fatores contingenciais dos subordinados para apontar o estilo de liderança mais adequado à situação identificada.
- b) escolher o líder diretivo como o mais eficaz em quaisquer situações, salvo quando as tarefas são ambíguas e estressantes, quando cabe então adotar a liderança participativa.



HORA DE  
PRATICAR!

## 21. (FCC – AFAP – Agente - 2019)

(...)

- c) optar pela liderança apoiadora, em contraposição à liderança diretiva, esta que foi o modelo clássico adotado pela anterior estrutura de iniciação preconizada pela escola de Michigan.
- d) optar pelo fortalecimento da eficácia gerencial, somente obtida a partir da liderança autocrática, fundada nas habilidades do líder e desvinculada de fatores ambientais ou contingenciais.
- e) apostar em uma liderança carismática, fundada no reconhecimento da superioridade do líder por seus subordinados.



## HORA DE PRATICAR! 22. (FCC – Prefeitura de Recife – Assistente - 2019)

Entre as abordagens correntes sobre o fenômeno da liderança emerge o conceito de “liderança transacional”, no qual a atuação do líder

- a) não é determinante, eis que o envolvimento dos liderados no atingimento dos objetivos estratégicos decorre do denominado ajuste espontâneo.
- b) inspira os trabalhadores a aceitar mudanças, promovendo a cultura da responsabilidade, propriedade e autonomia no local de trabalho.
- c) é fundada no carisma e em suas habilidades inatas para conduzir os liderados, promovendo o engajamento aos objetivos propostos.
- d) é pautada principalmente pela obediência às regras e cumprimento das metas estabelecidas, além de seguir a ideia de recompensa proporcional ao desempenho.
- e) depende da conjugação adequada do estilo adotado - diretivo ou apoiador - ao grau de maturidade dos liderados para se mostrar eficaz.



HORA DE  
PRATICAR!

## 24. (FCC – DETRAN-MA – Analista de Trânsito - 2018)

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

- a) é possível identificar duas dimensões do comportamento da liderança: orientação para o funcionário (pessoas) e orientação para a produção (tarefas).
- b) existem duas dimensões da atuação do líder: a primeira, racional, que deve ser priorizada em situações ordinárias, e a segunda, intuitiva, que só deve ser ativada em situações extraordinárias.
- c) o líder pode ser avaliado a partir de duas abordagens distintas: características pessoais ou inatas, e habilidades adquiridas, sendo considerado mais eficaz aquele que apresentar a melhor combinação aplicável ao estilo dos liderados.

Prof. Stefan Fantini

@prof.stefan.fantini



HORA DE  
PRATICAR!

## 24. (FCC – DETRAN-MA – Analista de Trânsito - 2018)

(...)

- d) existem dois tipos específicos de líderes, com diferentes dimensões de atuação: o líder gerencial, centrado em resultados, e o líder carismático, centrado na própria atuação.
- e) o fenômeno da liderança pode ser estudado sob duas dimensões ou enfoques diversos: a perspectiva ativa e a perspectiva reativa, sendo ambos relevantes para o alcance dos resultados pretendidos.



HORA DE  
PRATICAR!

## 25. (FCC – ARTESP – Especialista - 2017)

A Teoria da Liderança Situacional, sustentada por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, preconiza um modelo de análise da liderança com ênfase

- a) nos liderados, levando em conta o grau de maturidade destes para escolher o estilo de liderança adequado.
- b) no ambiente externo, ponderando, para a escolha do líder ideal, as ameaças e desafios apresentados.
- c) no líder, notadamente nos traços de personalidade apresentados, que devem ser aderentes ao perfil da empresa.
- d) no comportamento do líder, classificado em diretivo ou persuasivo, e que deve ser cotejado com a situação apresentada.
- e) nas variáveis endógenas e exógenas da organização e como elas impactam o comportamento do líder.

Prof. Stefan Fantini

@prof.stefan.fantini



HORA DE  
PRATICAR!

## 26. (FGV – IMBEL – Analista - 2021)

O poder pode ser exercido de diferentes formas, ganhando projeção tanto por meio de líderes como por chefes e autoridades. Assinale a opção que mostra o tipo de poder exercido por meio de referência.

- a) O político carismático e empático que lidera seu partido nas votações.
- b) O gestor que controla os subordinados por meio de ameaças e punições.
- c) O jogador de futebol que comanda sua equipe graças ao seu talento para driblar e fazer gol.
- d) O jornalista que possui fontes importantes que lhe proporcionam furos jornalísticos.
- e) O chefe de departamento que ganha a obediência dos funcionários por estar em posição hierárquica superior.



HORA DE  
PRATICAR!

## 27. (FGV – PC-RN – Agente - 2021)

Em um órgão público, um funcionário assumiu a gerência da área em que trabalhava há oito anos. A promoção foi muito bem aceita pelos demais membros da equipe, que reconheceram o mérito do novo gerente. A equipe desempenha tarefas estruturadas e trabalha com metas bem definidas. O novo gerente terá autonomia para recompensar o bom desempenho dos subordinados, bem como solicitar substituições de funcionários que não apresentem bons resultados.

Na situação descrita, pela teoria da liderança contingencial de Fiedler, o estilo de liderança mais eficaz será o:

- a) persuasivo;
- b) transformacional;
- c) direutivo;
- d) orientado para o relacionamento;
- e) orientado para a tarefa.

Prof. Stefan Fantini

@prof.stefan.fantini



## HORA DE PRATICAR! 28. (FGV – IMBEL – Administrador - 2021)

Em determinada organização pública da administração indireta, o processo de liderança é realizado de forma que os chefes definam metas e padrões e expliquem detalhadamente como realizá-las, sem se preocupar com as necessidades de seus colaboradores. A liderança exercida nessa organização, segundo a Teoria do caminho-meta, adota o estilo

- a) orientado para resultados.
- b) participativo.
- c) apoiador.
- d) direutivo.
- e) liberal.



HORA DE  
PRATICAR!

## 29. (FGV – IMBEL – Analista - 2021)

Em determinada organização pública da administração indireta, o processo de liderança é realizado de forma que os chefes definem metas e explicam, detalhadamente, como realizá-las, sem se preocupar com as necessidades de seus colaboradores. Uma comissão de estudos é enviada para averiguar a liderança exercida nessa organização, pautando-se a análise na Teoria do caminho-meta. Assinale a opção que indica o estilo adotado nessa organização.

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



## HORA DE PRATICAR! 30. (FGV – Prefeitura de Salvador – Especialista - 2019)

Em determinada organização, o administrador se baseia na teoria situacional para liderar seus subordinados.

Seguindo essa teoria, ao reconhecer que possui subordinados competentes e dispostos, o administrador deve assumir uma postura de

- a) direção
- b) persuasão
- c) orientação
- d) delegação
- e) participação



HORA DE  
PRATICAR!

## 31. (FGV – TJ-SC – Analista Administrativo - 2018)

Em uma organização, cinco gerentes foram avaliados de acordo com o instrumento conhecido como grade (ou grid) gerencial, proposto por Blake e Mouton, que analisa comportamentos de liderança com base em duas dimensões: preocupação com as pessoas e preocupação com a produção. Os resultados da avaliação estão apresentados abaixo:





## HORA DE PRATICAR! 31. (FGV – TJ-SC – Analista Administrativo - 2018)

Cada gerente está representado pela letra G, seguido de um número de identificação, de 1 a 5.

De acordo com o modelo proposto por Blake e Mouton, é correto afirmar que:

- a) G2 é o líder meio-termo, considerado o estilo de liderança menos eficaz pelo modelo;
- b) G4 tem um estilo de liderança mais voltado para as necessidades dos funcionários do que G1;
- c) G5 tem o estilo de liderança conhecido como líder de tarefa, considerado o menos eficaz pelo modelo;
- d) G3 tem o estilo de liderança conhecido como líder de equipe, considerado o mais eficaz pelo modelo;
- e) dentre os cinco gerentes, G1 é o líder mais próximo do estilo conhecido como negligente.



HORA DE  
PRATICAR!

## 32. (FGV – Câmara de Salvador – Analista - 2018)

Nem todos os administradores são líderes e nem todos os líderes são administradores. Liderança e administração são dois termos próximos, mas que costumam ser confundidos.

Em relação aos líderes transformacionais, é correto afirmar que eles:

- a) negociam a troca de recompensas por esforço e reconhecem as conquistas;
- b) administram por exceção: intervêm apenas quando os padrões não são alcançados;
- c) procuram e observam os desvios das regras e dos padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias;
- d) inspiram seus liderados a transcender os próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo;
- e) têm uma gestão laissez-faire, oposta à gestão autocrática.

Prof. Stefan Fantini

@prof.stefan.fantini



HORA DE  
PRATICAR!

## 33. (FGV – Câmara de Salvador – Analista - 2018)

Leia o fragmento a seguir.

Liderança pode ser definida como a capacidade de \_\_\_\_\_ um conjunto de \_\_\_\_\_ para alcançar metas e objetivos. Apesar da organização conferir aos seus gestores a \_\_\_\_\_ formal, isso não lhes garante uma capacidade de liderança eficaz.

A opção que completa corretamente as lacunas do fragmento acima é:

- a) gerenciar – negócios – capacidade;
- b) motivar – subordinados – eficiência;
- c) mobilizar – recursos – hierarquia;
- d) motivar – gestores – liderança;
- e) influenciar – pessoas – autoridade.



HORA DE  
PRATICAR!

## 34. (FGV – Câmara de Salvador – Analista - 2018)

A teoria da liderança situacional, proposta por Hersey e Blanchard, enfatiza as características dos liderados para determinar o comportamento de liderança mais adequado – ou seja, a teoria sustenta que o estilo de liderança mais eficaz é contingente às características dos liderados.

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

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



@prof.stefan.fantini



t.me/admconcursos



Stefan Fantini



Estratégia  
Concursos

ATÉ A PRÓXIMA MEUS AMIGOS!  
ESTAMOS JUNTOS





**Estratégia**  
Concursos