



By @kakashi_copiador

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu *Instagram*, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



Instagram

@prof.stefan.fantini

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



YouTube
Stefan Fantini

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





t.me/admconcursos



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! ☺

FUNÇÃO DIREÇÃO

A **direção** é uma das quatro funções administrativas que compõe o processo organizacional. Trata-se da função responsável por **conduzir as atividades** das pessoas em direção aos objetivos organizacionais.

A direção está **intimamente ligada ao relacionamento interpessoal** entre o administrador e seus subordinados. Chiavenato¹ destaca que, “para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser complementados pela **orientação e apoio às pessoas**, por meio de uma adequada **comunicação, liderança e motivação**. Para dirigir as pessoas, o administrador precisa **saber comunicar, liderar e motivar**. Enquanto as outras funções administrativas – planejamento, organização e controle – são impessoais, a direção constitui um **processo interpessoal** que determina relações e interações entre indivíduos.”

Vejamos algumas das ações que são desenvolvidas nessa função:

Direção

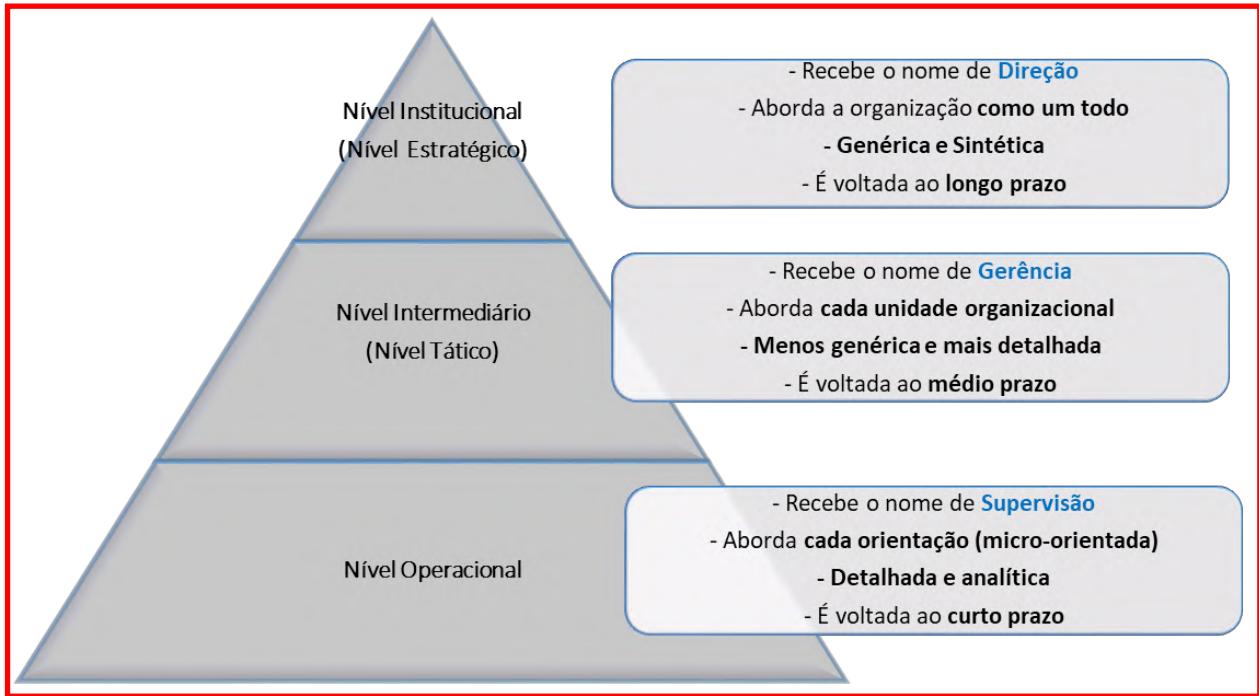
- É **conduzir os trabalhos** para que seja colocado em prática tudo aquilo que foi organizado e planejado.
- Usar a **influência** para **orientar e motivar** as pessoas.
- Está relacionada à **liderança, coordenação, comunicação, motivação, relacionamento e interação**, para que as pessoas desempenhem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

1 - Abrangência da Função Direção

A função direção também está presente nos três níveis organizacionais (Institucional, Intermediário e Operacional). Nesse sentido, Chiavenato² explica que a função direção se desdobra nos três níveis organizacionais:

¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 373.

²CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp. 373-374.



No **nível institucional**, o presidente dirige uma equipe de diretores, e cada diretor dirige uma equipe de gerentes. No **nível intermediário**, por sua vez, cada gerente dirige uma equipe de supervisores. No **nível operacional**, por fim, cada supervisor dirige uma equipe de funcionários.

Destaque-se que em **todos os níveis o processo é o mesmo**, qual seja: dirigir os subordinados, por meio da liderança, motivação e comunicação.

É na função direção que estudamos conceitos como **liderança, motivação e comunicação**.

Na aula de hoje, estudaremos o primeiro desses aspectos: **liderança**.



(FGV – AL-RO – Assistente Legislativo - 2018)

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

- Comparação entre padrões visados e realizados pela organização.
- Monitoramento e avaliação do desempenho organizacional.
- Distribuição de recursos, tarefas e autoridades no contexto organizacional.
- Especificação de objetivos orientadores das atividades organizacionais.

e) Condução da ação dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.

Comentários:

Letra A: errada. Tratam-se de ações realizadas pela função **Controle**.

Letra B: errada. A assertiva trouxe atividades realizadas no âmbito da função **Controle**.

Letra C: errada. A distribuição de recursos, tarefas e autoridades são tarefas realizadas na função **Organização**.

Letra D: errada. O estabelecimento de objetivos organizacionais é ação realizada na função **Planejamento**.

Letra E: correta. BINGO! De fato, a condução dos trabalhos (da ação dos colaboradores) para que seja colocado em prática tudo aquilo que foi organizado e planejado, no intuito de que os objetivos organizacionais sejam atingidos, é ação realizada no âmbito da função Direção.

O gabarito é a letra E.

(Instituto AOCP – EBSERH – Analista Administrativo - 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.

Comentários:

A função **direção** que é responsável pela **coordenação** da ação dos indivíduos de uma organização.

O gabarito é a letra B.

LIDERANÇA

1 - Liderança x Chefia

Antes de tudo, é importante que você saiba que **Líder e Chefe/Gerente não são a mesma coisa!** Em outras palavras, liderança e chefia são coisas diferentes!

“*Como assim, Stefan?*”

O **líder** é aquela pessoa que possui a capacidade de **influenciar outras pessoas** a alcançarem os objetivos. Ou seja, por meio de suas relações interpessoais, o líder, **através de uma comunicação efetiva, consegue liderar, motivar e orientar as pessoas a atingirem objetivos** que estão além de seus próprios interesses e objetivos pessoais. **Ele inspira** as pessoas a atingir as metas e superar os obstáculos. **Nem sempre o líder possui uma posição hierárquica superior** (isto é, nem sempre o líder é o chefe).

O **chefe (gerente ou administrador)**, por sua vez, é aquela pessoa que **utiliza a sua posição hierárquica na empresa para, através da autoridade, obter o comprometimento das outras pessoas.**

Portanto, **enquanto o líder utiliza as suas próprias qualidades pessoais; o chefe (gerente ou administrador) utiliza de sua posição hierárquica.**

É muito importante que você tenha em mente que o **chefe (superior hierárquico) não é, necessariamente, o líder de uma equipe. O inverso também é verdadeiro:** ou seja, o líder não é, necessariamente, o chefe (superior hierárquico) de uma equipe.

Na verdade, é muito comum que os chefes atinjam essa posição hierárquica superior sem ter as condições e capacidades necessárias para liderar as pessoas. O ideal é que o chefe também seja um bom líder, ou seja, que ele possua as características necessárias para influenciar as pessoas; contudo, nem sempre isso acontece.

Muitas vezes o papel de líder acaba recaindo sobre alguma pessoa que não possui um cargo de **chefia**. Isto é, a pessoa (mesmo não tendo qualquer autoridade formal), consegue influenciar as pessoas que estão ao seu redor. **Trata-se daquele “colega de trabalho” que, informalmente, através de seu bom relacionamento interpessoal com os demais colegas, consegue “envolver” e motivar as pessoas, orientando-as em direção aos objetivos propostos.**

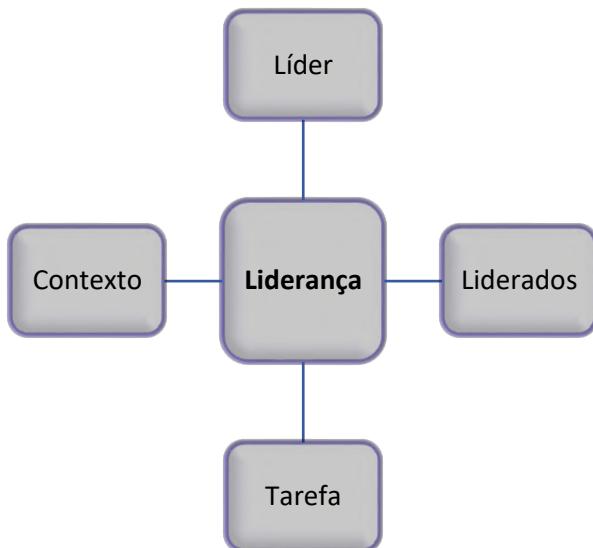
Baseado especialmente nas ideias de Chiavenato (2014), trago, na tabela a seguir, as principais diferenças entre os chefes (gerentes) e os líderes.

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)

Portanto, a **chefia** é baseada na **autoridade formal**. Ou seja, a hierarquia, as normas e as regras da empresa conferem ao chefe o poder de dar ordens.

Por sua vez, a **liderança** está ligada a um **processo informal**. Está relacionada à capacidade do líder de **influenciar outras pessoas** (por meio da comunicação e motivação). Aqui, as pessoas não realizam determinada ação por “obrigação”; pelo contrário, as pessoas sentem “vontade” de fazer aquilo que o líder acha ser o correto.

De acordo com **McGregor**, a liderança não é apenas atributo da pessoa, mas um **processo social complexo que envolve as motivações dos liderados, a tarefa, o líder e o contexto** dentro do qual ocorre a relação entre essas variáveis. Destaque-se que a liderança **pode ser aprendida e desenvolvida**.



Nesse sentido, pode-se destacar algumas diferenças entre **autoridade formal** e **liderança**. Vejamos:

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)

Chiavenato³ explica que, para os humanistas, a liderança pode ser visualizada sob 04 ângulos diferentes:

1 - Como fenômeno de influência interpessoal: A liderança decorre dos relacionamentos entre as pessoas. Trata-se da influência interpessoal exercida em alguma situação, por meio de um processo de comunicação. A influência se relaciona a conceitos como poder e autoridade.

2 - Como processo de redução da incerteza de um grupo: Os liderados, normalmente, escolhem como líder aquela pessoa que é capaz de dar uma maior orientação e assistência ao grupo, ou seja, aquela pessoa que é mais capaz de ajudar o grupo a resolver os problemas e tomar as melhores decisões. Portanto, a liderança tem o papel de “reduzir as incertezas” do grupo.

³ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp. 124-125

3 - Como uma relação funcional entre líder e subordinados (liderança funcional): Trata-se da relação entre o líder e o grupo, que repousa em alguns aspectos, tais como: aliviar as tensões e manter o equilíbrio; a maior parte das necessidades individuais é satisfeita por meio de relações com outras pessoas e grupos sociais; e, relacionar-se com outras pessoas é um processo ativo (e não passivo) de satisfazer necessidades.

4 - Como processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação (liderança situacional): Liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas para convergir esforços no sentido da realização de objetivos em determinada situação. A liderança depende, portanto, de três variáveis: líder, subordinados e situação.



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

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

Comentários:

Isso mesmo. Conforme vimos, o chefe (ou gerente) não é, necessariamente, o líder de uma equipe. O inverso também é verdadeiro: ou seja, o líder não é, necessariamente, o chefe (gerente) de uma equipe.

Gabarito: correta.

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

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

Comentários:

De fato, a chefia é baseada na **autoridade formal**. O poder está no “cargo” e o Chefe utiliza a força do cargo (isto é, a autoridade) para impor obediência.

Gabarito: correta.

(CESPE – MS – Administrador)

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

Comentários:

Isso mesmo. O chefe não é, necessariamente, o líder de uma equipe; por sua vez, e o líder não é, necessariamente, o chefe de uma equipe.

Gabarito: correta.

2 - Tipos de Poder

Tanto o chefe/gerente quanto o líder exercem, de alguma forma, **poder** sobre as pessoas. Esse exercício do poder **pode ser classificado** em diferentes tipos, de acordo com a ênfase na **forma de domínio** que é utilizada sobre as pessoas. Vejamos, a seguir, os **principais tipos de poder**:

Poder Legítimo: É o poder que está **relacionado à hierarquia** (estrutura formal da empresa). Ou seja, relaciona-se à posição hierárquica (ao cargo) que a pessoa ocupa dentro de uma organização. Por exemplo: o poder que o diretor de uma empresa tem sobre seus gerentes subordinados.

Poder Coercitivo (Poder de **Coerção**): O **poder** sobre as pessoas está **amparado em ameaças, castigos e punições**. Ou seja, o detentor deste tipo de poder pode punir as outras pessoas. Portanto, as pessoas obedecem pois tem medo da punição.

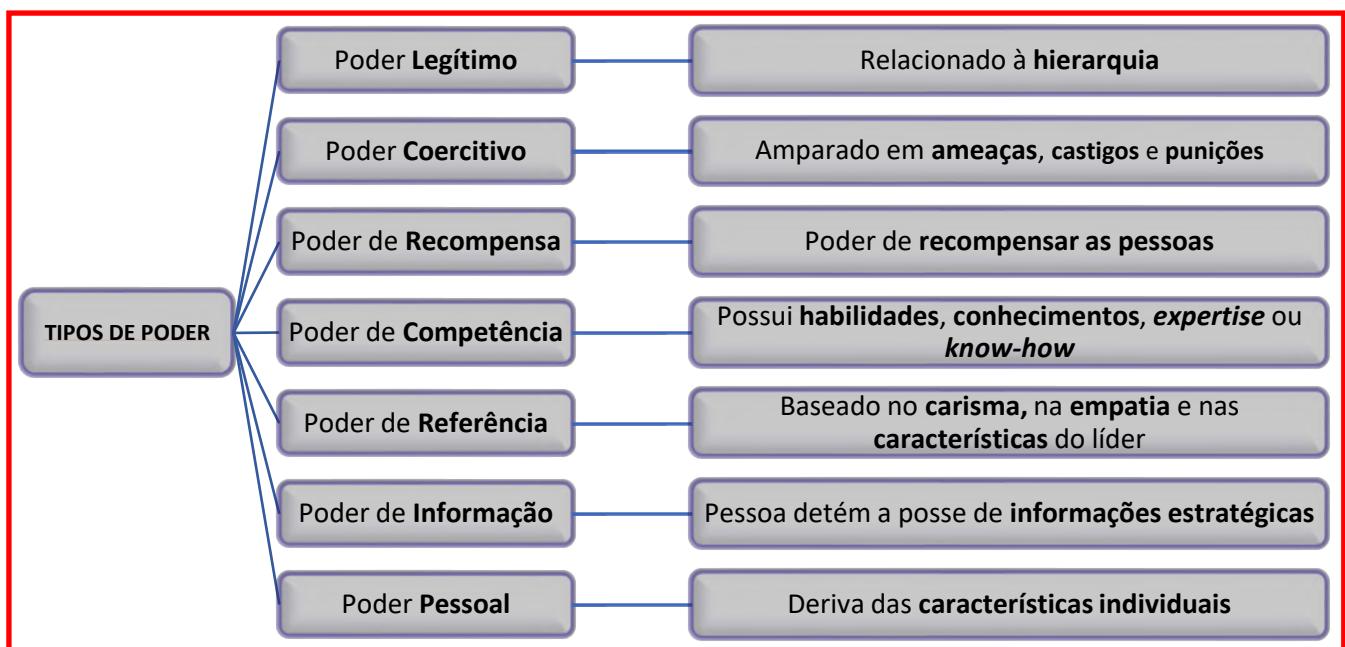
Poder de Recompensa: Trata-se do **poder de recompensar as pessoas** por determinado tipo de **comportamento** (como bom desempenho ou atingimento de metas, por exemplo). Quem detém esse poder pode incentivar e alterar o comportamento das pessoas através de melhores salários, prêmios, bônus, etc.

Poder de Competência (Poder de **Perito** ou Poder de **Especialização**): Esse tipo de poder acontece quando a pessoa possui **habilidades, conhecimentos, expertise ou know-how** sobre determinado assunto específico. Essas competências o diferenciam das demais pessoas, e lhe dão “poder” nessa determinada área. Por exemplo: O médico neurologista que possui poder de competência sobre sua equipe em virtude de sua vasta experiência e conhecimento da área.

Poder de Referência (Poder **Referente** ou Poder **Carismático**): Trata-se do **poder baseado no carisma e na empatia** que o líder possui. As pessoas se identificam com as **características do líder** e o veem como um tipo de “herói”. As características do líder são vistas como “características desejáveis”. Portanto, as pessoas passam a segui-lo e são influenciadas por ele. A visão do líder em relação aos objetivos inspira as demais pessoas. Por exemplo: o jogador de futebol e seus fãs.

Poder de Informação: Esse tipo de poder acontece quando a pessoa detém a posse de **informações estratégicas** que orientem processos decisórios ou que auxiliem a empresa em situações críticas. Tratam-se daquelas **informações “privilegiadas”**.

Poder Pessoal: É o poder que deriva das **características individuais** da pessoa.



(IF-ES – IF-ES – Assistente de Administração – 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

() 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.

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

Comentários:

Questão boa para sedimentarmos o conhecimento acerca dos tipos de poder. Vejamos cada uma das assertivas:

(V) Poder que deriva da capacidade de punir ou recomendar sanções pela não obediência. = **Poder Coercitivo.**

(IV) Poder resultante da posição ocupada na hierarquia da organização, ou seja, da posse da autoridade formal. = **Poder Legítimo.**

(II) Poder que se exerce como resultado da posse de habilidades, competências ou conhecimentos distintivos. = **Poder de Competência.**

(III) Influência derivada das características individuais. = **Poder Pessoal.**

(III) Poder associado à identificação com um indivíduo que possua recursos ou traços pessoais favoráveis e desejáveis. = **Poder de Referência**.

O gabarito é a letra D.

3 - Teorias da Liderança

Existem diversas teorias da liderança que buscam explicar como funciona o processo de liderança. Nesta aula, estudaremos as principais teorias que costumam ser objeto de prova.

As teorias da liderança podem ser agrupadas em 03 diferentes abordagens:

- **Teoria de traços de personalidade (Teoria de Traços)**: O foco está nos traços (características) pessoais do líder. Isto é, as **características inatas de personalidade** que o líder possui.
- **Teorias dos estilos de liderança (Teorias Comportamentais)**: Essas **teorias analisam os estilos do líder e as suas maneiras de se comportar**.
- **Teorias Situacionais (Teorias Contingenciais)**: Tratam-se das teorias que **levam em consideração os fatores ambientais**, ou seja, de que forma o líder se adapta às diversas situações.

Estudaremos, a seguir, cada uma dessas abordagens.

3.1 - Teoria de Traços de Personalidade (Teoria de Traços de Liderança)

A Teoria dos Traços é **uma das mais antigas**. Para essa Teoria, o líder já **nasce líder**, ou seja, o líder já **nasce “pronto”**!

Para os autores dessa Teoria, os **líderes possuem determinadas características inatas** (ou seja, já nascem com determinadas características/traços) que são fundamentais para o exercício da liderança. É o que **chamamos de líder nato**!

Por acreditarem que a liderança já nascia com o indivíduo (que seria um talento de nascença), os defensores dessa teoria entendiam que **não havia como a liderança ser aprendida e desenvolvida**.

Sabe aquela pessoa que é super “descolada”, carismática, extrovertida e comunicativa, que está sempre “agregando” as pessoas e tomando a frente das situações? Então, aposto que, na escola ou na faculdade, você deva ter conhecido alguém com esse perfil. Muitas vezes, as pessoas olham pra esse tipo de indivíduo e dizem: “Esse aí é um líder nato!”.

A Teoria dos Traços defende que seria possível **identificar** e “mapear” essas características diferenciadas que o líder nato possui. Após isso, seria possível que a organização encontrasse outras pessoas que possuíssem características iguais ou semelhantes para, então, incumbir essas pessoas em papéis de liderança.

“Beleza, Stefan. Entendi! Mas, quais seriam essas características?”

Cada autor elenca diversos traços característicos de personalidade que definem um líder. Exemplificarei, a seguir, alguns desses traços:

Aspectos físicos: relacionados à aparência e estrutura física do indivíduo, tais como: altura, peso, tom de voz, idade, etc.

Habilidades: inteligência, fluência verbal, etc.

Aspectos da personalidade: autoconfiança, entusiasmo, extroversão, amabilidade, estabilidade e controle emocional, etc.

Fatores sociais: características relacionadas às habilidades de relacionamento interpessoal.

Características relacionadas com a tarefa: pró-atividade, iniciativa, persistência, etc.



Vale destacar que, o fato do indivíduo nascer com determinadas características inatas **não garante que ele será bem-sucedido** no exercício da liderança.

O que ocorre é que a presença dos “traços” **aumenta a probabilidade** do individuo obter sucesso na liderança; contudo, a presença dos traços **não garante** o sucesso.

Pois é, meu amigo. Acho que você já percebeu que essa teoria tem diversas limitações, não é mesmo? Algumas das **limitações** dessa Teoria são:

- **Dificuldade de identificar os traços:** muitas das características dependem da percepção (da subjetividade) de cada indivíduo, ou seja, dependem de como os indivíduos “enxergam” essas características na outra pessoa.

- **Dificuldade em encontrar traços universais, que sirvam para todas situações:** muitas vezes, as características que são necessárias a um líder não são ao outro. Por exemplo: um bom líder de uma unidade do exército precisa ser bastante rígido com sua unidade; de outro lado, um diretor de uma agência de marketing precisa dar bastante liberdade para seus subordinados desenvolverem a criatividade.

- **Ignora a reação e influência dos subordinados:** Essa Teoria não leva em consideração que cada tipo de grupo de indivíduos necessita de um tipo diferente de liderança.

- **Acredita que o líder é líder em qualquer situação:** A Teoria dos traços entende que o líder é líder o tempo todo. Ou seja, é líder na empresa em que trabalha, líder na sua turma da faculdade, líder em seu ambiente familiar, etc. Sabe-se que isso não é verdade! Afinal, o indivíduo pode ser um excelente líder em seu ambiente de trabalho, mas, dentro de casa, ser apenas um cumpridor de ordens.

- **Simplista e limitada:** Os traços ajudam a prever o surgimento de um líder. Contudo, não se preocupa em diferenciar os líderes eficazes dos líderes ineficazes.

Meu amigo, me responda uma coisa: o que Steve Jobs, Gandhi, Margaret Thatcher, Walt Disney, Barack Obama, Jesus Cristo, Adolf Hitler, Napoleão Bonaparte, Hugo Chávez e Franklin Roosevelt tem em comum?

Pois é! Todos eles são líderes da história mundial. Já é bastante difícil dizer o que todos eles têm em comum. E seria mais difícil ainda (na verdade, impossível) dizer que essas pessoas compartilham as mesmas características inatas.

Por conta de todas as suas limitações, a Teoria dos Traços já não é mais bem aceita nos dias de hoje. Trata-se de uma Teoria que já foi superada. Hoje, sabemos que a liderança pode ser aprendida e desenvolvida.



(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.

Comentários:

Para a Teoria dos Traços os líderes possuem determinadas **características inatas** (ou seja, já nascem com determinadas características/traços) que são fundamentais para o exercício da liderança. Em outras palavras, a liderança depende das **características intrínsecas** da personalidade do indivíduo.

O gabarito é a letra C.

3.2 - Teorias dos Estilos de Liderança (Teorias Comportamentais)

Trata-se de uma abordagem **totalmente oposta à Teoria dos Traços**.

Explico: para a **Teoria dos Traços** a liderança decorre dos **traços inatos** (das características que já nascem com a pessoa), **não podendo ser ensinada/aprendida**; por sua vez, para as **Teorias Comportamentais** a liderança decorre do **comportamento** dos líderes e, portanto, esses comportamentos podem ser **aprendidos**.

Enquanto a **Teoria dos Traços** busca entender **aquilo que o líder é** (suas características), as **Teorias Comportamentais** buscam entender **aquilo que o líder faz** (seu comportamento).

Em outras palavras, as Teorias Comportamentais buscam compreender quais comportamentos que os líderes adotam quando as situações o exigem.

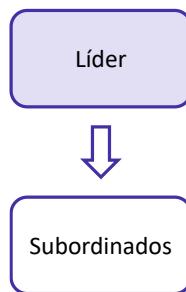
Estilos de Liderança (“Os Três de White e Lippitt”)

White e Lippitt, da Universidade de Iowa, **baseados nas ideias de Kurt Lewin**, realizaram um estudo com o **intuito de analisar o impacto provocado por três diferentes estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal**.

Liderança Autocrática: O líder **centraliza toda a tomada de decisões** e não há qualquer tipo de delegação aos liderados. O líder é **dominador, impõe suas ordens e traça as diretrizes** sem qualquer participação do grupo. A **divisão das tarefas e os companheiros de trabalho de cada funcionário são determinados e escolhidos pelo líder**. O líder é “**pessoal**” ao criticar e elogiar o trabalho dos membros de sua equipe.

O trabalho somente tem um bom andamento quando o líder está presente fisicamente no local. É um **estilo de liderança que gera nos subordinados insatisfação, frustração, falta de iniciativa e ausência de formação de grupos de amizade**.

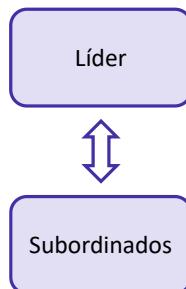
A ênfase está no líder:



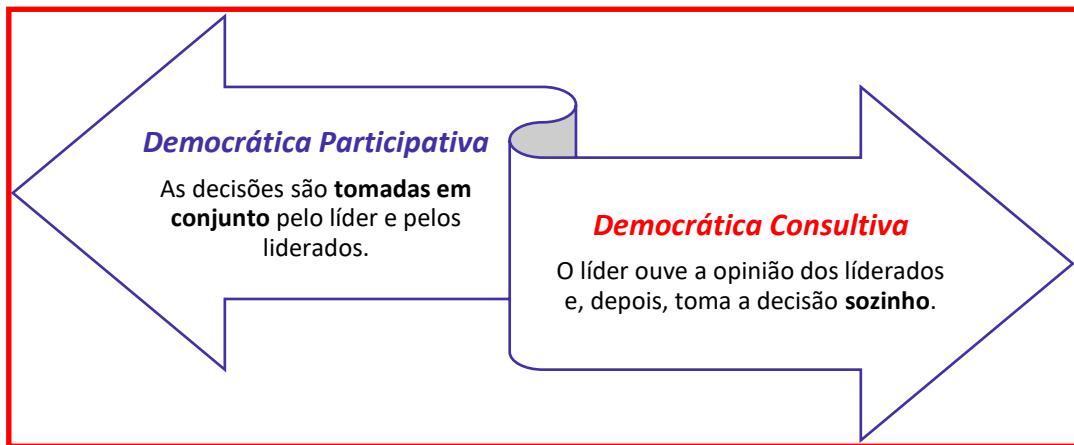
Liderança Democrática: Aqui, os liderados **participam** do processo de **tomada de decisões**. O líder incentiva a participação democrática dos liderados. É o grupo que decide as diretrizes (o líder participa, orienta e auxilia). É o próprio grupo que faz a divisão das tarefas, e cada membro da equipe que escolhe seus companheiros de trabalho (o líder apenas apoia esse processo). O líder é “objetivo” (e não “pessoal”) ao criticar e elogiar o trabalho dos membros de sua equipe.

É como se o líder fosse um “membro normal” do grupo. É um estilo de liderança que **gera nos subordinados satisfação, comprometimento, sensação de responsabilidade e bastante integração e formação de grupos de amizade.**

A ênfase está tanto no líder quanto nos subordinados:



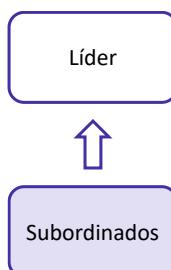
Parte da doutrina entende, ainda, que a liderança democrática **pode ser de dois tipos: participativa ou consultiva.**



Liderança Liberal (ou Laissez-Faire): “Laissez-faire” é uma expressão em francês que, em sua literalidade, significa “deixar fazer”. Nesse estilo de liderança o líder delega totalmente a tomada de decisões aos liderados. O grupo que decide as diretrizes (o líder apenas esclarece as dúvidas quando o grupo pede a sua ajuda). O grupo e os indivíduos ficam com liberdade total para decidirem. É o próprio grupo, com total autonomia, que faz a divisão das tarefas e escolhe os companheiros de trabalho. A participação do líder é limitada, e ele não exerce qualquer tipo de controle sobre as atividades (o líder apenas dá algum tipo de orientação quando o grupo solicita). A liderança tem um papel meramente “consultivo”.

É um estilo de liderança que tende a gerar um péssimo nível de produtividade. Os liderados alimentam um forte sentimento de individualismo e tem pouco respeito com o líder.

A ênfase está nos subordinados:



	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 têm 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

Alguns dos resultados desse estudo realizado por White e Lippitt foram os seguintes:

- Nos grupos submetidos ao **estilo de liderança autocrático** observou-se uma **maior produtividade** (maior quantidade de trabalho produzido).
- Os grupos submetidos ao **estilo de liderança democrático** demonstraram o **maior nível de satisfação** (satisfação dos subordinados). Além disso, esse grupo também apresentava um

bom nível de produtividade (quantitativamente), com um **nível superior de qualidade do trabalho realizado**.

- Os grupos submetidos ao **estilo de liderança liberal** não trouxeram qualquer vantagem. Ou seja, não apresentaram bons níveis de satisfação e nem bons níveis de produtividade (tanto em quantidade como em qualidade).

O objetivo era encontrar o melhor estilo de liderança. Contudo, percebeu-se que não existia um “melhor estilo”. **Cada situação exige um estilo de liderança diferente**. Chiavenato (2014) explica que, “na prática”, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, as pessoas e a tarefa a ser executada”.



(FCC – SEMEF Manaus – Assistente Técnico Fazendário - 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:

Os estilos que liderança que ficaram conhecidos como “Os Três de White e Lippitt”, são: **autocrático, democrático e liberal**.

O gabarito é a letra C.

Estudos da Universidade de Ohio

Esses estudos, desenvolvidos na década de 1940, **identificaram duas categorias de liderança** (as quais seriam as responsáveis por grande parte dos comportamentos dos líderes): **estrutura de iniciação e consideração**.

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

Um líder que possui alto grau de Estrutura de Iniciação 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. O grau de Consideração indica a capacidade de um líder de manter **relacionamentos** de trabalho **baseados na confiança e no respeito aos sentimentos e ideias** dos funcionários.

Um líder que possui **alto grau de Consideração** consegue ser **amigável, apoiar seus funcionários, ajudá-los em problemas pessoais, e trata todos como "iguais"**.



Para não confundir as duas categorias, é bem simples.

Basta associar o termo “**estrutura**” à “**estruturação** das atividades e tarefas” (à estruturação do trabalho). Assim, você se lembrará da definição de metas, cumprimento dos prazos, delegação de tarefas, etc. (aspectos relacionados ao “trabalho”).

Por sua vez, o termo “**consideração**” pode ser associado à “**consideração** que o líder tem pelos empregados”. Ou seja, à “importância” que o líder dá aos liderados. Desta forma, você automaticamente se recordará do relacionamento interpessoal, confiança, respeito, apoio pessoal, etc. (aspectos relacionados às “pessoas”).



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

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

- a) Consideração, que representa a forma como o líder planeja e executa as tarefas, conduzindo os liderados para a realização das metas estabelecidas.
- b) Estrutura de iniciação, que corresponde ao grau em que o líder consegue definir e estruturar o próprio papel e o dos liderados para o atingimento dos objetivos organizacionais.
- c) Recurso cognitivo, que se traduz no poder de persuasão do líder em relação aos liderados, utilizado em prol do interesse da organização.
- d) Valência, que é a medida de valor atribuída pelo líder a cada um dos liderados de acordo com o retorno obtido.
- e) Carisma, que é um atributo pessoal e intransferível de todo líder eficaz e que conduz aos resultados almejados.

Comentários:

Os estudos desenvolvidos na Universidade de Ohio identificaram duas categorias de liderança: **estrutura de iniciação e consideração**. Logo de cara, já eliminados as alternativas “C”, “D” e “E”.

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

Na **Consideração**, por sua vez, a preocupação está voltada para o **bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho**. O grau de Consideração indica a capacidade de um líder de **manter relacionamentos** de trabalho baseados na **confiança e no respeito** aos sentimentos e ideias dos funcionários.

Portanto, o gabarito é a letra B.

O gabarito é a letra B.

Estudos da Universidade de Michigan (Teoria Bidimensional)

Da mesma forma que os estudos realizados pela Universidade de Ohio, os teóricos da Universidade de Michigan **identificaram duas dimensões comportamentais**, que seriam responsáveis por caracterizar o comportamento dos líderes.

Para os estudiosos de Michigan, **os líderes poderiam ser de dois tipos: orientados para tarefas/produção ou orientados para pessoas/relacionamentos**. Por conta disso, essa **teoria também é conhecida como Teoria Bidimensional** (duas dimensões: tarefas ou pessoas).

- **Liderança orientada para a tarefa/produção:** esse tipo de liderança **preocupa-se com as tarefas, com a execução do trabalho, com o cumprimento das metas e com o alcance dos resultados.** O foco está nos aspectos práticos e técnicos do trabalho. **O líder orientado para a tarefa é um líder autocrático, dominante, autoritário e diretor.**

Trata-se de um tipo de liderança semelhante à dimensão “Estrutura de Iniciação”, da Universidade de Ohio.

- **Liderança orientada para as pessoas/relationamentos:** a preocupação está voltada para **as necessidades dos funcionários**, bem como para a **valorização e bem-estar das pessoas.** O foco está nas **relações interpessoais.** O líder orientado para as pessoas é um líder **participativo, democrático, estimulador e apoiador.**

Trata-se de um tipo de **liderança semelhante à dimensão “Consideração”, da Universidade de Ohio.**



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

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

- a) a contraposição entre líder eficaz e líder eficiente, a qual resulta em dois estilos gerenciais correspondentes.
- b) dois tipos de líderes: os autocráticos, que atuam de forma coercitiva, e os democráticos, que atuam de forma colaborativa.
- c) duas formas possíveis de atuação do líder, que podem ser acionadas conforme a circunstância: indução e coerção.
- d) duas dimensões do comportamento do líder: orientação para o funcionário e orientação para a produção (tarefa).
- e) dois tipos de líderes: centralizador e coordenador, cada qual adequado aos diferentes graus de maturidade dos liderados.

Comentários:

Para Teoria Bidimensional (Estudos de Michigan) os líderes poderiam ser de dois tipos: orientados para **tarefas/produção** ou orientados para **pessoas (funcionários).**

O gabarito é a letra D.

(FCC – ALESE – Analista Legislativo - 2018)

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

- a) identifica duas facetas do comportamento do líder, uma centrada nas preocupações com a tarefa, e outra nas relações pessoais com a equipe.
- b) classifica o líder de acordo com suas características inatas, apontando duas categorias: líder diretivo e líder catalisador.
- c) busca conjugar as duas dimensões do fenômeno da liderança, inata e adquirida, para alcançar o modelo ideal para cada líder no contexto da organização em que atua.
- d) propõe que a adequada correlação entre ações apoiadoras e medidas coercitivas leva ao “ponto ótimo” de atuação do líder eficaz.
- e) predica que a liderança somente será eficaz se o líder souber conjugar as duas dimensões básicas de atuação: grau de tensão do ambiente e grau de resiliência da equipe.

Comentários:

Questão bem tranquila, não é mesmo? Conforme vimos, para Teoria Bidimensional (Estudos de Michigan) os líderes poderiam ser de dois tipos: orientados para **tarefas/produção** ou orientados para **pessoas/relacionamentos**.

O gabarito é a letra A.

Os 04 Estilos de Liderança de Likert (04 Sistemas Gerenciais/Administrativos de Likert)

Likert propôs 04 (quatro) estilos de liderança, baseados nos **estilos de autoridade** do líder.

Os 04 estilos de liderança (ou 04 sistemas gerenciais/administrativos) propostos por Likert são: **autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo**.

Vejamos, a seguir, as características de cada um desses sistemas.

Estilo de Liderança	Características
Autoritário-coercitivo	<ul style="list-style-type: none"> -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: ordens são dadas de cima para baixo. -A organização informal é vedada, pois o relacionamento interpessoal é considerado prejudicial aos trabalhos. -Ênfase em ameaças e punições, gerando um ambiente de medo e desconfiança. -Recompensas são raras e, quando ocorrem, são materiais e salariais. -Encontrado normalmente em empresas que utilizam mão de obra intensiva e tecnologia rudimentar. Por exemplo: empresas de construção civil.
Autoritário-benevolente	<ul style="list-style-type: none"> -Trata-se de um sistema "autoritário-coercitivo" um pouco mais "suave" -Líder autoritário: líder decide os objetivos e toma as decisões relacionadas ao trabalho, mas os subordinados têm certa liberdade e flexibilidade para executar as tarefas. -Controle um pouco menos rígido do que o sistema "autoritário-coercitivo". -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 (porém, é um sistema um pouco menos arbitrário). -São utilizadas algumas recompensas materiais/salariais e raras recompensas simbólicas/sociais. -Encontrado normalmente em empresas que utilizam mão de obra um pouco mais especializada e tecnologia mais apurada. Por exemplo: indústrias.
Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> -Líder tende a ser mais participativo e bem menos arbitrário, autoritário e impositivo. -Processo decisório é um pouco mais descentralizado, tendo em vista que decisões específicas são delegadas aos diversos níveis hierárquicos. -Processo decisório é consultivo, pois leva em consideração a opinião dos níveis inferiores quando do estabelecimento das diretrizes gerais da empresa. -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. -Encontrado normalmente em empresas de serviços. Por exemplo: bancos.
Participativo	<ul style="list-style-type: none"> -Líder democrático. -Processo decisório totalmente descentralizado. Apenas as diretrizes e políticas gerais da empresa são centralizadas nos níveis estratégicos. -A liderança foca no controle por resultados. -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. -Encontrado normalmente em empresas que utilizam mão de obra altamente especializada e tecnologia sofisticada. Por exemplo: empresas de serviços de marketing e propaganda e consultorias de engenharia.



(CESGRANRIO – IBGE – Supervisor de Pesquisas - 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

Comentários:

Vejamos as palavras-chave que a assertiva nos traz, e que nos ajudam a responder à questão: “tomada de decisão totalmente centralizada”, “comunicação de cima para baixo”, “regras rígidas”, “ênfase em punições”, e “organização que utiliza mão de obra intensiva e base tecnológica rudimentar”. Estamos diante, portanto, de um sistema gerencial autoritário-coercitivo.

O gabarito é a letra D.

(FUNRIO – IF-PA – Auxiliar em Administração - 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.

Comentários:

O sistema gerencial que tem por característica a total descentralização das decisões, predominando o consenso e o debate (ou seja, a democracia), é o sistema **participativo**.

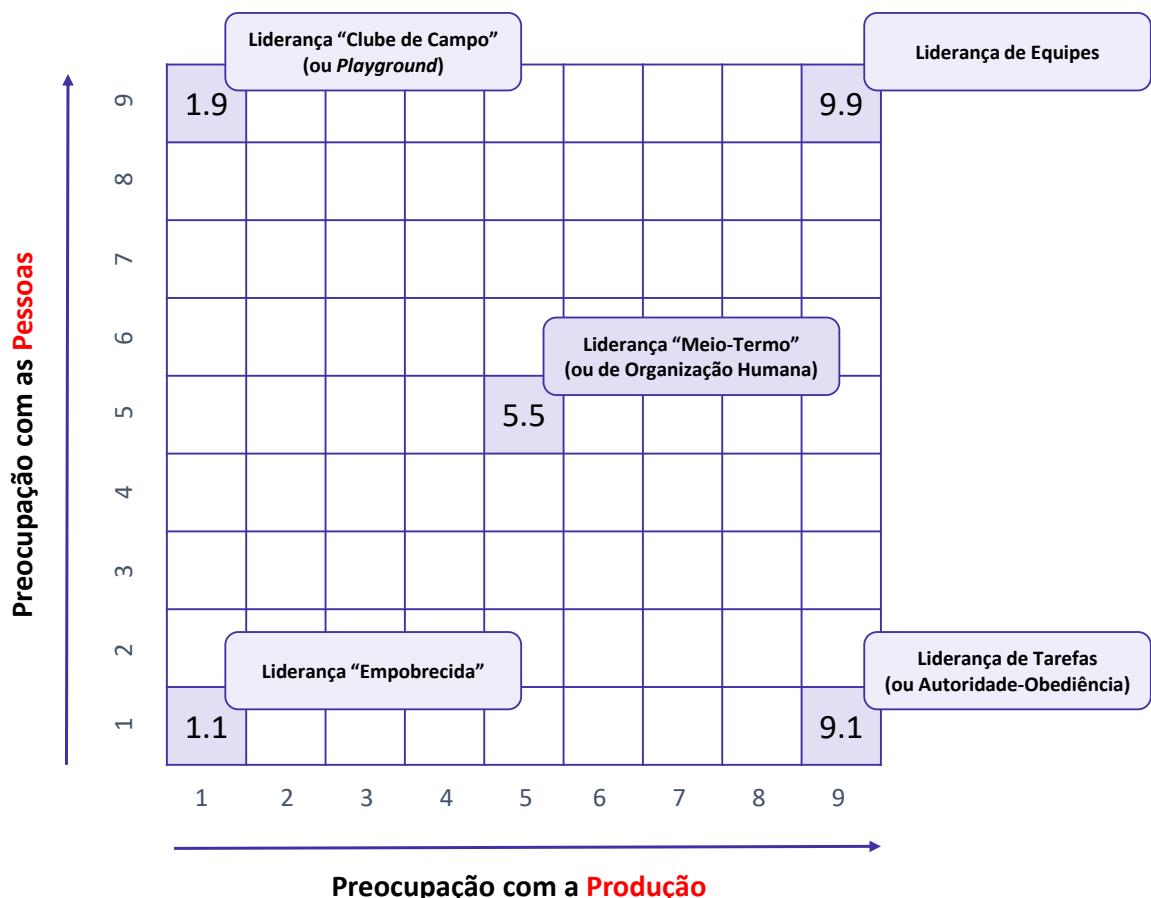
O gabarito é a letra E.

Teoria do Grid Gerencial de Blake e Mouton

A partir de todos esses estudos comportamentais que acabamos de estudar, Blake e Mouton desenvolveram o modelo de **Grade Gerencial**.

A Teoria do Grid Gerencial **parte do princípio que o líder está sempre voltado para dois assuntos: pessoas e produção**. Para os autores, tanto a preocupação com a produção quanto a preocupação com as pessoas são essenciais para se alcançar bons resultados.

Nesse sentido, Blake e Mouton **desenvolveram um gráfico** (um grid gerencial) **baseado em duas variáveis** (duas dimensões comportamentais): **preocupação com a produção e preocupação com as pessoas**. Trata-se, portanto, de uma **visão bidimensional** dos estilos de liderança.



Conforme se observa no grid gerencial, as dimensões (produção e pessoas) são avaliadas de acordo com uma escala de 1 a 9. Do cruzamento dessas variáveis (que resultam em 81 possibilidades), Blake e Mouton destacaram 05 tipos de liderança (a depender do foco utilizado pelo líder). Vejamos, a seguir, esses 05 tipos de liderança identificados pelos autores:

Liderança “**Empobrecida**” / **Enfraquecida** / **Líder-Negligente** (1.1): O líder não se preocupa com nada (nem com as tarefas, e nem com as pessoas). O líder é um “encostado”, que faz o **mínimo de esforço possível** para se manter na liderança do grupo.

Liderança “**Clube de Campo**” / **Playground** / **Líder-Pessoa** (1.9): O foco está todo nas **pessoas**. O líder se preocupa com as necessidades das pessoas, e em manter um **clima agradável de satisfação** no ambiente de trabalho. Não há muita preocupação com os níveis de produtividade.

Liderança “**Meio-Termo**” / **Organização Humana** / **Líder-Organizacional** (5.5): Aqui, o líder busca um **equilíbrio** entre a preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção. O líder busca manter bons níveis de produtividade, ao mesmo tempo que tenta manter a moral do pessoal elevada.

Liderança de **Tarefas** / **Autoridade-Obediência/Submissão** / **Líder-Tarefa** (9.1): O foco está nas **tarefas**. O líder se preocupa com a **eficiência**, com os **níveis de produtividade** e com os **resultados**. Não há muita preocupação com a necessidade das pessoas. O objetivo é que os fatores humanos interfiram minimamente na produção.

Liderança de **Equipes** / **Líder-Equipe** (9.9): Segundo Blake e Mouton, este é o **estilo ideal** de liderança, isto é, o estilo mais eficaz para a organização. Aqui, existe o máximo de preocupação com as pessoas e também o máximo a preocupação com a produção. O líder busca atingir o **máximo** nível de produtividade, ao mesmo tempo em que mantém os liderados motivados e com a moral elevada. É baseado no comprometimento, na confiança e no respeito.



A banca tentará te confundir dizendo que, para Blake e Mouton, o estilo de liderança ideal é o (5.5) – “Meio-Termo”. Não caia nessa!

De acordo com os mencionados autores, o estilo de liderança mais eficaz para as organizações, ou seja, o **estilo ideal** é o (9.9) – **Liderança de Equipes**.



(FGV – IBGE – Agente Censitário - 2017)

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



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

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

Comentários:

Letra A: errada. De fato, no quadrante “C” está o líder negligente (1.1). Contudo, o líder negligente não se preocupa com nada (nem com as tarefas, e nem com as pessoas). Desta forma, a assertiva está errada ao afirmar que esse tipo de líder está “*orientado para as necessidades dos funcionários e para a promoção de um ambiente amigável*”.

Letra B: errada. Nada disso. No quadrante “D” está o **Líder tarefa (9.1)**. Com efeito, o líder tarefa se preocupa com a eficiência, com os níveis de produtividade e com os resultados.

Letra C: errada. De fato, no quadrante “E” está o líder meio-termo (5.5). Contudo, a segunda parte da assertiva está errada. O líder meio-termo não é considerado, pelo modelo, o estilo de liderança mais eficaz. De acordo com Blake e Mouton, o estilo de liderança mais eficaz para as organizações é a **Liderança de Equipes / Líder-equipe (9.9)**.

Letra D: correta. Isso mesmo! No quadrante “B” está o líder equipe (9.9), que é, segundo o modelo, o estilo de liderança mais eficaz.

Letra E: errada. De fato, no quadrante “A” está o líder-pessoa (1.9). Contudo, conforme vimos, para Blake e Mouton o estilo de liderança mais eficaz para as organizações é a **Liderança de Equipes / Líder-equipe (9.9)**.

O gabarito é a letra D.

(CS-UFG – Câmara de Goiânia-GO – Assessor Técnico Legislativo - 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.

Comentários:

Letra A: errada. Essas são características do **Líder-Negligente (1.1)**.

Letra B: errada. Tratam-se de características do **Líder-Pessoa / “Clube de Campo” (1.9)**.

Letra C: correta. Isso mesmo. O líder tarefa tem forte orientação para a produção e fraca orientação para pessoas.

Letra D: errada. É o Líder-Equipe que tem forte orientação para a produção e forte orientação para pessoas.

O gabarito é a letra C.

3.3 - Teorias Contingenciais de Liderança (Teorias Situacionais)

Diferentemente das Teorias Comportamentais (Estilos de Liderança) que levam em consideração a existência de apenas um estilo de liderança para todas as situações, as **Teorias Contingenciais (Situacionais)** consideram que **para cada tipo de situação, existirá um estilo de liderança adequado.**



“Como assim, Stefan?”

As Teorias Comportamentais defendiam a ideia de que existia um “tipo de líder” ideal para todas as situações. Ou seja, essas teorias se pautavam na ideia de que havia um “tipo perfeito” de líder, independente da situação apresentada. Acabamos de estudar exatamente isso: Blake e Mouton achavam que o Líder-Equipe (9.9) era o tipo de líder ideal para toda e qualquer situação.

Por outro lado, as Teorias Situacionais se contrapõem a esse entendimento. Essas teorias se baseiam na ideia de não existe um estilo “universal” e “perfeito” de liderança. Para esses teóricos, existirá um estilo de liderança adequado para cada situação diferente que surgir. Em outras palavras, cada situação exige um estilo de liderança diferente.

Assim como as Teorias Comportamentais, as Teorias Situacionais também analisam o comportamento do líder. Contudo, as Teorias Situacionais defendem que o **Líder deve levar em consideração as condições do ambiente, as características dos liderados, o contexto organizacional, e até mesmo as suas “próprias” características** (características do líder) para, então, decidir qual a melhor maneira de agir em cada situação que for apresentada.

O tipo de abordagem situacional de liderança é o **tipo mais aceito atualmente**. Isso porque, nesse **ambiente instável, dinâmico e mutável** em que vivemos, **não há como encontrar e aceitar que existe um estilo “único” e “universal” de liderança**, que se amolde a todas as situações possíveis.

Teoria da Contingência de Fiedler

Essa Teoria sugere que o **desempenho do grupo depende de dois fatores**: estilo do líder e grau de **controle que a situação proporciona ao líder**.

Em relação ao **estilo do líder**, Fiedler ressalta que existem **dois tipos** de líder:

- Líder **orientado para tarefa**: A preocupação do líder está voltada para a produtividade e para os resultados. O foco são as tarefas e os objetivos organizacionais.
- Líder **orientado para relacionamentos/pessoas**: A preocupação do líder está voltada para o bem-estar e satisfação do grupo. O foco são as pessoas e os relacionamentos interpessoais.

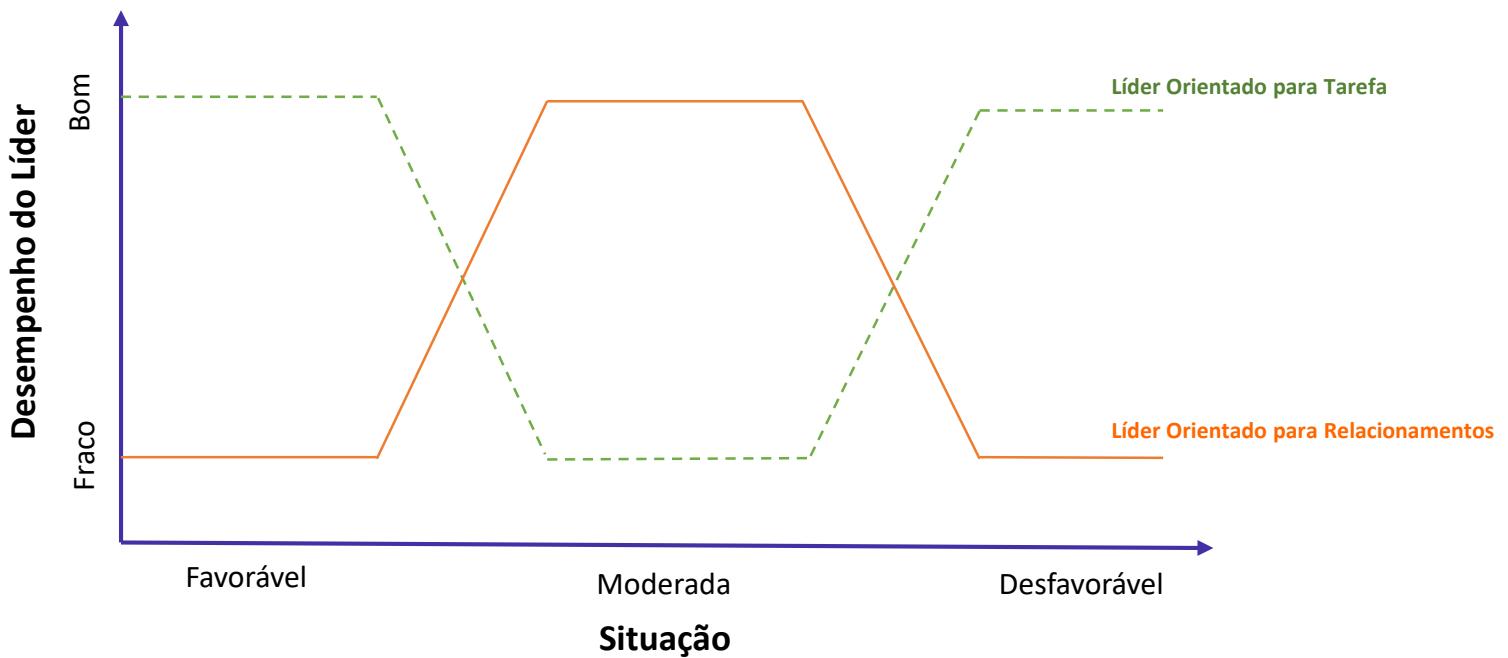
Por sua vez, no que se refere ao **grau de controle proporcionado pela situação**, Fiedler destaca **três variáveis**:

- **Relação Líder-liderados**: Trata-se do relacionamento entre o líder e os seus liderados. Ou seja, se refere ao quanto o grupo confia, respeita e acredita no líder. É classificada em **Boa ou Ruim**.
- **Estrutura da tarefa**: Trata-se do nível de formalização e estruturação das tarefas e dos procedimentos. É classificada em **Alta ou Baixa**.
- **Poder de posição**: Se refere ao grau de poder que o líder possui para demitir, promover, contratar, conceder aumentos salariais, etc. Ou seja, trata-se do quanto o líder pode influenciar e interferir em situações relacionadas a seus liderados. Se refere ao grau de "poder formal" que o líder possui. É classificada em **Forte ou Fraco**.

A combinação dessas 03 variáveis geram **oito situações** possíveis, as quais podem ser classificadas como **favoráveis, moderadas ou desfavoráveis** (não é necessário que você saiba quais das situações seguintes são favoráveis, moderadas ou desfavoráveis; quero apenas que você visualize a tabela para entender de que forma são feitas as combinações entre as três variáveis):

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

Inserindo-se o **estilo do líder**, em um gráfico com os **tipos de situações** (favoráveis, moderadas e desfavoráveis), pode-se observar qual estilo de liderança obtém melhor desempenho em cada situação. Vejamos:



As conclusões foram as seguintes:

- Em **situações extremas** (ou seja, **muito favoráveis** ou **muito desfavoráveis**), o **líder orientado para tarefa** obtém **melhor desempenho**.
- Em **situações intermediárias** (ou seja, **moderadas**), o **líder orientado para relacionamentos** obtém **melhor desempenho**.
- Pode-se dizer, ainda, que a **liderança orientada para tarefa** apresentou **melhor desempenho na maior parte das situações**.

Segundo a Teoria de Fiedler, os líderes possuem um estilo de liderança predominante, individual e fixo (ou seja, que não varia de acordo com as situações). Portanto, **a organização deve, primeiro, analisar o estilo e o perfil do líder para, depois, inseri-lo dentro de uma situação que melhor se encaixe ao seu estilo de liderança.**



(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.

Comentários:

Para responder essa questão, bastava que o aluno conhecesse as três variáveis destacadas por Fiedler: relação líder-liderados, estrutura da tarefa e **poder de posição**. O poder de posição se refere ao grau de poder que o líder possui para demitir, promover, contratar, conceder aumentos salariais, etc. Ou seja, se refere ao grau de “poder formal” que o líder possui.

O gabarito é a letra A.

Teoria do Recurso Cognitivo de Fiedler

Em 1986, Fiedler e Garcia desenvolveram a Teoria do Recurso Cognitivo. Essa Teoria leva em consideração, basicamente, 04 variáveis:

Recursos Cognitivos do Líder: **Experiência e Inteligência**.

Aspectos da Situação: **Situações de Estresse e Situações Complexas**.

Levando em consideração essas variáveis, os resultados foram os seguintes:

- Em **situações que envolvem tarefas muito complexas**, o líder com maior nível de **inteligência** tem um melhor desempenho. Ou seja, a inteligência é um fator importante para a resolução de problemas complexos.
- Em **situações de elevado estresse**, por sua vez, o líder mais **experiente** tem um melhor desempenho e alcança **melhores resultados**. Isso acontece, pois, os líderes experientes podem se sentir “entediados” em situações de baixo estresse.

Concluiu-se ainda que, **nesse tipo de situação** (alto estresse), a **inteligência é um fator que não interfere na qualidade da tomada de decisões**, ou seja, não faz diferença no desempenho.



(FCC – DPE-AM – Assistente Técnico de Defensoria - 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 rationalidade 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.
- d) O líder cognitivo é tido como o mais eficaz, pois identifica e utiliza as melhores habilidades de cada liderado.
- e) A liderança direativa somente é útil em grupos heterogêneos e deve ser substituída pela cognitiva sempre que viável.

Comentários:

A Teoria do Recurso Cognitivo, desenvolvida em 1986 por Fiedler e Garcia, chegou às seguintes conclusões:

- Em situações que envolvem tarefas muito **complexas**, o líder com maior nível de **inteligência** tem um melhor desempenho.
- Em situações de elevado **estresse**, por sua vez, o líder mais **experiente** tem um melhor desempenho e alcança melhores resultados.

Portanto, pode-se dizer que nas situações de **alta tensão** (alto estresse), existe uma relação positiva entre **experiência** no trabalho e **desempenho** (letra B). Em outras palavras, em situações de estresse (alta tensão) o líder experiente obtém melhor desempenho.

O gabarito é a letra B.

Teoria do Caminho-Meta de House

Também conhecida como **Teoria do Caminho-Objetivo** ou **Teoria dos Passos Gradativos**, essa teoria se baseia na **ideia de que o líder deve ajudar os seus liderados/subordinados a alçarem as suas metas.**

Nesse sentido, **o trabalho do líder é oferecer o apoio, a orientação, e os demais recursos necessários para garantir que as metas individuais** (de cada liderado/subordinado) **sejam compatíveis com os objetivos organizacionais.**

Em outras palavras, para a Teoria do Caminho-Meta, o **líder é um “facilitador”** que, através da **motivação dos subordinados e da redução de eventuais barreiras**, “clareia” e **indica o caminho mais adequado para que os subordinados atinjam as suas próprias metas pessoais, bem como os objetivos da organização.**

House destaca 04 tipos de liderança:

Líder apoiador / incentivador / compreensivo: O líder se **preocupa com as necessidades e com o bem-estar de seus subordinados**. Ele **apoia** os seus subordinados e **constrói um clima e um ambiente** organizacional **agradável**. Ele **trata os seus subordinados como “iguais”**. É o tipo de liderança mais **indicado para tarefas estruturadas, planejadas e repetitivas.**

Líder diretivo: O líder se **preocupa em explicar detalhadamente “o que” e “como” deve ser feito**. Ele **define metas, os padrões, e indica a direção** a ser seguida. Para isso, utiliza uma **comunicação clara e objetiva**. É o tipo de liderança **indicado para tarefas estressantes ou ambíguas**. Destaque-se, contudo, que esse tipo de liderança **pode ser percebida como redundante para os liderados mais experientes.**

Líder participativo: O líder encoraja e incentiva os subordinados a **participarem da tomada de decisões**. O líder está “aberto” a novas ideias e, sempre que possível, busca ouvir a opinião dos liderados. É o tipo de liderança **indicado quando os subordinados são mais capazes e possuem uma maior experiência**.

Líder orientado para resultados/realizações/objetivos / Líder realizador: O líder se preocupa em atingir os **melhores resultados possíveis**. Ele define **metas desafiadoras e controla os resultados** com o objetivo de alcançar altos níveis de desempenho. Ele confia em seus subordinados e os **incentiva a, continuamente, melhorarem seu desempenho e aprimoram seus conhecimentos**.



(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.

Comentários:

A questão é extremamente simples. Para acertar a questão, bastaria que o aluno conhecesse os 04 tipos de liderança destacados pela Teoria Caminho-Meta: Líder apoiador, Líder **diretivo**, Líder participativo e Líder realizador.

Apenas com esse conhecimento, já seria possível marcar a alternativa correta (Letra B). De fato, o líder diretivo se preocupa em explicar detalhadamente “o que” e “como” deve ser feito. Ele define

metas, os padrões, e indica a direção a ser seguida. Para isso, utiliza uma comunicação clara e objetiva.

Perceba, ainda, que as alternativas A, C, e E elencam os estilos de liderança propostos por Likert: **autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo** e participativo.

O gabarito é a letra B.

Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Também conhecida apenas como **Teoria Situacional**, trata-se de uma Teoria cujo **foco principal** está nos **liderados** (e não nos líderes).

Para Hersey e Blanchard, a escolha do melhor estilo de liderança depende do nível de **maturidade** (ou nível de **prontidão**) de **cada um dos liderados** (subordinados). Ou seja, o líder **deve ser flexível** e conseguir adaptar o seu estilo de liderança de acordo com a situação específica de cada subordinado.

Para os autores, essa **adaptabilidade** se faz necessária pois os subordinados não são todos iguais; **cada um apresenta um nível de maturidade diferente.**

Quando falamos em nível de “**maturidade**” do subordinado, estamos nos referindo ao **grau de motivação e capacidade/competência** que o subordinado possui para realizar as tarefas.

Portanto, de acordo com as variáveis “**motivação**” e “**capacidade/competência**”, Hersey e Blanchard destacaram **04 níveis de maturidade** que um funcionário pode apresentar para realização de determinada tarefa:

Maturidade 1 (M1): É o nível **mais baixo** de maturidade. Aqui, o **funcionário apresenta baixa motivação e baixa capacidade para a realização da tarefa**. Ou seja, além do funcionário estar desmotivado, ele não possui as competências necessárias para a realização da tarefa.

Maturidade 2 (M2): É o nível **moderador-baixo** de maturidade. Nesse nível, o **funcionário demonstra alta motivação e baixa capacidade para a realização da tarefa**. O funcionário até está motivado para realização a tarefa; contudo, ele não possui as competências requeridas para a realização da tarefa.

Maturidade 3 (M3): É o nível **moderado-alto** de maturidade. No nível M3, o **funcionário demonstra baixa motivação e alta capacidade para a realização da tarefa**. Aqui, o funcionário possui as competências necessárias à realização da tarefa; contudo, ele está desmotivado para realizá-la.

Maturidade 4 (M4): É o nível **mais alto** de maturidade. Nesse nível, o **funcionário demonstra alta motivação e alta capacidade para a realização da tarefa**. Portanto, o funcionário possui as competências necessárias à realização da tarefa e está motivado para realizá-la.



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

De acordo com esses níveis de maturidade, e considerando as **variáveis “comportamento de relacionamento”** (foco nas pessoas) e **“comportamento de tarefas”** (foco nas tarefas), surgem 04 estilos (estratégias) de liderança:

-Determinar / Dirigir / Narrar (E1): (baixa preocupação com relacionamento e alta orientação para a tarefa).

Aqui, o **líder é diretivo** e determina detalhadamente “o que” e “como” cada subordinado **deve fazer** (está altamente orientado para a tarefa). O líder não está preocupado com o relacionamento. É o estilo indicado para subordinados com o nível de **maturidade M1**.

Dica para fixação: o subordinado está desmotivado e não tem capacidade de realizar a tarefa. Portanto, o líder precisa orientar claramente “o que” deve ser feito, e “como” deve ser feito. Pense no funcionário “chão de fábrica”. O chefe não está nem um pouco preocupado em “agradá-lo” ou motivá-lo; a preocupação do chefe está apenas em descrever e detalhar as tarefas, para que sejam atingidos os resultados esperados.

-Persuadir / Vender (E2): (alta preocupação com relacionamento e alta orientação para a tarefa)

O líder, ao mesmo tempo que foca na obtenção de resultados (foca na tarefa), **dá o apoio, o suporte e a orientação necessária** ao funcionário (pois ele possui baixa competência para desempenhar as tarefas). É o estilo **indicado para subordinados com o nível de maturidade M2**.

Dica para fixação: o subordinado está motivado; contudo, não tem capacidade de realizar a tarefa. Portanto, o líder precisa dar o suporte necessário à realização da tarefa e, ao mesmo

tempo, deve dar apoio ao funcionário (para que a sua “falta de capacidade” não o deixe desanimado e abixe a sua motivação).

- **Compartilhar / Participar (E3):** (alta preocupação com relacionamento e baixa orientação para a tarefa)

Aqui, o líder busca a participação dos funcionários na tomada de decisões e o compartilhamento de ideias. Pelo fato das pessoas serem competentes e capazes de realizar as tarefas, o líder foca em seu papel de “motivador”. É o estilo indicado para subordinados com o nível de maturidade M3.

Dica para fixação: o subordinado possui a capacidade necessária à realização da tarefa; contudo, está desmotivado. Portanto, o líder não precisa se preocupar com a tarefa (já que o subordinado tem a capacidade necessário). O foco do líder será aumentar a motivação desse subordinado. Para isso, o líder busca que o subordinado participe do processo decisório, com o intuito de aumentar a sua motivação.

-**Delegar (E4):** (baixa preocupação com relacionamento e baixa orientação para a tarefa)

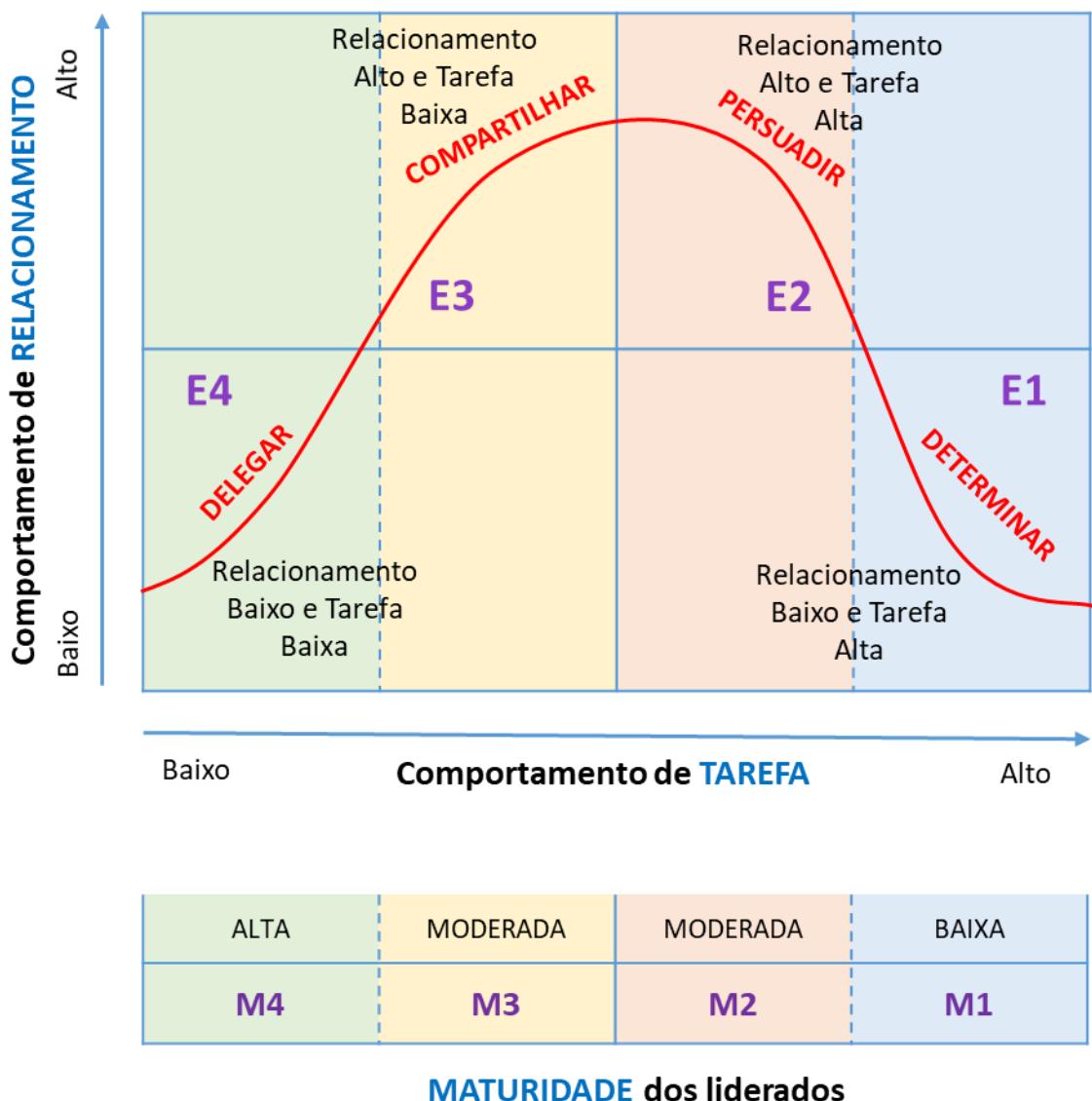
O líder delega a tomada de decisão aos subordinados, ou seja, permite que os subordinados tomem suas próprias decisões. A alta maturidade (alta competência + alta motivação) dos funcionários permitem que eles tenham essa liberdade para decidir. É o estilo indicado para subordinados com o nível de maturidade M4.

Dica para fixação: o subordinado está motivado e possui a capacidade necessária à realização da tarefa. Portanto, o líder não precisa se preocupar nem com a tarefa e nem com o relacionamento (motivação). Nesse caso, o líder delega ao funcionário para que ele tome suas próprias decisões.



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

O gráfico/figura a seguir, desenvolvido por Hersey e Blanchard, representa tudo isso que acabamos de estudar:



“Eita, Stefan! Que gráfico sinistro! Você poderia me ajudar a entendê-lo melhor?”

Claro, meu amigo!

Imaginemos que o líder de uma empresa tenha um funcionário chamado João. João é extremamente competente, trabalha na empresa há 18 anos, e possui bastante experiência.

Contudo, o líder percebe que, embora seja um funcionário que tem bastante capacidade para a realização da tarefa, João está bastante desmotivado.

Logo de cara, percebemos que se trata de um subordinado com o nível de **maturidade M3** (baixa motivação e alta capacidade).

Procure, na figura acima, onde está o nível de maturidade M3.

(...)

Encontrou? Beleza! Continuemos...

Agora, a pergunta que fazemos é a seguinte: Qual estilo de liderança esse líder deve adotar com João?

Resposta: O líder deve adotar, com João, o estilo “**Compartilhar**” (**E3**).

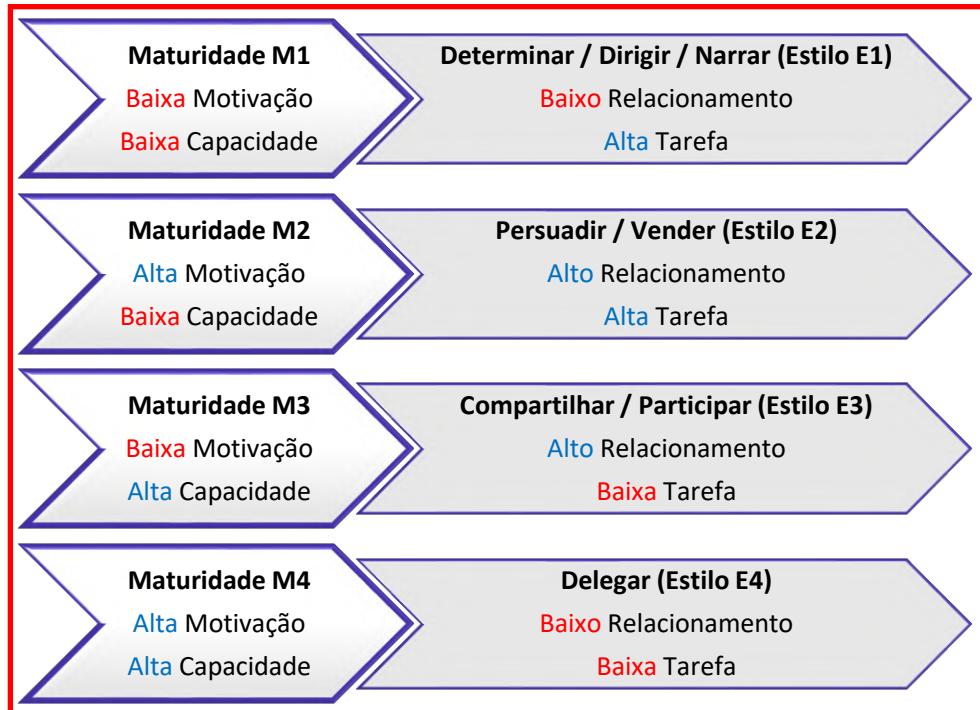
Nesse estilo, há uma **baixa preocupação com a tarefa** (o líder não precisa se preocupar com a tarefa; afinal, João é extremamente capacitado para desenvolver as tarefas que lhe são designadas). Por outro lado, há uma **alta preocupação com o relacionamento** (o líder precisa motivar João). Então, o líder começa a incentivar que João compartilhe suas ideias, fazendo com que ele participe da tomada de decisões. Com essa atitude, o líder espera que João se sinta mais “valorizado” e mais “importante” e, consequentemente, a sua motivação aumente.

Agora, meu amigo, ponha o seu dedo no nível de maturidade M3 (na figura) e vá subindo bem devagar, em linha reta.

BINGO! Ao encontrar o nível de maturidade (**M3**), consequentemente (subindo o seu dedo na figura, em linha reta), você encontrou o estilo de liderança adequado a este nível de maturidade, qual seja: o Estilo Compartilhar (**E3**). Na mesma hora (observando os eixos do gráfico), você já notou que trata-se de um estilo que tem alta preocupação com o relacionamento e baixa preocupação com a tarefa.

Parece complicado, mas é bem simples, não é mesmo? 😊

Portanto, a ideia central da Teoria Situacional é exatamente essa que acabamos de ver: primeiro, avaliar o nível de maturidade do liderado para, posteriormente, definir qual o melhor estilo de liderança a ser adotado com este subordinado.



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

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

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

Comentários:

Para a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard, a escolha do melhor estilo de liderança depende do **nível de maturidade** (ou nível de prontidão) de cada um dos liderados (subordinados). Em outras palavras, a eficácia da liderança depende da adequação do estilo de liderança ao grau de maturidade dos subordinados.

O gabarito é a letra E.

Teoria 3D de Reddin

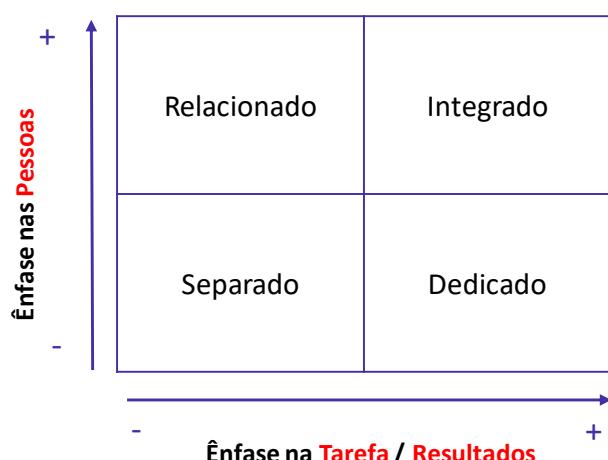
Essa teoria também leva em consideração as variáveis “pessoas” e “tarefa/resultados”. Da combinação entre essas variáveis, são obtidos 04 estilos de líder:

Integrado: Trata-se do estilo de liderança que está fortemente orientado para as pessoas, e também está fortemente orientado para a tarefa. É um estilo de liderança que consegue “integrar” as duas coisas.

Relacionado: Aqui, a orientação é voltada fortemente para as pessoas. Para ajudar a memorizar, pense naquele seu colega de trabalho “bem relacionado”, que conversa com todas as pessoas da empresa.

Dedicado: Líder fortemente orientado para a tarefa. Para ajudar a memorizar, pense naquele seu colega de trabalho “dedicado”, que se esforça ao máximo para entregar resultados.

Separado: Aqui, o líder não está orientado nem para as tarefas, nem para as pessoas. Ele não dá muita atenção nem para uma coisa, nem para outra.



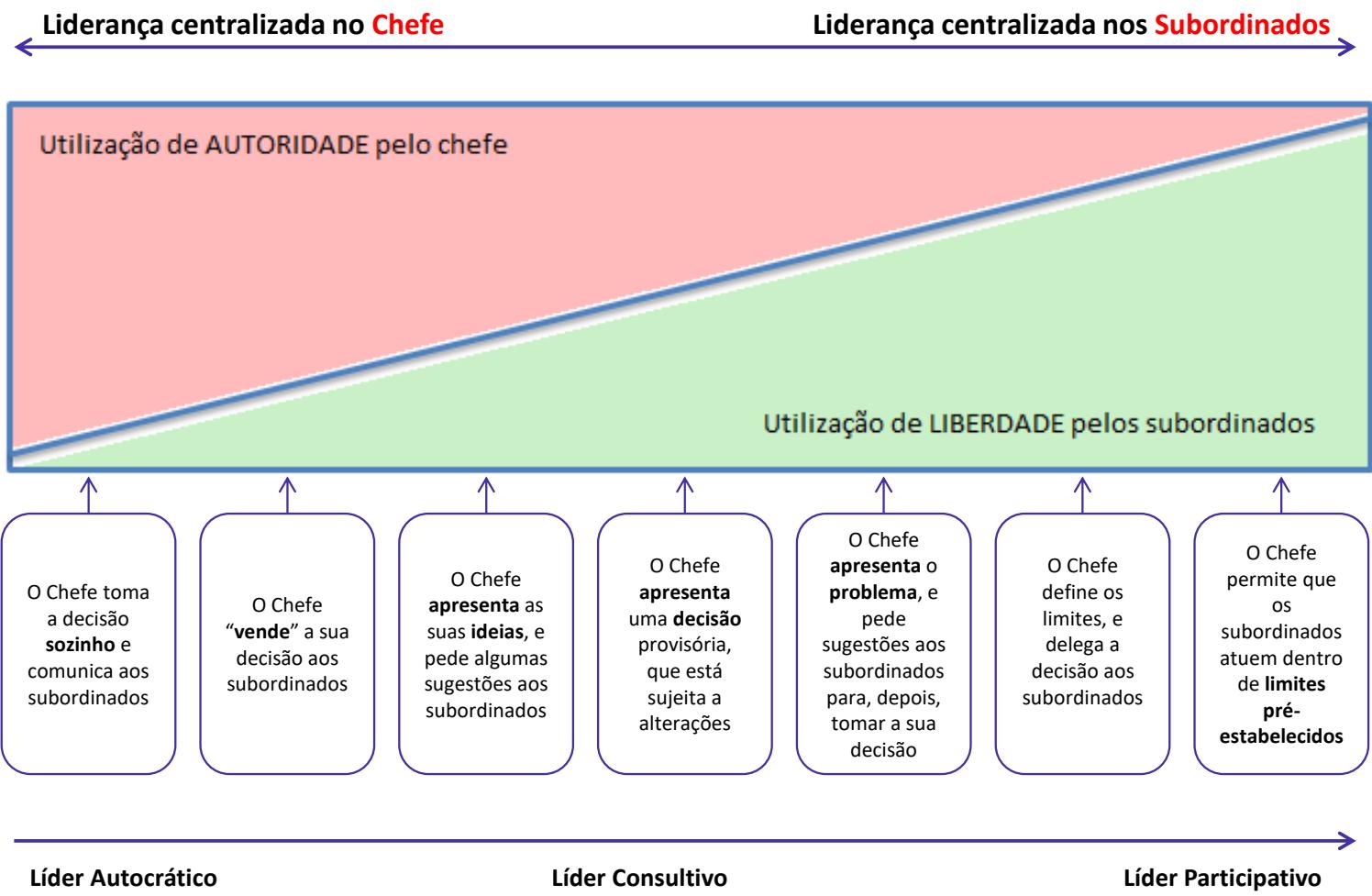
O Continuum da Liderança

Essa Teoria foi proposta por Tannenbaum e Schmidt. Para esses autores, o comportamento do líder poder variar entre 02 extremos: liderança centralizada no chefe ou liderança centralizada nos subordinados.

Liderança centralizada no chefe: Trata-se de um estilo de liderança focada na própria figura do líder. O líder é centralizador e utiliza a sua autoridade para liderar.

Liderança centralizada nos subordinados: Trata-se de um estilo de liderança focada nos subordinados. O líder delega. Os subordinados têm liberdade e autonomia para trabalhar dentro de certos limites.

Continuum da Liderança



Perceba que o estilo de comportamento adotado pelo chefe está relacionado com o grau de autoridade que ele utiliza e com o grau de liberdade que os subordinados possuem.

Chiavenato⁴ explica que, para escolher o padrão de liderança a ser adotado, o administrador (chefe) deve levar em consideração três forças que interagem simultaneamente:

Forças que atuam nos subordinados: relacionadas ao nível de compreensão dos subordinados, suas experiências, suas habilidades, bem como ao desejo que os funcionários possuem de assumir responsabilidades.

Forças que atuam na situação (situacionais): relacionadas ao problema a ser resolvido, ao tempo disponível para a resolução dos problemas, bem como aos valores e tradições da empresa.

Forças que atuam no próprio líder (administrador): relacionadas aos valores pessoais do gestor, suas convicções, e à confiança que os subordinados depositam no chefe.



(FGV – Prefeitura de Niterói-RJ – Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental - 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.

Comentários:

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9^a edição. Barueri, Manole: 2014. pp. 128-129

De acordo com o Continuum de Liderança, para escolher o estilo de liderança a ser adotado o administrador deve levar em consideração três forças que interagem simultaneamente: forças que atuam nos **subordinados**, forças que atuam na **situação (situacionais)** e forças que atuam no próprio **líder (administrador)**.

O gabarito é a letra A.

3.4 - Teorias Emergentes de Liderança (Novas Teorias de Liderança)

Liderança Transacional

Nesse tipo de liderança, o **líder orienta os subordinados e os mantém motivados através da troca (transações mútuas)**. O líder **conduz os subordinados através do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas**. O foco do líder está nos **objetivos**.

Na liderança Transacional há uma “relação de troca” entre o líder e os subordinados. Isto é, o subordinado realiza as tarefas conforme estipulado pelo líder (atingindo metas, objetivos, etc.); e o líder, por sua vez, oferece recompensas ao subordinado pela realização dessas tarefas (atingimento das metas e objetivos, etc.).

Ou seja, o líder **oferece recompensas** com o intuito de fazer com que os subordinados atinjam as metas e os objetivos organizacionais. Trata-se de um **líder tradicional** que orienta e motiva os seus **liderados através de incentivos materiais**.

De acordo com Bass (1990)⁵, nesse estilo de liderança, os seguintes tipos de abordagem podem ser adotados pelo líder:

Administração por recompensa contingente: o líder negocia a **troca de recompensas por esforço**. Ele promete recompensas pelo bom desempenho e reconhece as conquistas dos liderados. Ele diz exatamente o que o subordinado deve fazer para ser recompensado.

Administração por exceção ativa: o líder procura, **observa e monitora as ações dos subordinados para tomar as atitudes corretivas** necessárias assim que os **desvios** das regras e padrões forem identificados (perceba que, nesse caso, o líder está atuandoativamente).

Administração por exceção passiva: o líder **intervém para corrigir as ações dos subordinados apenas quando os padrões ou as metas não são alcançados** (perceba que, nesse caso, o líder está atuando passivamente; ou seja, apenas depois que os resultados não foram alcançados).

⁵ (apud) ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional* / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14^a edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p. 374.

Administração Laissez-faire: o líder evita tomar decisões. Ele abdica de suas responsabilidades. A tomada de decisões fica por conta dos liderados.

Liderança Transformacional

Nesse tipo de liderança o líder se preocupa com as necessidades de seus liderados. Ele inspira os seus liderados a transcenderem os seus próprios objetivos e interesses.

O líder transformacional causa um **impacto profundo** e extraordinário, **transformando** a vida dos seus liderados. Ele busca que os seus seguidores sejam **criativos** e busquem sempre **coisas novas**. Os liderados mudam bruscamente de comportamento.

Esse tipo de líder é revolucionário, inspirador e transformador, sendo considerado um **agente de mudanças**.

Por conta de suas características, o líder transformacional, muitas vezes, é confundido com o líder carismático. Contudo, conforme veremos a seguir, ele vai **muito além do líder carismático**.

A liderança transformacional buscar “dar poder” aos subordinados e às equipes (**empowerment**), dando **autonomia** e **incentivando** os subordinados e as equipes a se comprometerem com as metas e os objetivos organizacionais.

Através do **empowerment** (mais autonomia e poder de decisão aos trabalhadores), os membros da organização do nível tático e operacional adquirem **maior responsabilidade** e **controle** sobre suas ações. O **empowerment** dá à organização mais **flexibilidade e rapidez de resposta** ao ambiente. Por outro lado, pode trazer alguns problemas no que se refere ao **controle do comportamento dos funcionários**.⁶

Segundo Bass (1990)⁷, os líderes podem adotar quatro estilos de comportamentos transformacionais:

Influência idealizada: o líder estimula o orgulho e ganha o respeito e a confiança de seus subordinados. Ele oferece uma visão e o sentido da missão.

Motivação inspiracional: o líder comunica as suas altas expectativas. Ele utiliza símbolos para focalizar os esforços e manifesta propósitos importantes de maneira simples.

Estimulação intelectual: o líder promove a inteligência e a racionalidade de seus liderados. Além disso, desenvolve a cuidadosa resolução dos problemas.

⁶ SOBRAL, F., & PEÇI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008. p.252

⁷ (apud) ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional* / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p. 374.

Consideração individualizada: o líder **fornecer orientação personalizada** para cada liderado. Ele orienta, aconselha e trata cada funcionário de forma individualizada.



A Liderança Transacional e a Liderança Transformacional **não são apostas**. Pelo contrário, elas se **complementam**!

Contudo, isso não quer dizer que elas têm a mesma importância. Isso porque os **resultados obtidos** com a liderança **Transformacional** costumam ser **superiores** àqueles obtidos apenas com a liderança Transacional. Normalmente, um líder que possui apenas qualidades Transacionais é menos eficaz.

A liderança Transformacional é construída com base na liderança Transacional.

Vale dizer que os **melhores líderes** são **Transacionais e Transformacionais**.



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



(FCC – Prefeitura de Macapá – Especialista em Educação - 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.

Comentários:

Letra A: errada. A assertiva descreveu as características da liderança **transformacional**.

Letra B: errada. A Teoria baseada nas características de personalidade do líder é a **Teoria de traços**. Para essa Teoria, o foco está nos traços (características) pessoais do líder. Isto é, as características inatas de personalidade que o líder possui.

Letra C: correta. Isso mesmo! Na liderança transacional o líder orienta os subordinados e os mantém motivados através da troca (transações mútuas).

Letra D: errada. A assertiva trouxe características das Teorias **Situacionais** (ou Contingenciais).

Letra E: errada. É a **Teoria Situacional de Hersey e Blanchard** que leva em consideração o nível de maturidade do grupo (ou dos subordinados). Para esta Teoria, o foco principal está nos liderados (e não nos líderes).

O gabarito é a letra C.

(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.

Comentários:

O líder transformacional **inspira** os seus liderados a transcederem os seus próprios objetivos e interesses. Portanto, o gabarito é a letra A.

As demais alternativas (B, C e D) trouxeram características relacionadas ao líder transacional.

O gabarito é a letra A.

(CESPE – MPOG – Técnico de Assuntos Educacionais - 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.

Comentários:

Perfeito! O líder transformacional é **inspirador, transformador e revolucionário**. Ele **inspira** seus liderados a transcederem seus próprios objetivos e interesses (em outras palavras, ele motiva seus liderados a superarem-se e desenvolverem-se, tanto no trabalho, como pessoalmente).

Gabarito: correta.

Liderança Carismática

Como o próprio nome já diz, a liderança carismática é **baseada no carisma do líder**. Os liderados observam os comportamentos do líder e o atribuem certas **características extraordinárias e "heroicas"**. O líder é **autoconfiante e inspira confiança** nos liderados.

O líder carismático **possui habilidade de articulação** e é visto como um **agente de mudanças, que possui visão e metas claras**, e é capaz de convergir os esforços em busca dessa visão.

Vejamos as **características** do líder carismático, segundo Conger e Kanungo⁸:

Visão: O líder carismático tem uma visão (apresentada como uma “meta idealizada”) **que propõe um futuro melhor do que o status quo** (“estado atual”).

Articulação: O líder carismático é **capaz de esclarecer essa visão**, tornando-a clara e compreensível aos seus liderados.

Risco pessoal: O líder carismático **sacrifica-se e está disposto a correr riscos pessoais para atingir a sua visão**.

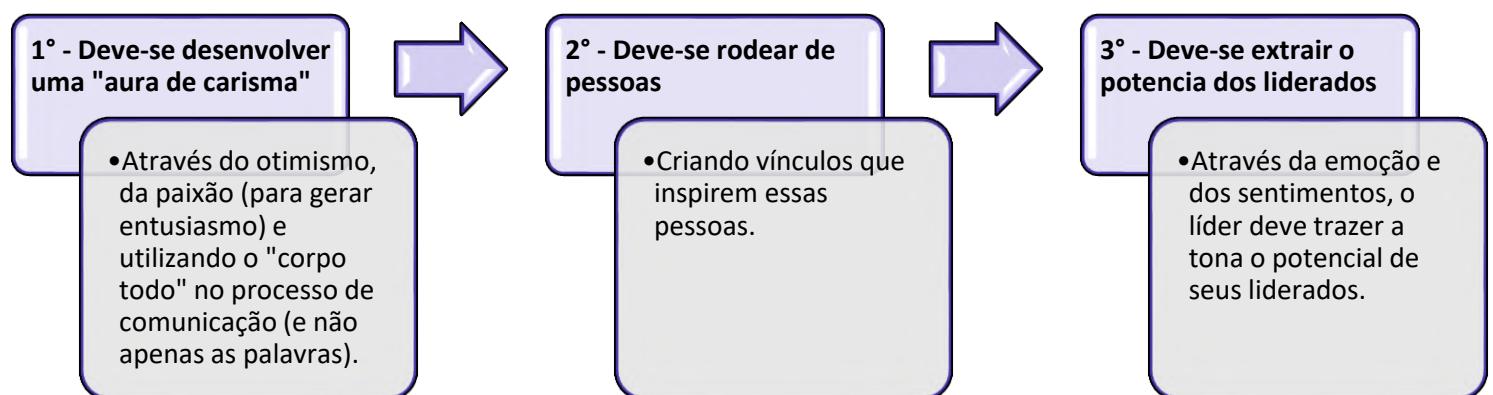
⁸ (J. A. Conger e R. N. Kanungo - 1998) **apud** ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional** / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p. 371.

Sensibilidade às necessidades dos liderados: O líder carismático **percebe as capacidades das demais pessoas e é sensível em relação às suas necessidades e sentimentos.**

Comportamentos não convencionais: O líder carismático **apresenta comportamentos que são vistos como inovadores** e que vão contra as regras.

Embora um pequeno grupo de autores ainda defende que a liderança carismática é inata, ou seja, que advém de traços que já nascem com o indivíduo, não podendo ser adquirida ou aprendida; a maior parte dos autores acredita que a liderança carismática pode sim ser ensinada e aprendida.

Nesse sentido, de acordo com Robbins *et al*⁹, esse processo de aprendizagem consiste em três etapas:



Liderança Autêntica

O líder autêntico tem a **consciência** de quem ele é, e atua de acordo com seus próprios **valores** e **crenças**; ele é fiel a seus próprios ideais. Ele **compartilha informações** e age de maneira **honesta** e **aberta** com seus seguidores, **estimulando e encorajando** as pessoas do grupo a emitirem suas opiniões.

Os liderados passam a ter fé no líder, e o veem como uma pessoa ética, verdadeira e honesta.

A liderança autêntica é **pautada na confiança e na ética**.

⁹ ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional** / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p. 371.

Liderança Servidora

Nesse tipo de liderança, o líder atua como se fosse “servo” de seus liderados.

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.

O líder-servidor é **bastante humilde** e trata as pessoas da forma que gostaria de ser tratado (ele consegue se colocar no lugar dos outros). Ele está **sempre à disposição** de seus seguidores para **ajudá-los a alcançarem o sucesso.**

Liderança Visionária

Aqui, a **palavra-chave é a visão.**



Relembremos o conceito de visão:

Trata-se da **“visão de futuro”** da organização. Trata-se de como a organização “se vê” no futuro (no longo prazo). É a visão que indica os **objetivos “finais” da organização**, ou seja, aqueles “sonhos” que se pretende transformar em realidade. Ela exprime **o que a organização “deseja ser” no futuro.**

A visão da organização deve responder à seguinte pergunta: **“o que eu quero ser?”**

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.

Nesse sentido, a **visão atua como um fator motivador, capaz de convergir os esforços** do grupo para o alcance desse objetivo “global”.

Teoria de Troca entre Líderes e Liderados (LMX)

Essa Teoria parte do princípio de que o **líder**, por conta das “pressões do tempo”, **estabelece um relacionamento “especial”** com um pequeno grupo de liderados, chamado de **“grupo de dentro”**.

Os subordinados que fazem parte deste “grupo de dentro”, estabelecem um relacionamento “mais próximo” com o líder, seja por conta de compatibilidades pessoais, competência, ou até mesmo por suas personalidades extrovertidas.

Além disso, os subordinados do “grupo de dentro” têm a confiança do líder, recebem tratamento desproporcional, e costumam receber privilégios especiais.

Por sua vez, as pessoas que não participam desse “grupo de dentro” fazem parte do chamado “grupo de fora”. 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.

“Entendi, Stefan! E como o subordinado faz para entrar no ‘grupo de dentro’?”

Não há como saber exatamente como o líder “escolhe” quem faz parte do grupo de dentro. Contudo, de acordo com Robbins *et al*¹⁰, as evidências sugerem que os membros do grupo de dentro são escolhidos porque têm atitudes e características de personalidade semelhantes às do líder ou porque possuem um nível de competência superior ao dos demais membros da equipe.

A Teoria de Troca entre Líderes e Liderados (*Leader-Member Exchange - LMX*) sugere, ainda, que os liderados do “grupo de dentro” recebem melhores avaliações de desempenho, apresentam menor rotatividade e têm maior satisfação com o trabalho.



(UFMT – UFT – Assistente em Administração - 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
-

¹⁰ ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional* / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14^a edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p. 369.

() 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.

Assinale a sequência correta.

a) 3, 1, 4, 2

b) 3, 4, 2, 1

c) 2, 1, 4, 3

d) 4, 2, 1, 3

Comentários:

Vejamos cada uma das assertivas, destacando as palavras-chave que nos ajudam a responder a questão:

(3) É reconhecido pelos seguidores como detentor de habilidades heroicas ou extraordinárias de liderança. = Líder **carismático**.

(1) Guia seus seguidores em direção a metas estabelecidas, esclarecendo a função e os requisitos da tarefa. = Líder **transacional**.

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

(2) Compartilha informações, incentiva a comunicação aberta e é fiel a seus ideais. = Líder **autêntico**.

O gabarito é a letra A.

(CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional Júnior - 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

Comentários:

O líder que **trabalha principalmente para satisfazer as necessidades** dos subordinados é o **Líder servidor.**

O gabarito é a letra C.

RESUMO ESTRATÉGICO

Função Direção

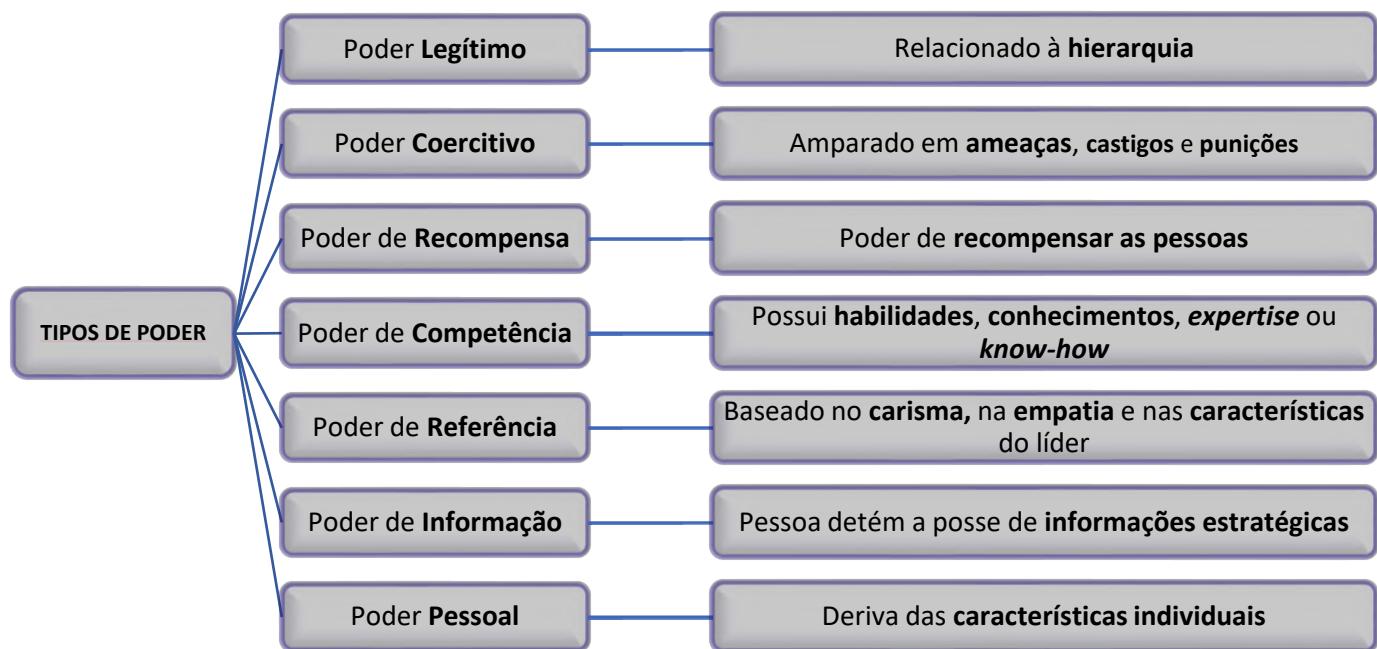
Direção

- 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.

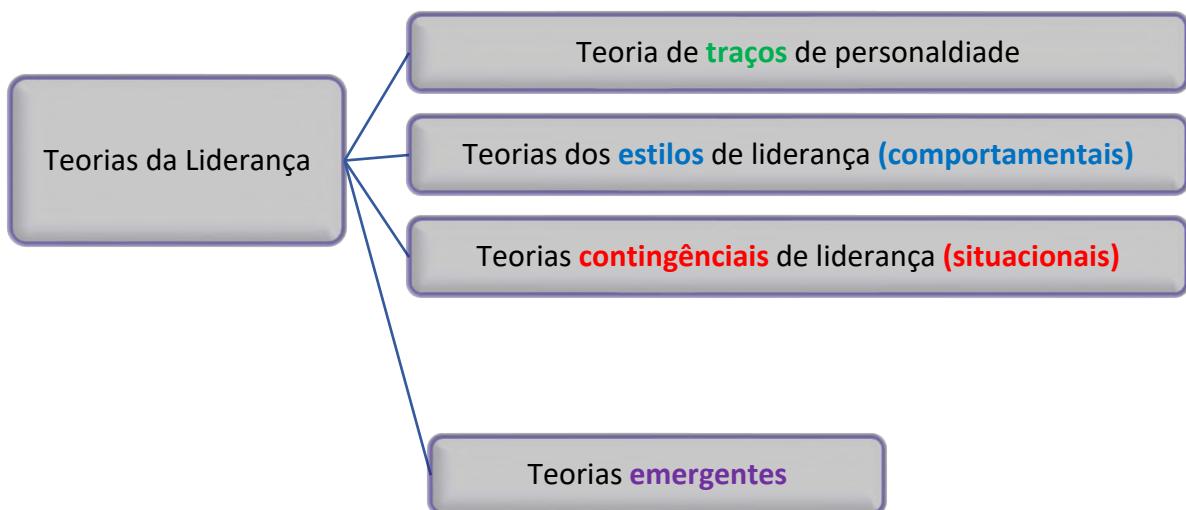
Chefia x Liderança

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)

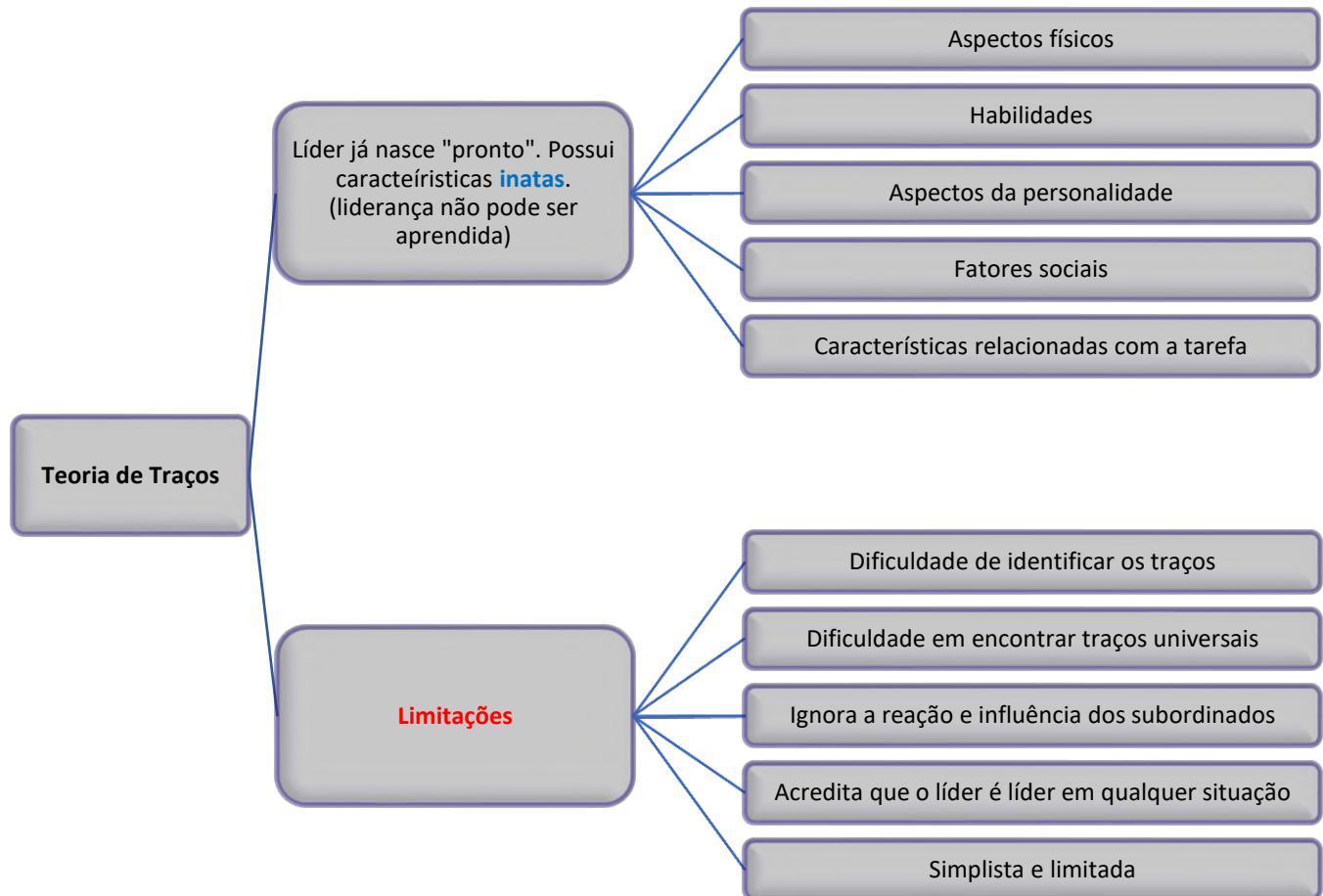
Tipos de Poder



Teorias da Liderança

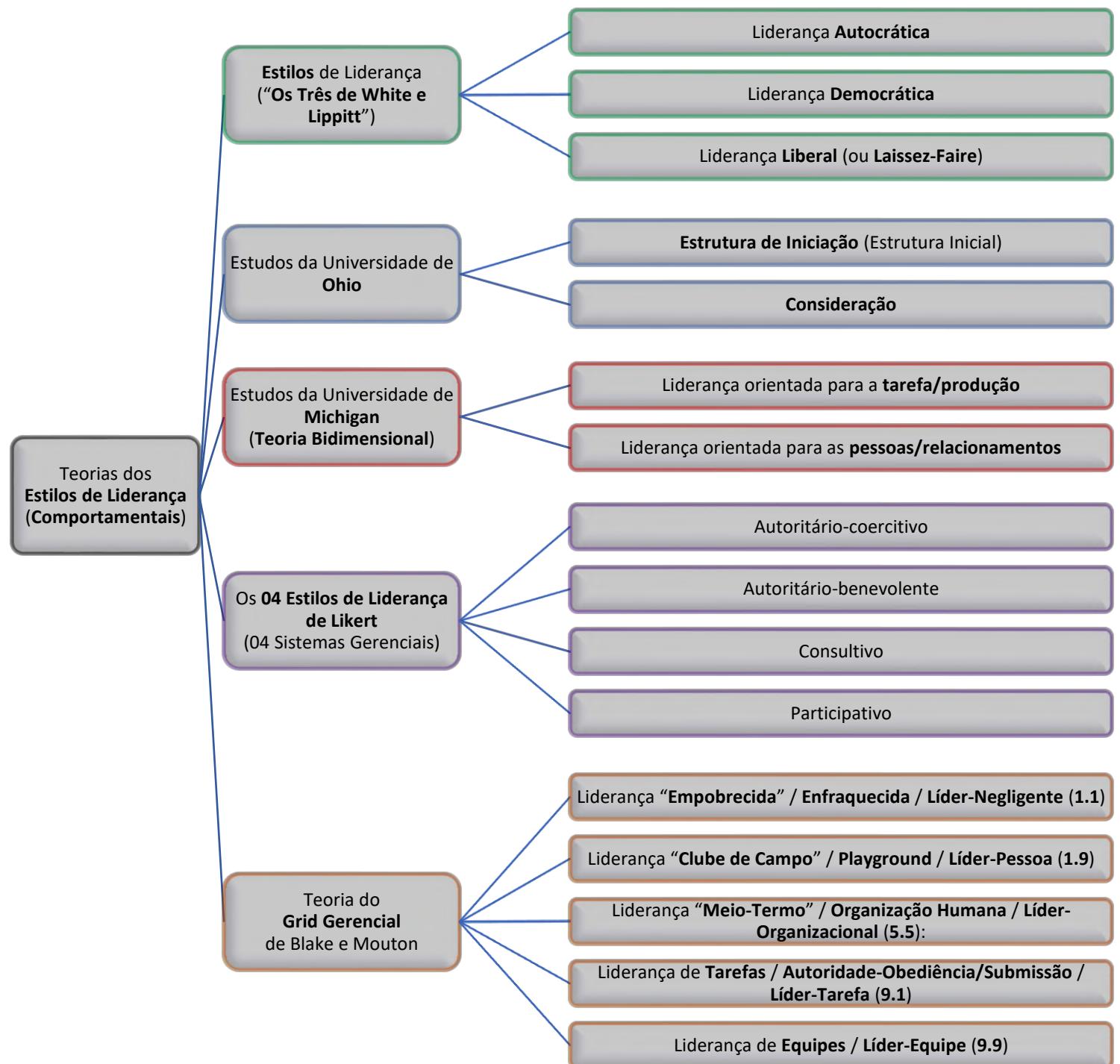


Teoria de Traços de Personalidade



Teorias dos Estilos de Liderança (Comportamentais)

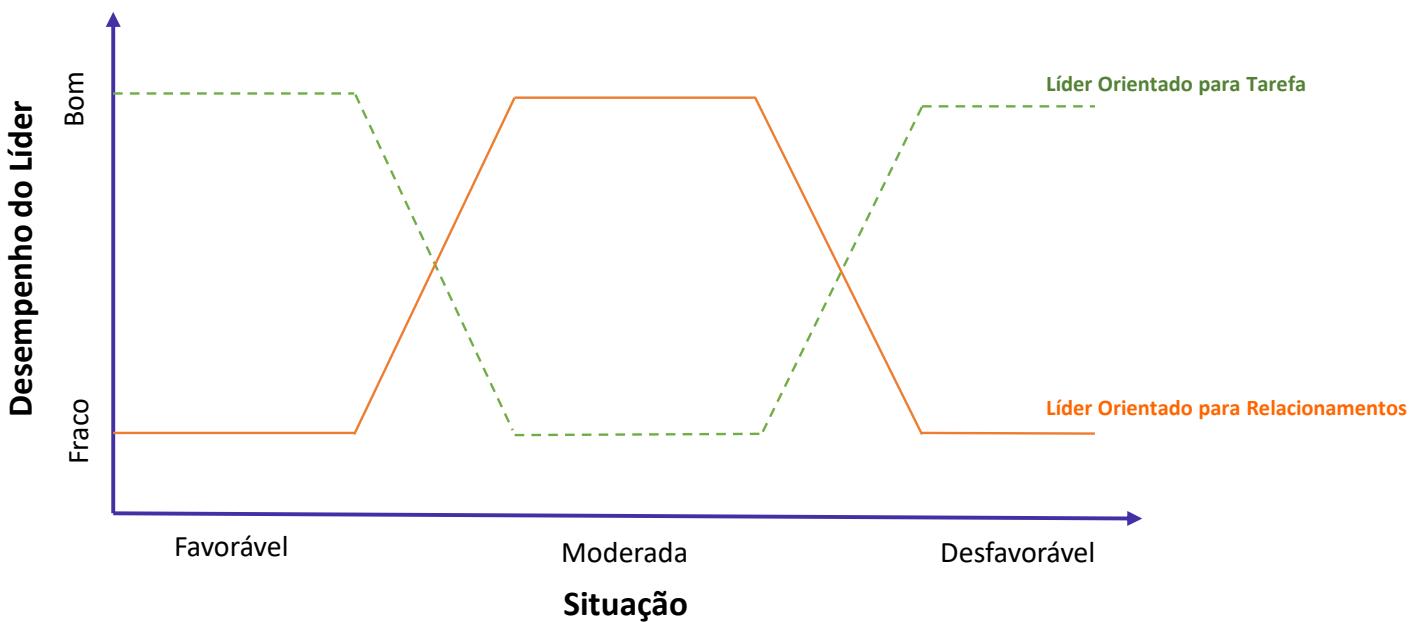
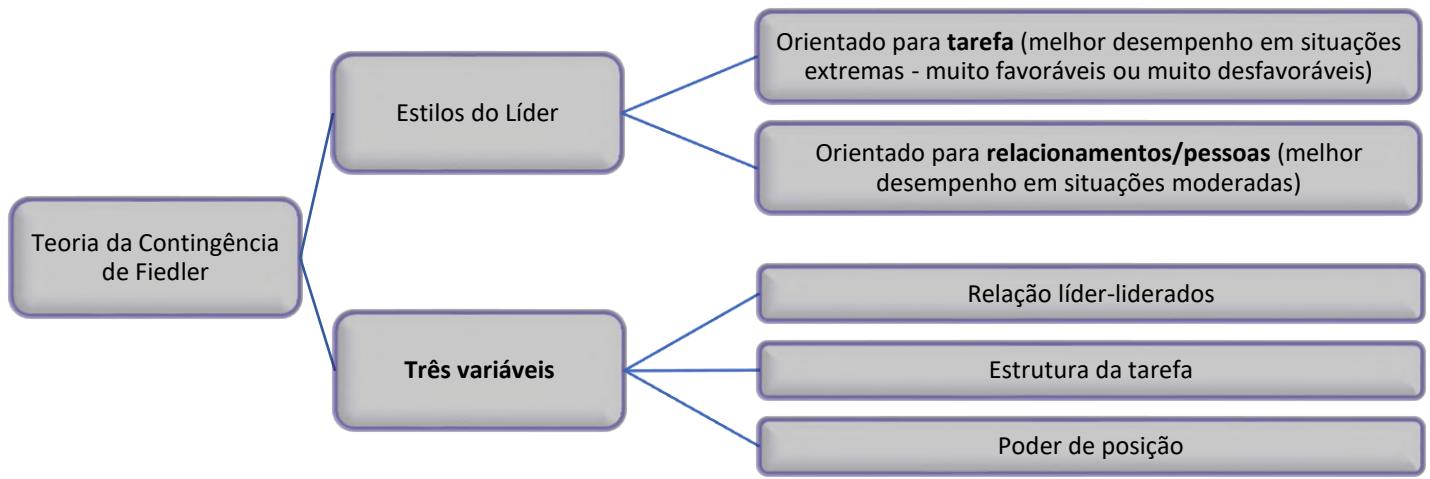
A liderança decorre do **comportamento** dos líderes e, portanto, esses comportamentos **podem ser aprendidos**.



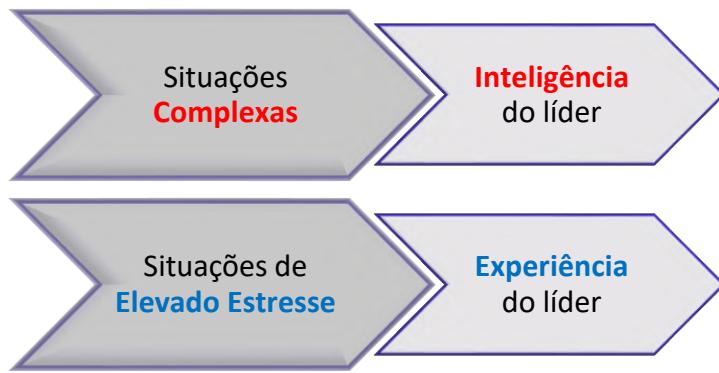
Teorias Contingenciais de Liderança (Situacionais)

Consideram que para cada tipo de situação, existirá um estilo de liderança adequado.

Teoria da Contingência de Fiedler



Teoria do Recurso Cognitivo de Fiedler



Teoria do Caminho-Meta de House

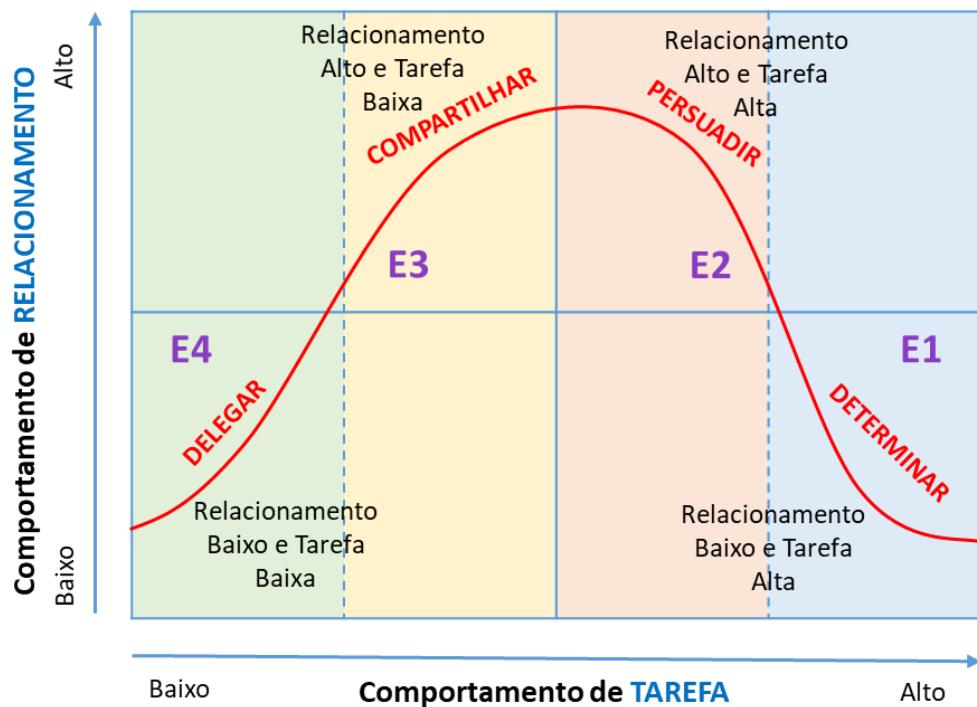


Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

O foco principal está nos **liderados** (e não nos líderes). A escolha do melhor estilo de liderança depende do nível de **maturidade** (ou nível de **prontidão**) dos liderados.

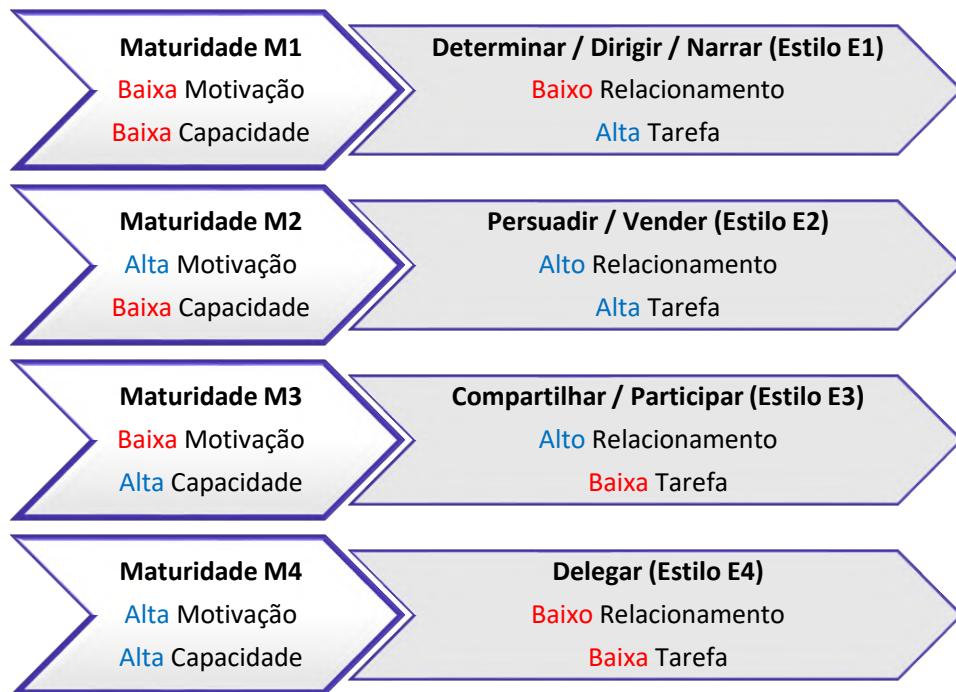
Maturidade	Motivação ALTA	Motivação BAIXA
Capacidade ALTA	M4	M3
Capacidade BAIXA	M2	M1

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

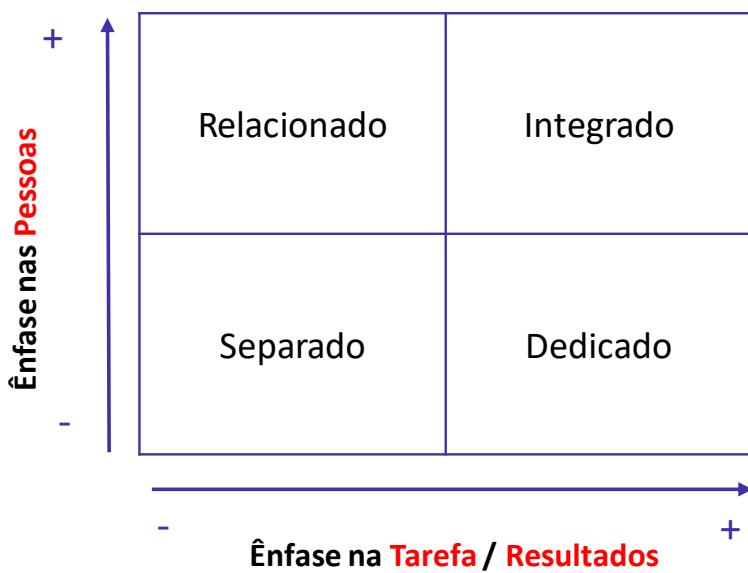


ALTA	MODERADA	MODERADA	BAIXA
M4	M3	M2	M1

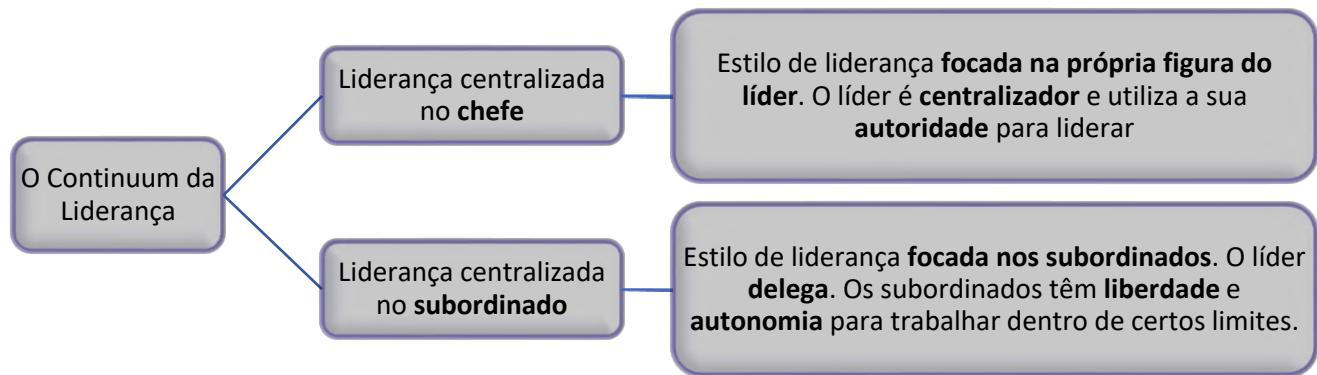
MATURIDADE dos liderados



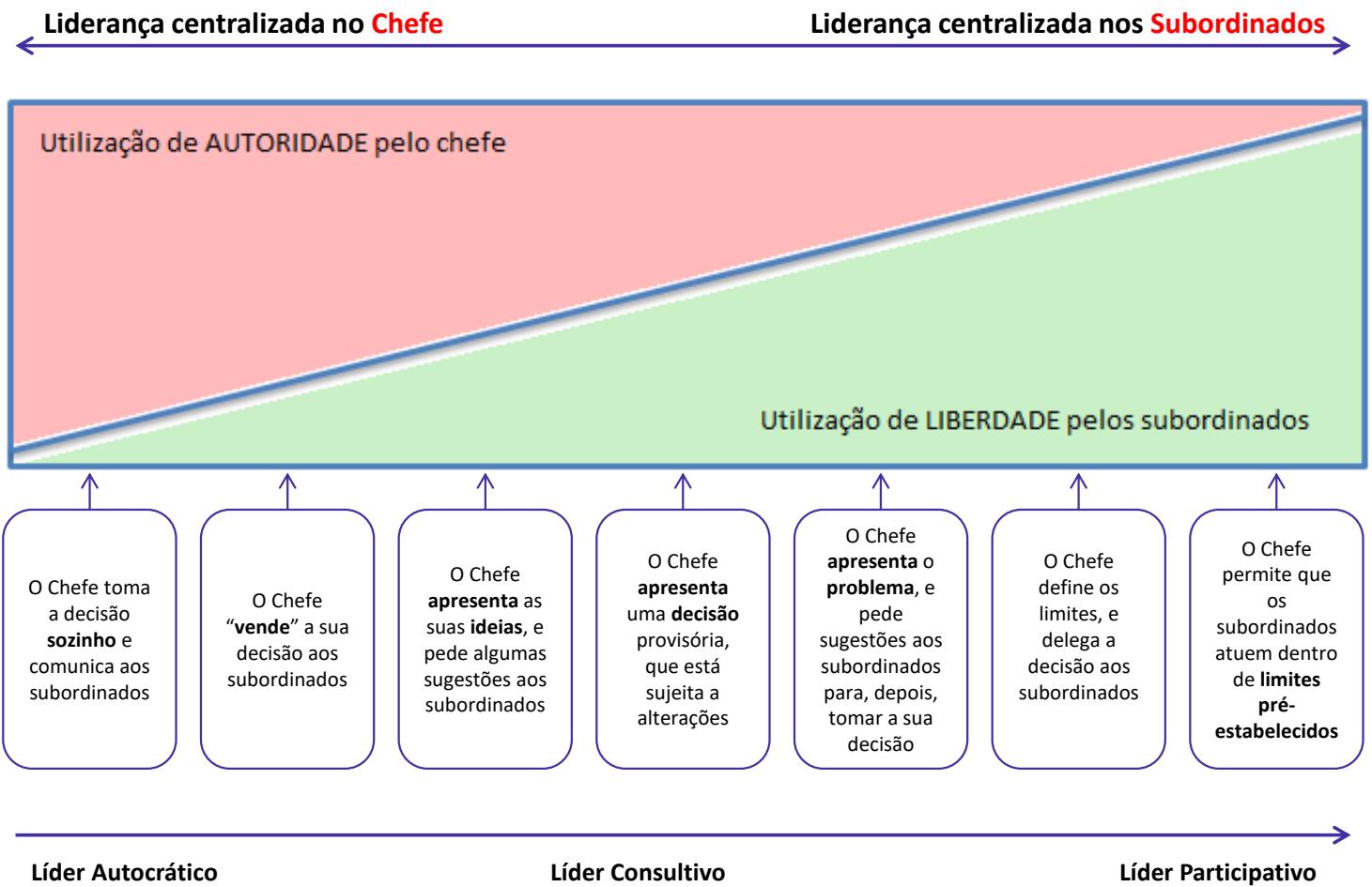
Teoria 3D de Reddin



O Continuum da Liderança



Continuum da Liderança



Teorias Emergentes de Liderança (Novas Teorias de Liderança)

Liderança Transacional

O líder **orienta** os subordinados e os mantém **motivados** através da **troca (transações mútuas)**. O líder **conduz os subordinados** através do **esclarecimento das funções** e das **exigências das tarefas**. O foco do líder está nos **objetivos**.

Liderança Transformacional

O líder se preocupa com as **necessidades de seus liderados**. Ele **inspira** os seus liderados a **transcenderem os seus próprios objetivos** e interesses.

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

