

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE)
CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO
DA JUSTIÇA ELEITORAL

CARGO 15: ANALISTA JUDICIÁRIO – ÁREA: APOIO ESPECIALIZADO
ESPECIALIDADE: PSICOLOGIA

Prova Discursiva
Aplicação: 08/12/2024

PADRÃO DE RESPOSTA DEFINITIVO

- 1 Em geral, a liderança é entendida como um processo de influência nas atividades de um grupo organizado em seus esforços para o estabelecimento de metas e realização de objetivos. Muitos autores definem a liderança como a influência sobre o cumprimento das diretrizes rotineiras da organização. Dois aspectos parecem ser comuns à grande maioria das definições de liderança existentes na atualidade. Primeiramente, elas defendem que a liderança está ligada a um fenômeno grupal, ou seja, envolve duas ou mais pessoas, pois a liderança não ocorre no isolamento: não há líderes sem seguidores. Em segundo lugar, a maioria das definições evidencia a liderança como um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados. O processo de liderança geralmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, uma organização ou uma sociedade; portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas. Um processo de gestão de desempenho efetivo, sob um enfoque sistêmico, depende não só de instrumentos e estratégias, mas, sobretudo, de uma liderança eficaz e eficiente. A palavra gerência vem do verbo gerir, que significa administrar, dirigir, reger. Gerir uma empresa é, portanto, administrar essa empresa. Gerir um setor dentro de uma empresa é administrar esse setor e, portanto, auxiliar na administração dessa empresa. Gerência, a partir do significado do verbo gerir, implica administração; nessa abordagem, o que caracteriza o gerente é sua função de administrador. As tarefas de um administrador envolvem os seguintes processos básicos: planejar; organizar; reunir recursos; supervisionar e controlar. Um chefe que exerce essas funções administrativas exerce, consequentemente, funções de gerência. Existem, entretanto, diferenças entre um gerente que é apenas um chefe e um gerente que também tem força de liderança.
- 2 A liderança transacional é baseada na autoridade burocrática e na legitimidade dentro da organização. Líderes transacionais enfatizam padrões de trabalho, atribuições e tarefas orientadas para os objetivos. Eles também tendem a se concentrar na conclusão da tarefa e na disciplina do funcionário e confiam demais em recompensas organizacionais e punições para influenciar o desempenho. Na liderança transacional, o comportamento do líder é direcionado ao acompanhamento e à orientação do subordinado, à distribuição de recompensas, ao papel de educador e motivador da equipe e ao relacionamento com as pessoas, visando atingir as metas e os objetivos organizacionais. O foco principal de líderes transacionais está nos objetivos, esclarecendo a ligação entre desempenho e recompensas, bem como no *feedback* construtivo para manter os seguidores na tarefa. No caso da liderança transacional, os comportamentos típicos são: recompensa contingente, administração por exceção ativa, administração por exceção passiva. A recompensa contingente refere-se a uma troca de recompensas entre líderes e seguidores, ou seja, são oferecidas recompensas para o bom desempenho ou feitas ameaças e disciplinas para desempenhos ruins. O líder que depende fortemente da administração por exceção passiva intervém no seu grupo apenas quando procedimentos e normas para a realização de tarefas não são cumpridos. Em contraste, na administração por exceção ativa, os líderes são caracterizados como monitores que detectam erros. Já a liderança transformacional, por sua vez, é definida como um processo em que o líder tenta aumentar a sensibilidade dos seguidores acerca do que era certo e importante, para motivá-los a realizações que superem expectativas. Os líderes transformacionais normalmente apresentam comportamentos associados a quatro características: i) influência idealizada, que ocorre quando o líder é um modelo para os seus seguidores, incentivando-os a compartilhar visões e objetivos comuns e fornecendo uma visão clara e um forte senso de propósito; ii) motivação inspiradora, que representa comportamentos a partir dos quais o líder tenta expressar a importância dos objetivos desejados de maneira simples, comunica o elevado nível de expectativas e proporciona aos seguidores significado e desafios em relação ao trabalho; iii) estímulo intelectual, que se refere aos líderes que desafiam as ideias dos seguidores e valores para a solução de problemas; e iv) consideração individualizada, que se refere a líderes que passam mais tempo ensinando e treinando seguidores, tratando-os de forma individualizada. Os líderes transformacionais consideram-se agentes de mudança, pois são designados para transformar a organização a que pertencem. Têm condições de lidar com a resistência, tomar uma posição, assumir

riscos e confrontar a realidade. Enxergam o erro como uma possibilidade de aprendizado e podem enfrentar a complexidade e a incerteza. O líder transformacional busca ir além do instrumentalismo transacional.

- 3 As competências essenciais para o dirigente público são aquelas que dizem respeito diretamente à sua capacidade de melhor utilizar recursos em busca de resultados. São, portanto, competências gerenciais que incluem a capacidade de dirigir e motivar equipes, analisar dados orçamentários e financeiros, coordenar compras, investimentos e contratações de serviços, negociar relações com pessoas e organizações, à luz dos resultados a serem alcançados. Embora alguma familiaridade com o funcionamento da administração pública possa ser considerada importante, não é fundamental que o dirigente público seja um especialista em determinada área técnica, já que as competências gerenciais podem, por definição, ser aplicadas em diferentes áreas de atuação. Destaca-se a orientação para resultados, o envolvimento com as pessoas e equipes e a integração com outras organizações, além da condição subordinada, ainda que desejável, dos saberes técnicos, estes mais exigidos dos demais membros da burocracia que operam as atividades. Partindo-se do que se entende como competência em suas três dimensões — conhecimentos, habilidades e atitudes —, impõe-se aos agentes públicos (agentes políticos e servidores), em ação devidamente contextualizada, um profundo e efetivo envolvimento na sua identificação e no repensar dos processos que visem ao seu desenvolvimento. Pensar competências gerenciais que potencializam a liderança no âmbito das organizações públicas requer uma abordagem diferenciada que, em termos de procedimentos de mapeamento e resultados, seja capaz de produzir uma pauta dinâmica dos correspondentes conhecimentos, habilidades e atitudes com identidade institucional. Essa identidade implica aderência, ou seja, reconhecimento, por parte das pessoas, de que aquelas competências elaboradas correspondem efetivamente ao que se espera de um gestor no âmbito da instituição.

QUESITOS AVALIADOS

QUESITO 2.1 Definição de liderança e suas diferenças em relação ao conceito de gestão e administração

Conceito 0 – Não apresentou o conceito de liderança, nem o diferenciou de gestão e administração.

Conceito 1 – Apresentou corretamente o conceito de liderança, mas não o diferenciou de gestão e administração.

Conceito 2 – Apresentou corretamente o conceito de liderança, mas o diferenciou somente de gestão ou somente de administração.

Conceito 3 – Apresentou corretamente o conceito de liderança e o diferenciou adequadamente de gestão e de administração.

QUESITO 2.2.1 Processo de liderança transacional

Conceito 0 – Não descreveu o processo de liderança transacional ou o fez de forma totalmente equivocada.

Conceito 1 – Descreveu o processo de liderança transacional, mas o fez de maneira incompleta ou apenas parcialmente correta.

Conceito 2 – Descreveu corretamente o processo de liderança transacional.

QUESITO 2.2.2 Processo de liderança transformacional

Conceito 0 – Não descreveu o processo de liderança transformacional ou o fez de forma totalmente equivocada.

Conceito 1 – Descreveu o processo de liderança transformacional, mas o fez de maneira incompleta ou apenas parcialmente correta.

Conceito 2 – Descreveu corretamente o processo de liderança transformacional.

QUESITO 2.3 Competências de liderança essenciais ao líder do serviço público

Conceito 0 – Não discorreu sobre competências de liderança que são essenciais para a atuação como líder no serviço público.

Conceito 1 – Discorreu sobre apenas uma competência que é essencial para a atuação como líder no serviço público.

Conceito 2 – Discorreu corretamente sobre duas ou mais competências de liderança que são essenciais para a atuação como líder no serviço público.