



**By @kakashi\_copiador**

## Aula 17 - Prof. Stefan Fantini

CNU (Bloco 1 - Infraestrutura, Exatas e  
Engenharia) Conhecimentos Específicos

- Eixo Temático 1 - Gestão  
Governamental e Governança Pública -

2024 (Pós-Editor)

André Rocha, Antonio Daud,  
Equipe André Rocha, Stefan  
Fantini

23 de Janeiro de 2024

# Índice

1) Trabalho em Equipe. Grupos - PDF SIMPLIFICADO .....	3
--	---



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**:



*@prof.stefan.fantini*

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



 **YouTube**  
**Stefan Fantini**

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





[t.me/admconcursos](https://t.me/admconcursos)



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



## TRABALHO EM EQUIPE

Todas as organizações são formadas por um conjunto de indivíduos, que são responsáveis pela execução de determinadas atividades. Esse **conjunto de pessoas** pode ser classificado como **Grupo** ou **Equipe**.



*Como assim Stefan? Você quer dizer que: Grupo não é a mesma coisa que Equipe?*

Isso mesmo, meu amigo! **Grupos** e **Equipes** não são sinônimos. São conjuntos de pessoas com **características diferentes!**

Nesta aula, veremos todos os aspectos que envolvem e diferenciam esses dois conceitos.

Então, vamos em frente!

### 1 – Grupos de Trabalho

Os Grupos podem ser definidos como “**dois ou mais** indivíduos, **interdependentes** e **interativos**, que se reúnem visando a atingir **determinado objetivo**”.<sup>1</sup>

Chiavenato, por sua vez, explica que o grupo é um **conjunto de “duas ou mais pessoas interagentes** e **interdependentes** que se juntam para alcançar determinados **objetivos particulares**”.



Chiavenato reúne alguns conceitos de grupos na visão de renomados autores. Vejamos:

**Grupo** é um **conjunto de pessoas** cuja existência como conjunto seja **compensadora** para elas.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.262

<sup>2</sup> BASS (1960) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.170



**Grupo** é um **certo número de pessoas** que se comunicam entre si com frequência durante certo tempo e que estejam em número suficientemente pequeno, de modo que cada pessoa possa **comunicar-se com todas as outras**, não de maneira indireta, mas diretamente, face a face.<sup>3</sup>

Um **grupo** é constituído por duas ou mais pessoas que **interagem entre si**, de tal maneira que o comportamento e desempenho de uma delas é **influenciado pelo comportamento e pelo desempenho da outra**.<sup>4</sup>

**Grupo** é um sistema organizado de **dois ou mais indivíduos inter-relacionados**, de modo que o sistema cumpra alguma função e que haja um conjunto de relações de papéis-padrão entre os membros e um conjunto de normas que regule sua função e a função de cada um dos seus membros.<sup>5</sup>



**Grupos de Trabalho** são, portanto, um **conjunto de dois ou mais indivíduos interdependentes**, que **interagem entre si** para **trocar informações**, com o objetivo de alcançar **objetivos particulares** (objetivos **individuais**).



Os indivíduos de um grupo até podem ter “objetivos comuns”. Contudo, em regra, nos grupos, **cada indivíduo** está em busca de alcançar seus **próprios objetivos particulares**.

## 1.1 - Classificação dos grupos (Tipos de grupos)

### Grupos Formais x Grupos Informais

Os grupos podem ser classificados em: **formais ou informais**.

<sup>3</sup> HOMANS (1950) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. p.170

<sup>4</sup> SHAW (1971) *apud* *ibid*.

<sup>5</sup> MCDAVID (1968) *apud* *ibid*.



**Grupos Formais:** são os grupos que são estabelecidos pela estrutura organizacional. Os grupos formais possuem suas atividades e atribuições definidas pela organização. O comportamento dos indivíduos de um grupo formal é determinado e guiado em função dos objetivos e das metas organizacionais.

Os grupos formais podem ser subdivididos em **Grupos de Comando** e **Grupos de Tarefa**.

**Grupos de Comando:** Encontram-se definidos dentro do **organograma** da organização. Este grupo é composto por um **superior hierárquico (chefe)** e seus **subordinados**. Existe uma **relação formal de autoridade**. Os subordinados reportam-se diretamente ao superior hierárquico.

**Por exemplo:** o Juiz de um Tribunal (superior hierárquico), e seus 10 assessores (subordinados).

**Grupos de Tarefa:** Os grupos de tarefa também são definidos pela organização. Esse tipo de grupo é formado para **executar uma determinada tarefa**. Contudo, diferentemente dos grupos do comando, nos grupos de tarefa as relações existentes entre os indivíduos podem “**romper**” as **fronteiras hierárquicas** existentes. Ou seja, as relações existentes entre os indivíduos não estão limitadas ao “comando hierárquico imediato”. Isso acontece, pois, esse tipo de grupo pode ser composto por “superiores” e “subordinados” de diferentes áreas e departamentos da organização.

**Por exemplo:** uma sindicância que visa a apurar determinada situação. O grupo de tarefa responsável pela sindicância poderá ser composto pelo presidente da Entidade, pelo diretor do departamento de pessoal, pelo gerente do departamento de compras e pelo analista do departamento de contabilidade e finanças.



Importante destacar que, todo **grupo de comando** é um **grupo de tarefa**. Contudo, nem todo **grupo de tarefa** é um **grupo de comando**. Isso acontece, pois, o grupo de tarefas poderá “romper as fronteiras hierárquicas”.



“Como assim, Stefan?”

Os **Grupos de Comando** são definidos pela estrutura organizacional para realizar determinada tarefa, assim como o Grupo de Tarefas. Contudo, o grupo de comando seguirá “à risca” a **hierarquia de comando interna do grupo**; ou seja, os subordinados devem se reportar



diretamente ao seu superior hierárquico. Portanto, o grupo de comando apresenta uma **estrutura “verticalizada” de comando**.

**Por exemplo:** o grupo de comando composto pelo Juiz e seus Assessores, foi definido pela estrutura organizacional com o objetivo de realizar as tarefas de análise e julgamento de processos. Os assessores estão diretamente subordinados ao Juiz e existe uma relação direta e formal de autoridade.

Por sua vez, no **Grupo de Tarefa**, ocorre a quebra desta estrutura “verticalizada” de comando. Ou seja, os integrantes do grupo interagem com integrantes de outras unidades organizacionais (departamentos). Portanto, um subordinado de um departamento poderá interagir, por exemplo, com um supervisor hierárquico de outro departamento. O grupo de tarefa ultrapassa as relações formais de comando.

---

**Grupos Informais:** Esses grupos **não fazem parte do organograma** da organização. Eles **surgem naturalmente**, em decorrência da **necessidade de interação social** do ser humano. Ou seja, o grupo informal é consequência das **relações sociais** existentes dentro de uma empresa.

Os grupos informais podem ser subdivididos em **Grupos de Interesse**, **Grupos de Amizade**, **Grupos Primários** e **Coalizões**.

**Grupos de Interesse:** Ocorrem quando um conjunto de indivíduos se reúne para atingir um **objetivo em comum** (objetivo este que **cada indivíduo** do grupo tem **interesse de atingir**).

**Por exemplo:** quando um grupo de pessoas, de uma determinada empresa, se reúne para reivindicar o pagamento de seus salários atrasados, ou então para reivindicar a melhoria da comida do refeitório. Percebe que a união das pessoas que formam o grupo de interesses ocorre devido a uma **necessidade** ou **interesse em comum**.

**Grupos de Amizade/Afinidade:** Nesse caso, os grupos se formam porque os indivíduos apresentam **características em comum** (por exemplo: mesma faixa etária, mesmo gosto musical, mesmo hobby, mesma herança cultural, mesma opinião política, torcer para o mesmo time de futebol, etc.). Portanto, os grupos de amizade, normalmente, **extrapolam o ambiente organizacional**. Ou seja, as pessoas da organização extrapolam o ambiente organizacional para manterem relações sociais com outros pessoas fora da organização.

**Por exemplo:** o grupo de pessoas que se reúne aos finais de semana para irem a barzinhos, churrascos, cinemas, futebol, etc.

**Grupos Primários (de Apoio):** São **pequenos grupos**, caracterizados pela **lealdade, amizade** e pelo senso **comum de valores** entre os poucos membros participantes do grupo.

**Por exemplo:** Família e grupos de amigos.



**Coalizões:** São alianças estratégicas. Chiavenato destaca que as coalizões apresentam as seguintes características<sup>6</sup>:

- a) Interação de **grupo de indivíduos**.
- b) Deliberadamente construída pelos membros para um **propósito específico**.
- c) **Independente da estrutura formal** da organização.
- d) **Sem** uma estrutura interna formal.
- e) Por meio da **mútua percepção dos membros**.
- f) **Orientada para o assunto** e para alcançar os **propósitos dos membros**.
- g) Por meio de uma **ação concertada** dos membros que **agem como um grupo**.

O autor destaca que, embora as coalizões possuam características semelhantes a outros tipos de grupos, elas são “**entidades separadas**”, **poderosas** e **eficazes** dentro das organizações.

## Grupos Verticais x Grupos Horizontais

Quanto à sua composição, os grupos podem ser classificados em: **verticais** ou **horizontais**.

**Grupos Verticais:** possuem uma “**estrutura hierárquica**” interna. Ou seja, o grupo é composto por **indivíduos de diferentes níveis hierárquicos**. Por exemplo, um grupo composto por 01 diretor de departamento, 4 gerentes e 08 operários.

**Grupos Horizontais:** não existe uma “**estrutura hierárquica**” interna. Nos grupos horizontais, todos os membros do grupo possuem o **mesmo nível hierárquico**. Os membros dos grupos horizontais são de **diferentes áreas de especialização (diferentes departamentos)**. Por exemplo, um grupo composto por 4 analistas contábeis e 4 analistas de RH (todos do mesmo nível hierárquico).

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.171



## 1.2 – Formação dos Grupos (Estágios de Desenvolvimento dos Grupos)

### Modelo dos 05 Estágios de Desenvolvimento dos Grupos (de Bruce Tuckman)

De acordo com Bruce Tuckman, durante o seu desenvolvimento os grupos passam por **05 fases (estágios)** diferentes. Ou seja, os grupos apresentam 05 fases “evolutivas” diferentes. Vejamos quais são elas<sup>7</sup>:

**Estágio 1 - Formação:** É a **fase inicial** do processo evolutivo de um grupo. Trata-se da fase de **formação** do grupo. É o momento em que os indivíduos **estão se conhecendo** e descobrindo quais são os comportamentos e regras aceitáveis dentro do grupo. Esse estágio é marcado por uma grande prevalência de **incertezas** sobre os **propósitos**, a **estrutura** e a **liderança** do grupo.

Pode-se dizer que a fase de formação se **completa** (se encerra) a partir do momento que as pessoas que compõem o grupo começam a “**pensar em si**” como “**parte do grupo**”.

**Estágio 2 - Tormenta (Turbulência / Erupção / Atrito / Tempestade / Conflito):** Nesse momento os indivíduos já **aceitam a existência de um grupo** e se sentem parte dele. Contudo, nessa etapa surgem **conflitos entre os membros do grupo**. Os conflitos estão relacionados às **limitações impostas à individualidade** (ou seja, ao “controle” que o grupo impõe sobre ao comportamento de cada indivíduo). Além disso, os **conflitos** também estão relacionados à “**liderança**” do grupo (ou seja, também existe um conflito sobre quem irá liderar o grupo). É a fase onde ocorrem **ajustes** e **negociações**.

Esse estágio de tormenta estará **concluído** quando houver um **líder claramente definido** dentro do grupo (ou seja, quando houver uma clara hierarquia de liderança estabelecida).

**Estágio 3 - Normatização (Normalização / Normação):** Nessa fase ocorre o **desenvolvimento do relacionamento** entre os membros do grupo. Os membros do grupo se tornam mais “**próximos**” e **coesos**. Quanto maior o relacionamento do grupo, maior será a proximidade e a coesão interna do grupo, construindo-se, assim, uma **unidade coordenada (sólida)**. Essa fase é marcada por um forte **senso de camaradagem** e de “**identidade coletiva**”.

A fase de normatização estará completa no momento em que a estrutura do grupo **compreende e internaliza (solidifica) expectativas comuns** que definem qual deverá ser o **comportamento adequado** de cada um de seus membros.

**Estágio 4 - Desempenho (Realização / Execução):** Após os indivíduos do grupo se conhecerem e identificarem-se como membros grupo, estabelecerem uma estrutura

<sup>7</sup> ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.* / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.265



hierárquica, assim como os comportamentos adequados, e consolidarem (solidificarem) o relacionamento interno, tornando o grupo próximo e coeso, tem-se a fase de desempenho. A fase do desempenho é a fase na qual os membros grupo **convergem todos os seus esforços para a realização da tarefa**. Nessa fase, o grupo encontra-se sólido, coeso e funcional, focado em **desempenhar a tarefa** para a qual foi criado.

No caso de **grupos permanentes** de trabalho, esta é a última fase do processo de desenvolvimento do grupo.

Contudo, para os **grupos temporários** de trabalho, há uma quinta etapa: a fase de interrupção.

**Estágio 5 - Interrupção (Desintegração / Encerramento / Dissolução / Adiamento):** Trata-se da etapa de **finalização do grupo**. Ou seja, é o momento em que o grupo se prepara para sua **dissolução** (desfazimento). O grupo deixa de focar na execução da tarefa (o alto desempenho já não é mais prioridade) e passa a focar na **conclusão das atividades**. Há o surgimento de emoções conflitantes entre os membros do grupo: alguns estão positivos (otimistas) com o resultado de suas atividades; enquanto outros sentem-se deprimidos (abatidos) devido ao fim do grupo, que, consequentemente, levará ao fim do relacionamento sólido, coeso e de amizade que se formou.

Vejamos algumas considerações importantes sobre esse modelo:

a) Muitos autores entendem que, conforme o grupo amadurece, ou seja, conforme o grupo vai passando pelas etapas do processo de desenvolvimento, **ele torna-se mais eficaz**. Em outras palavras, alguns autores entendem que, **com o passar das “etapas”**, o grupo vai se tornando **cada vez mais eficaz**.

Contudo, **isso não é 100% verdade**. Muitas vezes, dependendo das condições, um alto nível de conflito (Fase 2 - Tormenta), por exemplo, pode conduzir o grupo a resultados melhores do que se o grupo estivesse na Fase 4 – Desempenho.

b) Nem sempre os grupos passam por cada um destes estágios de forma clara. Ou seja, um **estágio pode se “sobrepor” ao outro** (isto é, os estágios podem ocorrer de maneira simultânea).

c) Algumas vezes pode ocorrer a “regressão” de estágio. Ou seja, o grupo pode **regredir ao estágio anterior**.

d) Os grupos **não passam**, necessariamente, por todos esses estágios.

e) **Não se pode dizer** que o estágio 4 (Desempenho) é o mais desejável de todos. Afinal, cada ocasião exige um tipo diferente de abordagem.





Fonte: Robbins (2010)

### 1.3 – Estrutura dos Grupos

Todos os grupos de trabalho apresentam uma estrutura interna, que **delineia o comportamento** de seus membros e auxilia a **prever e explicar o desempenho** e o **comportamento** do grupo.

#### Variáveis estruturais dos Grupos (Chiavenato)

Para Chiavenato, as principais variáveis estruturais dos grupos são: **liderança formal, papéis, desempenho de papel, normas, status, tamanho, composição e coesão**.

Vejamos, a seguir, maiores detalhes sobre cada uma dessas variáveis:

**Liderança formal:** todo grupo tem um **líder formal**, definido pela organização (chefe, gerente, supervisor, encarregado, líder de projeto, etc.). Esse líder é responsável por **coordenar e conduzir as atividades** realizadas pelos membros do grupo visando ao cumprimento das tarefas. O líder desempenha um papel fundamental no grupo.

**Papéis:** para Robbins<sup>8</sup>, o papel é “um conjunto de padrões comportamentais esperados, atribuídos a alguém que ocupa determinada posição em uma unidade social”. Ou seja, papel é um **conjunto de comportamentos e atividades** que são **atribuídos a determinado indivíduo** que ocupa determinada posição.

Uma pessoa pode **desempenhar diferentes papéis**. Por exemplo: João das Neves é gerente de produção da empresa onde trabalha (papel 1) e membro do conselho de administração (papel 2). Além disso, João das Neves é o presidente do sindicado (papel 3) e o principal porta voz nas relações entre sua empresa e o público externo (papel 4). Fora da empresa, João das Neves é marido (papel 5), pai (papel 6) e síndico de seu condomínio (papel 7).

<sup>8</sup> ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.268



Uma **organização** pode ser conceituada como um “**sistema de papéis**” (um **conjunto de papéis**). Ou seja, um aglomerado de atividades que são atribuídas às pessoas, e que se espera que sejam desempenhadas por elas. Assim, as organizações só funcionam adequadamente quando os funcionários estiverem realizando corretamente seus papéis.

**Desempenho de papel:** conforme vimos, cada indivíduo do grupo desempenha um papel formal previamente determinado pela organização. Entretanto, o desempenho destes papéis sofre diversas influências. Dentre as principais influências, destacam-se:

-**Identidade de papel** – está relacionada com os comportamentos e atitudes do indivíduo que são “consistentes” com o papel assumido.

As pessoas podem “trocar” de papel rapidamente. Por exemplo: um operário de fábrica que é líder do sindicato dos funcionários. Contudo, quando esse operário é promovido para gerente, se torna “pró-empresa” (deixando de lado os funcionários).

A identidade de papel também está relacionada à forma pela qual a pessoa interpreta a “explicação” que lhe foi dada sobre o seu papel. Nessa comunicação podem ocorrer distorções, e a pessoa assumirá comportamentos e atitudes provenientes de sua “interpretação distorcida”.

-**Percepção de papel** – está relacionada à maneira pela qual a pessoa entende que deve agir em determinada situação, com base em sua interpretação pessoal. Ou seja, é o ponto de vista pessoal o indivíduo sobre qual é a melhor forma de desempenhar o papel (sobre como ele deve agir).

-**Expectativa de papel** – está relacionada à maneira como as outras pessoas entendem que determinado indivíduo deve agir em determinada situação. Ou seja, é a maneira pela qual as outras pessoas esperam que determinado indivíduo se comporte ao desempenhar seu papel.

Em outras palavras, é a maneira que uma outra pessoa, alheia a que desempenhará o papel, espera que o papel determinado a essa pessoa seja desempenhado.

A expectativa do comportamento é definida por um termo chamado “contrato psicológico”. Contrato psicológico pode ser definido como um “acordo tácito” realizado entre a organização e os funcionários, definindo expectativas mútuas de comportamento (ou seja, o que a organização espera dos indivíduos e vice-versa).

-**Conflito de papéis** – ocorre como consequência de desacordos (dissonâncias) e diferenças (contradições) de comportamentos esperados de diversos papéis desempenhados pela mesma pessoa.



Os conflitos podem ser observados quando um individuo identifica que determinado comportamento em um papel pode prejudicar ou impedir o comportamento em outro papel que ele mesmo deve desempenhar.

Existem formas de inibir os conflitos de papeis, como: a imposição de regras burocráticas; normas/regulamentos e procedimentos que orientam as atividades da organização; redefinir uma situação para que seu comportamento não interfira em outro; negociação; demissão da pessoa que está em conflito; entre outros.

**Normas:** As normas são “**diretrizes comportamentais**” compartilhadas pelos membros do grupo. Ou seja, são “**padrões aceitáveis**” de comportamento que são compartilhados por todos os membros do grupo.

As normas são importantes pois:

- Facilitam a **sobrevivência do grupo**;
- Aumentam a previsibilidade** do comportamento de seus membros;
- Reduzem os problemas interpessoais** embaraçosos;
- Permitem que os membros **expressem os valores centrais do grupo**.

As normas tendem a gerar **uniformidade** e aumentam a **previsibilidade do comportamento** do grupo, tornando o **grupo mais coeso**.

As normas podem ser subdivididas em:

**Normas de aparência** – relaciona-se com a forma de se vestir, se comportar, entre outros.

**Normas de desempenho** – essas normas estão relacionadas com a execução e o resultado do trabalho.

**Normas de organização social** (conduta social) – normas informais internas do grupo que orientam as interações sociais, determinando as amizades e os relacionamentos dentro e fora do trabalho.

**Normas de alocação de recursos** - podem ser definidas pelo grupo ou pela organização. Referem-se a divisão de trabalho, remuneração, recursos, recompensas, ferramentas, instrumentos de trabalho, entre outros.

**Status:** O status é a **posição social** atribuída ao grupo ou aos membros que pertencem ao grupo. Cada membro do grupo, internamente, apresentará papéis, rituais e direitos



diferentes, que os **diferenciam dos demais** membros do grupo. Pode-se dizer que **quanto mais “difícil”** é para entrar em determinado grupo, **maior é o “status”** desse grupo.

**Tamanho:** o tamanho do grupo apresentará **influência em seu comportamento**. Pode-se dizer que **grupos pequenos** apresentam **melhor desempenho** na realização de tarefas; já os **grupos grandes** (por volta de 12 membros ou mais), possuem melhores resultados para a **resolução de problemas**. Logo, se o objetivo é identificar dados e fatos, os grupos maiores são mais eficazes.

Contudo, existe um fato chamado de “**Folga Social**”. A folga social consiste em uma tendência de os membros do grupo **trabalharem menos** do que se estivessem trabalhando sozinhos. Trata-se de uma **sinergia negativa**, ou seja, “o todo é menor do que a soma das partes”.

Em outras palavras, é a tendência de os indivíduos **trabalharem menos e se esforçarem menos** ao trabalhar em grupo, do que se estivessem trabalhando sozinhos. O indivíduo exerce menos esforço em **detrimento dos demais membros do grupo**.

A Folga Social pode ocorrer também, por exemplo, quando o indivíduo acha que os demais membros do grupo são preguiçosos ou não estão cumprindo o seu papel. Nesse caso, o indivíduo tende a “reestabelecer o equilíbrio”, ou seja, começa a diminuir o seu esforço e trabalhar menos para se “igualar” aos demais.

Há algumas maneiras de “prevenir” a ocorrência da folga social. Vejamos algumas dessas maneiras:

- Estabelecer as **metas do grupo**, de forma que os membros do grupo tenham um **projeto no qual se empenhar**;
- **Aumentar a competitividade entre grupos** (ou seja, entre o grupo e outros grupos);
- **Criar avaliações pelos pares** (ou seja, cada pessoa passa a avaliar o desempenho de seus colegas de grupo);
- Selecionar para o grupo membros que possuam **motivação alta**, e **prefiram trabalhar em grupo**;
- **Distribuir recompensas “grupais”**, baseadas, em parte, na **contribuição exclusiva** de cada membro.

**Composição:** trata-se da **combinação** das **competências** e **conhecimentos** que cada um dos indivíduos leva para o grupo. A composição do grupo pode ser: homogênea e heterogênea.

Os **grupos heterogêneos** são compostos por um grupo de indivíduos de sexo, educação, personalidade, especialização funcional e experiências **diferentes**, o que leva a uma maior



variedade de expertise/habilidades e informações, tornando o grupo mais eficaz. Essa diversidade também permite o alcance mais rápido dos objetivos.

Outro aspecto relevante dos grupos heterogêneos, é que as diferenças aumentam a quantidade de ações do grupo e geram conflitos, que, quando bem administrados, tendem a estimular a criatividade e direcionar melhorias do processo decisório.

Já nos grupos homogêneos, os indivíduos dos grupos apresentam semelhanças de sexo, educação, personalidade, especialização funcional e experiências.

Os grupos de composição heterogênea apresentam melhores resultados quando comparados aos grupos de composição homogênea.

**Coesão:** é caracterizada pelo nível (grau) que os indivíduos do grupo são atraídos entre si e motivados a continuar como um grupo. A coesão está diretamente relacionada com a produtividade. Portanto, quanto mais coeso for o grupo, mais produtivo ele tende a ser.

A coesão tende a ser fortalecida quando os membros passam uma grande parte do tempo juntos, quando o tamanho do grupo é menor (o que facilita a interação dos membros) ou quando o grupo sofre ameaças externas (que acabam aproximando os membros do grupo).

Existem alguns fatores que podem aumentar ou diminuir a coesão do grupo. Vejamos<sup>9</sup>:

Fatores que Aumentam a Coesão do Grupo	Fatores que Diminuem a Coesão do Grupo
Acordo sobre os objetivos grupais	Desacordo quanto aos objetivos grupais
Frequência das interações	Tamanho grande do grupo
Atratividade pessoal	Experiências desagradáveis
Competição intergrupal (entre o grupo e outros grupos)	Competição intragrupal (entre os membros do próprio grupo)
Avaliação favorável	Dominação por um ou mais membros

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

Portanto, algumas ações que podem estimular a coesão grupal e, consequentemente, aumentar a produtividade, são as seguintes<sup>10</sup>:

**Diminuir o tamanho** do grupo;

**Estimular acordos** entre os membros (em relação aos objetivos grupais);

**Aumentar o tempo de convívio** entre os membros do grupo;

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.176

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.176



**Melhorar o *status* do grupo;**

**Aumentar a dificuldade “percebida” pelos indivíduos para entrar no grupo;**

**Isolar fisicamente** (espaço físico) o grupo;

Oferecer **recompensas para o grupo** (pelo bom desempenho), em vez de oferecer “recompensas individuais”;

**Encorajar a disputa com outros grupos (competição entre grupos).**

Conforme vimos, a coesão influencia a produtividade. Contudo, a relação entre **coesão** e **produtividade** também depende das **normas de desempenho** estabelecidas pelo grupo.

A relação entre essas 03 variáveis (normas de desempenho, coesão e produtividade) se dá da seguinte forma:

	Coesão <b>ALTA</b>	Coesão <b>BAIXA</b>
Normas de Desempenho <b>ALTA</b>	<b>ALTA</b> produtividade	Produtividade <b>MODERADA</b>
Normas de Desempenho <b>BAIXA</b>	<b>BAIXA</b> produtividade	Produtividade <b>MODERADA</b> a <b>BAIXA</b>

Fonte: Adaptado de Robbins (2010)

### Variáveis estruturais dos Grupos (Robbins)

Para Robbins, existem 05 principais variáveis estruturais dos grupos:

- Papéis
- Normas
- Status
- Tamanho
- Coesão

Variáveis estruturais dos grupos (Chiavenato)	Variáveis estruturais dos grupos (Robbins)
Liderança formal	-
Papéis	Papéis
Desempenho de Papéis	
Normas	Normas
Status	Status
Tamanho	Tamanho
Composição	-
Coesão	Coesão



## 1.4 – Elementos básicos para a Constituição dos Grupos

Para Hampton, os grupos são formados por **03 elementos básicos**: a interação, a atividade e o sentimento.

**Interação**: esse elemento se refere à **relação existente entre os membros** do grupo, ou seja, a **relação interpessoal**.

**Atividade**: a atividade está relacionada ao **papel** que cada individuo desempenha no grupo (ou seja: tarefas, ofícios, afazeres, e funções que cada membro do grupo irá desempenhar). Todas as atividades, independente da complexidade, apresentam o **mesmo nível de importância**, pois a soma de todas as atividades gerará o resultado final esperado (o objetivo esperado).

**Sentimento**: é a “**resposta**” expressada pelo indíviduo através de suas atitudes. Essa resposta é fruto de um **processo interno de interpretação** dos fatos percebidos, podendo ser expressada de forma **amigável, rude, irônica**, etc.

Já para Pichon-Rivière, existem dois fatores fundamentais para o surgimento dos grupos<sup>11</sup>:

**Vínculo**: é uma estrutura complexa que incluí um **indivíduo**, um **objeto**, e a **mútua inter-relação** com os processos de aprendizagem e comunicação.

**Tarefa**: trata-se do **caminho** que o grupo percorre para **alcançar seus objetivos**. A realização da tarefa inclui processos de **aprendizagem, integração e produtividade**.

## 1.5 – Funcionamento dos Grupos

### Necessidades básicas dos indivíduos que regem o desenvolvimento dos grupos (Schutz)

De acordo com Schutz (1979), as pessoas interagem nos grupos para satisfazer certas necessidades. De acordo com o autor, os indivíduos apresentam **03 necessidades básicas** que regem o desenvolvimento dos grupos (nessa ordem): inclusão, controle e afeição. Vejamos cada uma delas<sup>12</sup>:

**Necessidades de Inclusão**: é caracterizada pelo **desejo/vontade/necessidade de ser aceito, respeitado, valorizado** e de se **sentir parte do grupo**. Ou seja, está relacionada à **necessidade de pertencimento**. A inclusão pode se manifestar de 03 formas:

---

<sup>11</sup> RIESS, Maria Luiza Ramos. *Trabalho em Grupo: Instrumento Mediador de Socialização e Aprendizagem*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. São Leopoldo: 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/35714/000816117.pdf>

<sup>12</sup> BARCELLOS, Ricardo. PEDROSO, Maria Cristina J. M. *Desenvolvimento Pessoal e Interpessoal I*. Presidência da República Federativa do Brasil. Instituto Federal Paraná. Curitiba-PR: 2012.



**Subsocial:** É a tendência que o indivíduo possui de ser introvertido e retraído. Ele tem medo de ser ignorado e não ser valorizado pelos demais. Normalmente, são indivíduos com baixa autoestima.

**Social:** O indivíduo é bem resolvido com ele mesmo. Ou seja, ele se sente bem tanto “sozinho” quanto “em grupo”. Ou seja, ele se sente bem com ou sem outras pessoas. Ele é capaz de ser um membro de destaque em um grupo, ou simplesmente passar despercebido por ele. Ele tem consciência de sua importância e de seu valor.

**Supersocial (Ultrassocial):** O indivíduo tem forte tendência a “chamar a atenção” e forte tendência à “extroversão”. Ele não gosta de ficar sozinho. Ou seja, ele precisa estar com outras pessoas.

**Necessidades de Controle:** consiste na **necessidade das relações de poder** dentro do grupo. A necessidade de determinar **quem será o líder** e **quem serão os liderados**. Ou seja, qual pessoa terá maior influência sobre as demais. O controle pode se manifestar de 03 formas:

**Abdicata:** É o indivíduo que abdica do poder para aceitar uma posição “subordinada”, com o objetivo de não assumir qualquer responsabilidade ou tomar qualquer decisão.

**Democrata:** É o indivíduo que se sente confortável tanto recebendo quanto dando ordens. Ele tem consciência de sua competência. Ele é autoconfiante e sabe de sua capacidade de resolver problemas e tomar decisões.

**Autocrata:** É o indivíduo extremamente dominador. Ele é competidor e busca constantemente o poder. Ele tem necessidade de provar a sua capacidade. Por isso, constantemente assume uma carga alta de responsabilidades.

**Necessidades de Afeição (Afeto) / Abertura:** está relacionada à **necessidade de relacionamento** dentro do grupo. Ou seja, as relações de intimidade, amizade, contato e abertura entre um membro do grupo e outro membro do mesmo grupo; ou entre um membro do grupo e todos os demais membros do grupo. É a necessidade de formar vínculos afetivos. A afeição pode se manifestar de 03 formas:

**Subpessoal:** É o indivíduo que evita criar proximidade e elos com outras pessoas. Ele prefere se manter de forma superficial e distante. Ele desconfia dos sentimentos que as outras pessoas têm a seu respeito.

**Pessoal:** É o indivíduo que se sente bem tanto em uma relação próxima quanto em uma de relação de “distanciamento” emocional. Ele sabe que pode não receber afeto de uma determinada pessoa, e sabe de sua capacidade de dar e receber afeto. Ele também conhece a sua capacidade de integrar-se ou não a um determinado grupo.



**Superpessoal:** O indivíduo procura estar bastante próximo das pessoas e deseja que as pessoas se aproximem dele. Ele busca conquistar aprovação. Ele é extremamente agradável, sendo muitas vezes possessivo em seu círculo de relacionamento.

### Condições organizacionais que facilitam o trabalho em grupo

Os grupos de trabalho são subsistemas, ou seja, são partes de um grande sistema chamado “organização”. Portanto, as **condições organizacionais** (que são externas ao grupo) **afetam diretamente o funcionamento dos grupos** (de forma **positiva** ou **negativa**). Pode-se dizer que as condições que influenciam **positivamente** e **facilitam o trabalho em grupo** são:

- a) estratégia organizacional
- b) estrutura de autoridade
- c) regulamentações formais
- d) Alocação de recursos
- e) Processo de seleção de pessoal
- f) Sistemas de avaliação de desempenho e recompensas
- g) Cultura organizacional
- h) Condições físicas de trabalho

As organizações modernas têm direcionado seus esforços para criar um ambiente (contexto) favorável e positivo para melhorar o funcionamento dos grupos de trabalho.

### 1.6 – Tomada de decisão em grupo

Muito se fala, hoje em dia, sobre os **benefícios das tomadas de decisão em grupo**, se comparadas às decisões tomadas individualmente. Contudo, será que a tomada de decisão em grupo será sempre melhor que a tomada de decisão individual?

A resposta é: **depende de cada situação**. Robbins<sup>13</sup> e Chiavenato<sup>14</sup> expõem em suas obras os principais **pontos fortes (vantagens)** e principais **pontos fracos (desvantagens)** da **tomada de decisão em grupo**. Vejamos:

---

<sup>13</sup> ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. pp. 280-281



### Pontos Fortes:

- Os grupos geram **informações e conhecimentos** mais **completos e abrangentes**.
- Os grupos oferecem **maior diversidade de pontos de vista**.
- Os grupos **aumentam a aceitação** de uma **solução**. Ou seja, esse tipo de decisão gera uma maior “aceitação” das pessoas em relação à decisão que foi tomada. Isso é, pelo fato dos indivíduos terem “participado” da tomada de decisão, eles “aceitam” melhor a decisão e também ficam mais motivados.
- Os grupos geram decisões de **melhor qualidade**.

### Pontos Fracos:

- As decisões em grupo **consumem mais tempo**.
- O grupo faz **pressões para obter conformidade**.
- As discussões podem ser **dominadas** por um único **indivíduo** ou por algum “**subgrupo**”, ou seja, as discussões podem ser dominadas por “poucas pessoas” do grupo.
- As decisões grupais geram **ambiguidade da responsabilidade**, gerando “diluição” da responsabilidade pelos resultados entre os membros do grupo.

Portanto, o gestor deve analisar a situação com o objetivo de escolher qual seria a melhor maneira de resolver determinado problema. Ou seja, se a melhor alternativa seria uma tomada de decisão em grupo ou uma tomada de decisão individual.

### Eficiência e eficácia da tomada de decisão em grupo

De acordo com Robbins<sup>15</sup>, para se afirmar que o **grupo** é mais eficaz na tomada de decisão que os indivíduos (decisões individuais), há a necessidade de verificar sob qual ponto de vista a eficácia está sendo avaliada.

Se a **eficácia** estiver sendo avaliada sob os aspectos de **precisão, criatividade e aceitação da solução**, a **tomada de decisão em grupo** será muito **mais eficaz** do que a tomada de decisão individual.

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. p.179

<sup>15</sup> ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14<sup>a</sup> edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p. 281



Agora, se a **eficácia** estiver sendo avaliada sob o ponto de vista da **rapidez/agilidade** na tomada de decisão, os **indivíduos (decisões individuais)** tendem a ser muito mais velozes para tomar as decisões do que os grupos (decisões grupais).

Vale destacar que, para Wagner III e Hollenbeck<sup>16</sup>, o resultado dos grupos só poderá ser considerado **eficaz** se atender a 03 fatores/critérios:

**Produção:** os resultados ultrapassam os padrões de qualidade e quantidade que a organização determinou.

**Satisfação dos membros do grupo:** ocorre a satisfação de curto prazo e facilita o desenvolvimento de longo prazo dos membros do grupo.

**Capacidade de cooperação continua:** manutenção (ou melhora) da habilidade de trabalho em grupo, com base nas normas interpessoais utilizadas pelo grupo.

Ao avaliar a eficácia do processo decisório também se faz necessário avaliar a **eficiência**. A respeito da eficiência, o processo decisório em grupo, na maioria das vezes, leva muito mais tempo (ou seja, consome muito mais horas de trabalho) do que o processo decisório individual.

Portanto, as **tomadas de decisão individuais** tendem a ser, na maioria das vezes, **mais eficientes** do que as tomadas de decisões em grupo.

## 2 – Equipes de Trabalho

Após detalharmos os principais pontos a respeito dos “grupos de trabalho”, veremos, agora, os principais pontos sobre as **Equipes de Trabalho**. É importante que você saiba diferenciar os Grupos das Equipes.

Conforme vimos, **Grupos de Trabalho** são um **conjunto de dois ou mais indivíduos interdependentes**, que **interagem entre si** para trocar informações, com o objetivo de alcançar **objetivos particulares** (objetivos **individuais**). Ou seja, o grupo interage para compartilhar informações que irão ajudar cada um dos membros a atingir **seus próprios objetivos** (isto é, o objetivo é ajudar no “desempenho individual” de cada um dos membros).

As **Equipes de Trabalho**, por sua vez, são um **conjunto de dois ou mais indivíduos com habilidades complementares**, e que trabalham em conjunto para **alcançar um objetivo comum**.

Outro grande diferencial é que as equipes, através da **coordenação os esforços** dos membros, geram uma **sinergia positiva** (ou seja, “o **todo** é **maior** do que a soma das partes”). Em outras

<sup>16</sup> Wagner III e Hollenbeck (1999) **apud** MADRUGA (2009)



palavras, o resultado obtido com os esforços do “todo” (da equipe) é maior do que o resultado que seria obtido com a “soma dos esforços individuais” de cada pessoa.

Essa sinergia positiva não acontece nos grupos. Ou seja, nos **grupos** o **todo é igual** a soma das partes (**sinergia neutra**) ou, algumas vezes, o **todo é menor** que a soma das partes (**sinergia negativa**)

Portanto, enquanto o **grupo** apenas “**soma**” resultados; as **equipes multiplicam** resultados.

Nas Equipes, a **coordenação de esforços** é capaz de **aumentar os resultados**, independente de aumentar os recursos investidos. As Equipes de Trabalho são **mais flexíveis** e se **adaptam melhor** ao ambiente dinâmico e mutável em que estão inseridas.

Pode-se dizer, portanto, que as **equipes** são uma “**evolução**” dos **grupos**. De acordo com Chiavenato<sup>17</sup> “no fundo, a equipe é um grupo supermelhorado, um tipo especial de grupo.”

De acordo com Moscovici<sup>18</sup>, “um **grupo** transforma-se em **equipe** quando passa a prestar atenção à sua **própria forma de operar** e procura **resolver os problemas** que afetam o seu funcionamento”.

Em outras palavras: toda equipe é um grupo, mas nem todo grupo é uma equipe.



Chiavenato reúne alguns conceitos de grupos na visão de renomados autores. Vejamos:

A **equipe** de trabalho gera **energia positiva** através do **esforço coordenado**. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho que é maior do que a soma das contribuições individuais.<sup>19</sup>

**Equipe** é um conjunto distinto de dois ou mais indivíduos que **interagem independentemente e adaptativamente** para **alcançar objetivos compartilhados**, específicos e valorizados.<sup>20</sup>

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.187

<sup>18</sup> MOSCOVICI (1994) *apud* MACÊDO, I.I. Rodrigues, D. F. Johann, M. E. P. Cunha, N. M. M. *Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas*, 9ª edição. Rio de Janeiro, FGV: 2010.

<sup>19</sup> JOHNSON (1996) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.187

<sup>20</sup> KATZENBACK e SMITH (1993) *apud* ibid.



**Equipe** é a composição de duas ou mais pessoas que **interagem entre si** e se influenciam mutuamente em função de um **propósito comum**.<sup>21</sup>

**Equipe** de trabalho é o processo em que pessoas **trabalham juntas** em grupo para **alcançar objetivos comuns**.<sup>22</sup>

**Equipe** é um pequeno número de pessoas dotadas de **habilidades complementares** e que trabalham para atingir **objetivos comuns** nos quais são **mutuamente responsáveis**.<sup>23</sup>



Alguns autores acabam utilizando os termos “Grupo” e “Equipe” como sinônimos. Por conta disso, as bancas, algumas vezes, também acabam tratando esses termos como sinônimos.

Portanto, a banca poderá trazer um “tipo” de grupo e classificar como “tipo” de equipe, por exemplo. Então, caso isso aconteça, é necessário que você “aceite” (dependendo do contexto), esses dois termos como “sinônimos”. OK?

O mundo em que vivemos, cada vez mais **complexo, dinâmico** e **instável**, requer que as organizações busquem **priorizar o trabalho em equipe** em vez do trabalho individual, com o objetivo de se obter **ideias novas, criativas** e capazes de auxiliar as organizações a se **adaptarem** às demandas ambientais e **atingirem seus objetivos**.



**Nem sempre o trabalho em equipe é a solução mais eficiente.**

Isso acontece pois o trabalho em equipe **demandava mais tempo** e **consumia mais recursos (tempo e energia)** dos indivíduos. Portanto, a escolha entre “trabalho individual” e “trabalho em equipe” **depende do tipo de atividade/tarefa a ser realizada**.

Ou seja, o gestor deverá avaliar tipo de tarefa que será realizada, para decidir se o mais eficiente e apropriado será o “trabalho individual” ou o “trabalho em equipe”, para que não haja o desperdício do tempo e da energia dos funcionários.

<sup>21</sup> CLOKE e GOLDSMITH (2002) *apud* ibid.

<sup>22</sup> WAGNER e HOLLENBECK (2000) *apud* ibid.

<sup>23</sup> ROBBINS (1998) *apud* ibid.

Em outras palavras: para que um trabalho em equipe seja a solução mais apropriada e eficiente, os “**benefícios**” gerados pelo trabalho em equipe devem superar os “**custos**” envolvidos no trabalho em equipe.

## 2.1 – Grupos x Equipes

Vejamos, na tabela a seguir, as principais diferenças entre os Grupos e as Equipes<sup>24</sup>:

Grupos	Equipes
Sinergia neutra ou negativa	Sinergia positiva
Troca e Compartilhamento de informações	Coordenação de esforços e Desempenho Coletivo
Busca alcançar objetivos individuais (particulares)	Busca alcançar objetivos comuns (coletivos)
Os indivíduos <b>atuam e decidem</b> de maneira individual	Os indivíduos <b>atuam e decidem</b> de maneira coletiva
Esforço Individual	Esforço Coletivo
A responsabilidade é <b>individual</b>	A responsabilidade é <b>individual e mútua (ou seja, a responsabilidade é coletiva)</b>
Tem um <b>único líder</b> (ou um pequeno grupo de indivíduos que lideram)	A liderança é <b>compartilhada / democrática</b>
Verticalização (o poder é distribuído hierarquicamente)	Horizontalização
Tem o mesmo <b>propósito da organização</b>	Tem um <b>propósito específico</b>
Mede o desempenho de <b>maneira indireta</b> (por exemplo: desempenho financeiro)	Mede o desempenho de <b>maneira direta</b> (por exemplo: avaliação dos produtos gerados pelo trabalho coletivo)
O grupo discute, decide e <b>delega</b> o trabalho ao cada um dos membros / o trabalho é <b>individualizado</b>	O grupo discute, decide e <b>faz o trabalho</b> real / o trabalho é <b>compartilhado</b> entre os membros
As habilidades dos membros são “ <b>aleatórias</b> ” e “variadas”	As habilidades dos membros são “ <b>complementares</b> ”
O grupo <b>soma</b> resultados	A equipe <b>multiplica</b> resultados
Os líderes <b>coagem, pressionam ou manipulam</b> os membros	<b>Não</b> há necessidade de coação, pressão ou manipulação. Predomina o <b>diálogo e a negociação</b> .
Afrouxamento e informalidade	Clareza, coesão e foco na tarefa
<b>Não</b> há interação afetiva ou emocional	Há uma <b>forte interação emocional e afetiva</b>
Comportamentos <b>competitivos e individualistas</b>	<b>Interdependência, autoconfiança, identificação, integração e atuação em conjunto.</b>

É importante destacar que os membros das equipes não abandonam sua individualidade ou o seu ponto de vista. Pelo contrário, eles dialogam e contribuem com suas habilidades e características individuais para que seja possível realizar melhorias nos produtos, processos e relacionamentos.

<sup>24</sup> Baseado nas ideias de CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.186 e ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p. 300



## 2.2 – Competências Necessárias às Equipes (Papéis dos membros das Equipes)

Margerison e McCann destacam **09 fatores** que devem estar presentes em todas as equipes. Cada um desses fatores está relacionado a um “papel” desempenhado por cada um dos membros da equipe. São eles<sup>25</sup>:

**Assessoria:** essa competência está relacionada com a ação de **dar** e **receber informações**. As informações podem ser recebidas por relatórios, reuniões, artigos, livros e, até mesmo, através da conversa com as pessoas. Dentre os membros da equipe deve existir um **assessor/reportador**. O assessor é um **informante** que faz com que todos os membros estejam bem informados para analisar situações e tomar decisões adequadas.

**Inovação:** trata-se de um fator relacionado com a **criação** e a **experimentação de novas ideias**. É um fator chave do trabalho em equipe e envolve a maneira como as coisas são feitas. A inovação é indispensável para a melhoria contínua do trabalho. O membro **inovador/criador** é aquele que apresenta **novas ideias**, conceitos e traz criatividade para a equipe.

**Promoção:** trata-se do fator relacionado com a **identificação** e a **exploração de oportunidades**. As equipes precisam “**vender seu peixe**” aos gestores dos níveis mais elevados da organização, com o objetivo de obter os recursos necessários à condução dos trabalhos. O membro **promotor/explorador** pega as novas criações e ideias do membro inovador e as “**venderá**” **dentro e fora da organização**, obtendo recursos para investir em novas ideias e projetos da equipe. Além disso, o promotor defende a mudança e as novas oportunidades que vêm com a mudança.

**Desenvolvimento:** trata-se do fator relacionado à **avaliação** e **teste** da aplicabilidade das novas ideias. É o momento no qual as novas ideias devem ser avaliadas e testadas com relação a sua aplicabilidade. O desenvolvimento tem por objetivo assegurar que as ideias sejam moldadas para **atender às necessidades dos clientes**. Para isso, o membro **desenvolvedor/incentivador** (alguns autores também chamam esse membro de **assessor**) deve ouvir as necessidades dos clientes e incorporá-las aos planos. Esse membro tem fortes **habilidades analíticas** e prefere **avaliar diversas opções** antes de tomar decisões.

**Organização:** fator relacionado à **definição** e **implementação** das formas de trabalhar. Para isso, devem ser estabelecidos objetivos claros, com o objetivo de que os resultados sejam alcançados no tempo certo e com o custo adequado. O membro **organizador/integrador/impulsionador** é **focado na ação e faz com que tudo aconteça** de uma forma que todos saibam o que, como e quando devem fazer. É ele que “**faz tudo acontecer**”.

---

<sup>25</sup> MARGERISON E MCCANN (2000) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014.



**Produção:** trata-se do fator relacionado à **conclusão** e **entrega de resultados**. No início do projeto, são definidos os planos e as ações. Após isso, a equipe concentra-se em **produzir o produto/serviço** de acordo com o estabelecido e atendendo aos padrões de eficácia e eficiência. O membro **produtor/concluidor** é um indivíduo **prático** que, de maneira **coordenada e controlada**, guia as ações até o fim, realiza os planos e atinge as metas/resultados.

**Inspeção:** trata-se do fator relacionado ao **controle** a à **auditoria**. Busca assegurar a **regularidade das atividades** e a **prevenção de erros**. O membro da equipe caracterizado como **inspetor/controlador** é **meticuloso** em seu trabalho, focado nos **detalhes, analítico** e **reflexivo**.

**Manutenção:** fator relacionado à “**defesa**” dos **padrões e processos**. Todas as equipes devem seguir **padrões** e manter **processos eficazes** de trabalho. O membro da equipe chamado de **mantenedor/melhorador** é responsável por garantir que os processos sejam submetidos a **revisões periódicas** com o objetivo de **aumentar a eficiência da equipe**.

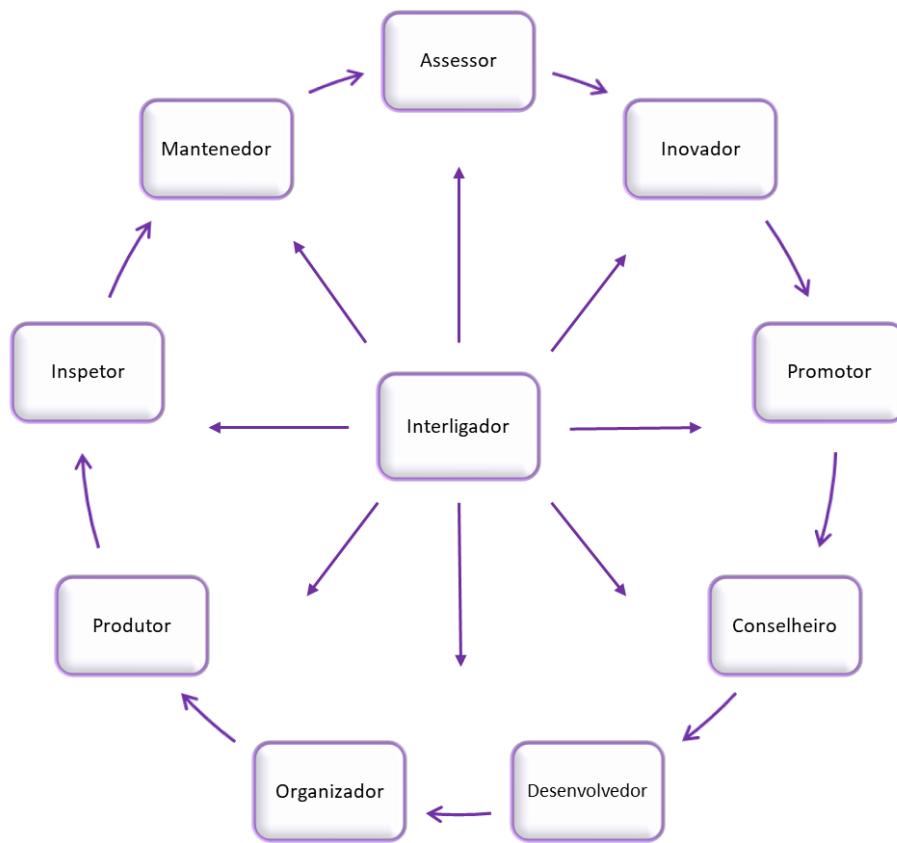
**Ligação:** fator relacionado à **integração** e **coordenação** do trabalho dos membros da equipe. O membro da equipe caracterizado como **Interligador/Relacionador**, é uma **pessoa de ligação** que cobrirá a **ligação de pessoas** e de **tarefas**, garantindo que os indivíduos da equipe trabalhem **coesos** e em **conjunto, de forma coletiva**. Ou seja, ele é responsável por garantir que os membros **trabalhem como uma equipe** (diferenciando-se de um simples grupo).

Robbins acrescenta, ainda, mais um papel:

**Conselheiro/Relator:** É o membro responsável por **estimular** os demais membros a **buscarem informações adicionais** antes de tomarem decisões importantes. O conselheiro tende a **não impor seus pontos de vista**. Contudo, ele sempre **busca obter o máximo de informações** antes de tomar suas decisões. Assim, ele acaba **influenciando** e estimulando os demais membros da equipe a **buscar mais informações** antes de tomar decisões importantes, para que eles não tomem decisões precipitadas.

Todos esses fatores (e papéis) formam a “**roda de trabalho em equipe**”:





## 2.3 – Etapas do Desenvolvimento das Equipes (Estágios de Formação das Equipes)

### Estágios do Desenvolvimento das Equipes (Chiavenato)

De acordo com Chiavenato, as equipes passam por **04 estágios** durante o seu desenvolvimento ao longo do tempo<sup>26</sup>:

**Estágio 1 - Experimentação Inicial:** Nesse estágio, “ninguém escuta ninguém”. O chefe toma todas as decisões e os objetivos são vagos e obscuros. Há pouca melhoria no trabalho e a resolução de problemas é baixa. É um momento marcado por uma “fraqueza” interna.

**Estágio 2 - Experimentação e Aprendizado:** Aqui, a equipe percebe que é necessário melhorar e começa a debater sobre os “riscos” da ineficiência. O relacionamento entre os membros melhora e os **membros passam a ouvir uns aos outros** e considerar as opiniões dos outros.

**Estágio 3 - Consolidação:** Nesse estágio são **definidas as normas de comportamento** e a “padronização” dos métodos de trabalho. Há a concordância dos membros quanto aos procedimentos. Definem-se metas e objetivos coletivos. Há um **aumento da integração** da equipe. A **equipe se consolida** como uma **unidade de trabalho**.

<sup>26</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.188



**Estágio 4 - Maturidade e Flexibilização:** O último estágio é marcado pelo **atendimento às necessidades dos membros**. O **desenvolvimento** é a prioridade. Nesse estágio a equipe é **flexível** e consegue se **adaptar** às mudanças ambientais. A **liderança passa a ser compartilhada** e há **sinergia positiva** nos resultados.

## 2.4 – Tipos de equipes

### Tipos de Equipes (Robbins)

De acordo com Robbins, existem 04 tipos de equipes<sup>27</sup>:

**Equipes de Resolução de Problemas:** São formadas por um pequeno número de funcionários (normalmente, de 5 a 12 funcionários), todos do **mesmo departamento**, que se reúnem durante algumas horas por semana para **discutir formas de melhorar a eficiência**, a **qualidade** e o **ambiente de trabalho**. Os membros trocam ideias e oferecem sugestões de como os métodos e processos podem ser melhorados. São equipes que **apenas fazem sugestões de como solucionar os problemas** (ou seja, não possuem autonomia para implementar as ideias).

**Equipes Autogerenciadas (Autodirigidas):** São formadas por um grupo de funcionários (normalmente, de 10 a 15 pessoas) que realizam **trabalhos interdependentes** (ou **muito relacionados**). Os membros da equipe autogerenciada acabam **assumindo muitas das responsabilidades** que eram de seus antigos gestores. As atividades das equipes autogerenciadas incluem o **planejamento**, a **delegação** de tarefas, a **tomada de decisões** e a **implementação das ações** para a solução dos problemas.

As equipes autogerenciadas são **equipes independentes**, que assumem atividades gerenciais tradicionais (como planejamento, avaliação de desempenho, admissão de pessoal, etc).

**Equipes Multifuncionais (Funcionais Cruzadas / Cross-Functional / Interdisciplinares / Interfuncionais):** São formadas por um grupo de funcionários do **mesmo nível hierárquico**, mas de **diferentes unidades organizacionais** (diferentes departamentos), que se unem para desempenhar determinada tarefa. De acordo com Robbins, “as equipes multifuncionais representam uma forma **eficaz** de permitir que pessoas de **diferentes áreas** de uma empresa, ou até de diferentes empresas, possam trocar informações, desenvolver novas ideias, **solucionar problemas e coordenar projetos complexos**”.

**Equipes Virtuais (Em Rede):** São formadas por um grupo de pessoas que se encontram **geograficamente dispersas** e utilizam ferramentas da **tecnologia da informação** para se

---

<sup>27</sup> ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. pp. 300-303



comunicar à distância e alcançar seus objetivos. A comunicação pode se dar através de e-mail, videoconferência, chats, etc.

### Tipos de Equipes (Chiavenato)

Chiavenato, por sua vez, destaca a existência de 04 tipos de equipes<sup>28</sup>:

**Equipes Força-Tarefa:** São equipes temporárias formadas para **executar uma determinada tarefa específica**. Quanto a tarefa é completada, a equipe se desfaz e cada membro retorna à sua posição anterior. A equipe Força-Tarefa deve ser composta por membros que possuam as **competências necessárias** ao cumprimento da tarefa. À vista disso, a **diversidade dos membros** é sempre indicada.

**Equipes Autogerenciadas (Autodirigidas):** possuem as mesmas características das equipes autogerenciadas que estudamos na visão de Robbins.

**Equipes Multifuncionais (Funcionais Cruzadas / Cross-Functional / Interdisciplinares / Interfuncionais):** possuem as mesmas características das equipes multifuncionais que estudamos na visão de Robbins.

**Equipes Virtuais (Em Rede):** possuem as mesmas características das equipes virtuais que estudamos na visão de Robbins.

### 2.5 –Equipes Bem-sucedidas

As equipes **bem-sucedidas** apresentam as seguintes **características**<sup>29</sup>:

- **Compromisso com objetivos compartilhados.**
- **Consenso na tomada de decisões.**
- **Se comunicam aberta e honestamente (Comunicação eficaz).**
- **Liderança compartilhada.**
- Mantêm um clima de **cooperação, apoio e confiança**.
- **Valorizam os indivíduos** pela sua **diversidade**.
- Reconhecem os conflitos e buscam a **resolução positiva** dos conflitos.

### 2.6 – Equipes Eficazes

De acordo com Chiavenato, as **equipes eficazes** possuem as seguintes **características**<sup>30</sup>:

<sup>28</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.189

<sup>29</sup> ARNOLD (1996) apud CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.203



- Objetivos claros** e **compreendidos por todos** os membros.
- Habilidades relevantes** e **complementares** de cada membro, para que a equipe possua todas as competências necessárias à tarefa a ser executada.
- Apoio e confiança mútua** entre os membros.
- Compromisso unificado** em relação aos **objetivos** e aos **meios** para alcançá-los.
- Relacionamento interpessoal**
- Excelente comunicação interna.**
- Habilidades de negociação** para o alcance de consenso interno e de aceitação externa.
- Abertura e confrontação** juntamente com **cooperação** e **competição**.
- Liderança renovadora**, capaz de **impulsionar e alavancar** as pessoas.
- Apoio interno** dos membros.
- Apoio externo** de todas as partes da organização.
- Aprendizagem e desenvolvimento individual e coletivo.**

## Criando Equipes Eficazes

De acordo com Robbins, existem **04 fatores principais** que influenciam e estão relacionados à **criação de equipes eficazes**:

**Fatores do Contexto:** Os fatores contextuais que estão intimamente relacionados ao desempenho das equipes são:

- Existência de **Recursos Adequados** para a realização das tarefas e sustentação da equipe.
- Consenso em relação à **Liderança** e à **Estrutura** da equipe.
- Promoção de um **Clima de Confiança**.
- Existência de **Sistemas de Avaliação de Desempenho e Recompensas**.

<sup>30</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. p.190-191



**Fatores da Composição da Equipe:** Os fatores relacionados à composição da equipe que estão intimamente ligados ao desempenho das equipes incluem:

- Capacidades dos Membros:** parte do desempenho da equipe depende da capacidade e habilidade dos membros.
- Personalidade** dos membros: influencia significativamente o comportamento individual.
- Alocação de Papéis:** as pessoas devem ser selecionadas para a equipe de modo a assegurar que todos os papéis necessários ao desempenho das atividades sejam devidamente preenchidos.
- Diversidade:** grande parte das atividades de uma equipe requer uma variedade diversificada de habilidades e conhecimentos.
- Tamanho das Equipes:** em geral, as equipes eficazes são compostas por menos de dez membros.
- Flexibilidade dos Membros:** a flexibilidade dos membros proporciona maior adaptabilidade e permite que os membros “completam” as tarefas uns dos outros.
- Preferências dos Membros:** nem todos os indivíduos gostam de trabalhar em equipe. Portanto, na hora de selecionar os membros de uma equipe, deve-se considerar as preferências de cada pessoa, e buscar selecionar aqueles indivíduos que preferem trabalhar em equipe.

**Fatores do Processo:** Está relacionada à eficiência das equipes. As variáveis de processo são:

- Comprometimento dos membros com um **Propósito Comum**.
- Definição de **Metas Específicas** para a equipe.
- Eficácia** da Equipe.
- Nível controlado de Conflitos**.
- Redução da “folga social”**.

**Fatores do Projeto do Trabalho:** As equipes eficazes devem assumir a responsabilidade pela realização de **tarefas significantes**. Essa categoria inclui variáveis como:

- Autonomia e Liberdade**.
- Variedade de habilidades:** oportunidade de utilização de diferentes talentos e habilidades.



-**Identidade da Tarefa:** capacidade de poder realizar uma tarefa identificável por completo.

-**Significância da Tarefa:** execução de uma tarefa que tenha um impacto considerável sobre os outros.



Em uma de suas obras, Robbins **não** menciona o “**Fator do Projeto de Trabalho**”.

Portanto, a banca poderá considerar apenas **03** fatores para a criação de equipes eficazes: **Fatores do Contexto; Fatores da Composição da Equipe e Fatores do Processo**.

Fatores do Contexto	Fatores da Composição da Equipe	Fatores do Processo	Fatores do Projeto do Trabalho
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos Adequados</li><li>• Liderança e Estrutura</li><li>• Clima de Confiança</li><li>• Sistemas de Avaliação de Desempenho e Recompensas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidades dos Membros</li><li>• Personalidade</li><li>• Alocação de Papéis</li><li>• Diversidade</li><li>• Tamanho das Equipes</li><li>• Flexibilidade dos Membros</li><li>• Preferências dos Membros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propósito Comum</li><li>• Metas Específicas</li><li>• Eficácia</li><li>• Nível de Conflitos</li><li>• Redução da “folga social”</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomia e Liberdade</li><li>• Variedade de habilidades</li><li>• Identidade da Tarefa</li><li>• Significância da Tarefa</li></ul>

## 2.7 – Equipes de Alto Desempenho (Equipes de Alta Performance)

De acordo com Chiavenato<sup>31</sup>, as **equipes de alto desempenho** “são equipes caracterizadas pela **elevada participação** das pessoas e pela busca de **respostas rápidas e inovadoras** às mudanças no ambiente de negócios que permitam **atender às crescentes demandas dos clientes**.” As equipes de alto desempenho são pautadas pela **confiança, envolvimento dos membros, comunicação aberta e efetiva**, busca pelo **crescimento individual, crescimento da equipe e crescimento da organização** como um todo.

As equipes de alto desempenho produzem **sinergia positiva** e **superam os resultados e expectativas**.

<sup>31</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.69



Schermerhor Jr. elenca algumas **características** que as equipes de alto desempenho possuem<sup>32</sup>:

**Participação:** os membros se comprometem com **empowerment** e **autoajuda**.

**Responsabilidade:** os membros são **responsáveis pelos resultados**.

**Clareza:** os membros **comprendem** e **apoiam os objetivos** da equipe.

**Interação:** todos os membros se **comunicam** em um **clima aberto e confiável**.

**Flexibilidade:** os membros **querem mudar e melhorar o desempenho**.

**Focalização:** os membros dedicam-se a **alcançar as expectativas** do trabalho.

**Criatividade:** os **talentos** e as **ideias** são usados para **beneficiar a equipe**.

**Rapidez:** os membros **agem rapidamente** sobre problemas e oportunidades.

## ATITUDES NECESSÁRIAS AO BOM RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Veremos, a seguir, algumas atitudes que são necessárias para que as pessoas tenham um **bom relacionamento interpessoal**.

Esse bom relacionamento interpessoal é necessário tanto na interação entre os **membros dos grupos ou das equipes**, na interação com os **demais colegas do ambiente de trabalho como um todo**, bem como na **interação com os clientes**.

### 1 – Empatia

A **empatia** é uma característica psicológica que consiste na **capacidade de compreender** o que as **outras pessoas estão sentindo**.

Ou seja, consiste na habilidade de buscar **entender os sentimentos e as emoções** de outra pessoa, buscando experimentar de forma **racional e objetiva** o que o outro **indivíduo está sentindo**.

Trata-se de um conceito bastante relacionado ao **altruísmo** (solidariedade, amor ao próximo, filantropia).

<sup>32</sup> SCHERMERHOR Jr. apud CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp. 198-199



Uma pessoa que possui empatia é capaz de “**se imaginar e se colocar no lugar do outro**” (é capaz de pensar ou agir da forma como a outra pessoa pensaria e agiria) com o objetivo de **entender o que essa pessoa está sentindo** para poder **ajudá-la da melhor maneira possível**.



**Empatia** não é a mesma coisa que **Símpatia**.

**Símpatia** consiste em ser **agradável** e **delicado** com as pessoas. Está relacionado à **capacidade de tratar bem** as pessoas, com **afeto** e **cortesia**. Consiste em “agradar” as pessoas. A simpatia, muitas vezes, ocorre por conta da **afinidade**.

A **Empatia**, por sua vez, vai muito mais além. Ela não decorre por conta da afinidade. É uma habilidade muito mais abrangente, que decorre da capacidade de “**compreender**” a **situação vivenciada pela outra pessoa**.

A empatia nos relacionamentos interpessoais é fundamental para **melhorar a qualidade da comunicação** entre as pessoas e para que as **dificuldades dos indivíduos sejam melhor compreendidas**.

A eficácia do comportamento interpessoal depende da empatia que o indivíduo possui em seus relacionamentos pessoais e profissionais. Ou seja, a empatia **tende a aumentar a eficácia do comportamento interpessoal** e tende a ajudar na **redução dos conflitos** (pois os indivíduos “se colocam” no lugar dos outros, e buscam “entender” o que os outros estão sentindo).

## 2 – Compreensão Mútua

A **compreensão mútua** é o “**resultado**” da empatia.

Quando ocorre a compreensão mútua, significa que os **indivíduos “compreenderam” os sentimentos e as situações uns dos outros**.

Para que ocorra a compreensão mútua, é necessário que haja uma **comunicação eficaz** entre as partes envolvidas.

Pode-se dizer que a compreensão mútua é essencial para que as pessoas **desenvolvam uma interação** e um **bom relacionamento interpessoal**.



## 3 – Comportamento Defensivo e Comportamento Receptivo

### Comportamento Defensivo

O **comportamento defensivo** ocorre quando o indivíduo percebe um “**perigo**” (real ou imaginário) e se **sente ameaçado** por esse perigo. O indivíduo fica bastante **ansioso** com essa situação.

O indivíduo passa a **desconfiar dos demais** e começa a ter uma **postura “fechada” (autodefensiva)**. O indivíduo comece a **“defender-se” inconscientemente**.

O indivíduo com comportamento defensivo cria **dificuldades** e **obstáculos**.

O comportamento defensivo pode ser considerado uma “**barreira a comunicação**”, sendo capaz de gerar **distorções nas mensagens**. A comunicação fica bastante prejudicada e há uma grande dificuldade de compreender a outra pessoa.

Como consequência, o comportamento defensivo também pode **gerar conflitos** entre o relacionamento das pessoas.

As pessoas com comportamento defensivo **distorcem a realidade** e acabam **iludindo e enganando a elas mesmas**.

### Comportamento Receptivo

O **comportamento receptivo** ocorre quando a pessoa é **aberta** a **novas ideias e opiniões**.

O indivíduo com comportamento receptivo **aceita novas possibilidade** que outras pessoas rejeitariam de forma prematura. Ou seja, o indivíduo com comportamento respectivo **deixa de lado os “pré-conceitos” e “pré-julgamentos”**.

Os indivíduos com comportamento receptivo são **claros, objetivos, diretos, prestativos** e têm a **mente aberta** para novas oportunidades e possibilidades.

Trata-se de uma característica que **facilita bastante a comunicação**. Uma pessoa com comportamento receptivo é capaz de **“reduzir as defesas”** da outra pessoa.

## 4 – Proatividade

A **proatividade** está relacionada à capacidade de **identificar as oportunidades** e os **problemas antes que eles aconteçam**. Trata-se de “antever” os resultados e “anticipar” as decisões e soluções.



Um indivíduo proativo busca os melhores cursos de ação para aproveitar as oportunidades e para solucionar os problemas. O indivíduo proativo **assume as responsabilidades** e o **controle da ação**.

O indivíduo proativo é **flexível**, é capaz de se **adaptar às mudanças** e tem a habilidade de **influenciar as pessoas e o ambiente de trabalho** em que atua. Muitas vezes, ele assume o papel de líder para engajar as pessoas, os grupos e as equipes a alcançarem os objetivos.

Ele está sempre concentrado nos **aspectos que podem ser mudados**.



**Proatividade** não é a mesma coisa que **Iniciativa**.

**Tomar a iniciativa** consiste em **propor algo antes** de todas as outras pessoas.

A **Proatividade**, por sua vez, vai muito mais além. Trata-se de um comportamento que busca a **inovação** e a **superação dos resultados e expectativas**.

As características de um indivíduo proativo são as seguintes:

- Iniciativa**.
- Capacidade de **antever problemas e oportunidades**.
- Capacidade de **anticipar decisões e soluções**.
- Autoconfiança**.
- Foco nas **soluções**.
- Sabe **criar oportunidades**.
- Busca constantemente **informações**.
- Autonomia e assertividade** em suas ações.
- Flexibilidade**.
- Fácil **adaptação**.
- Supera o cumprimento das metas e expectativas**.
- Comprometimento**.

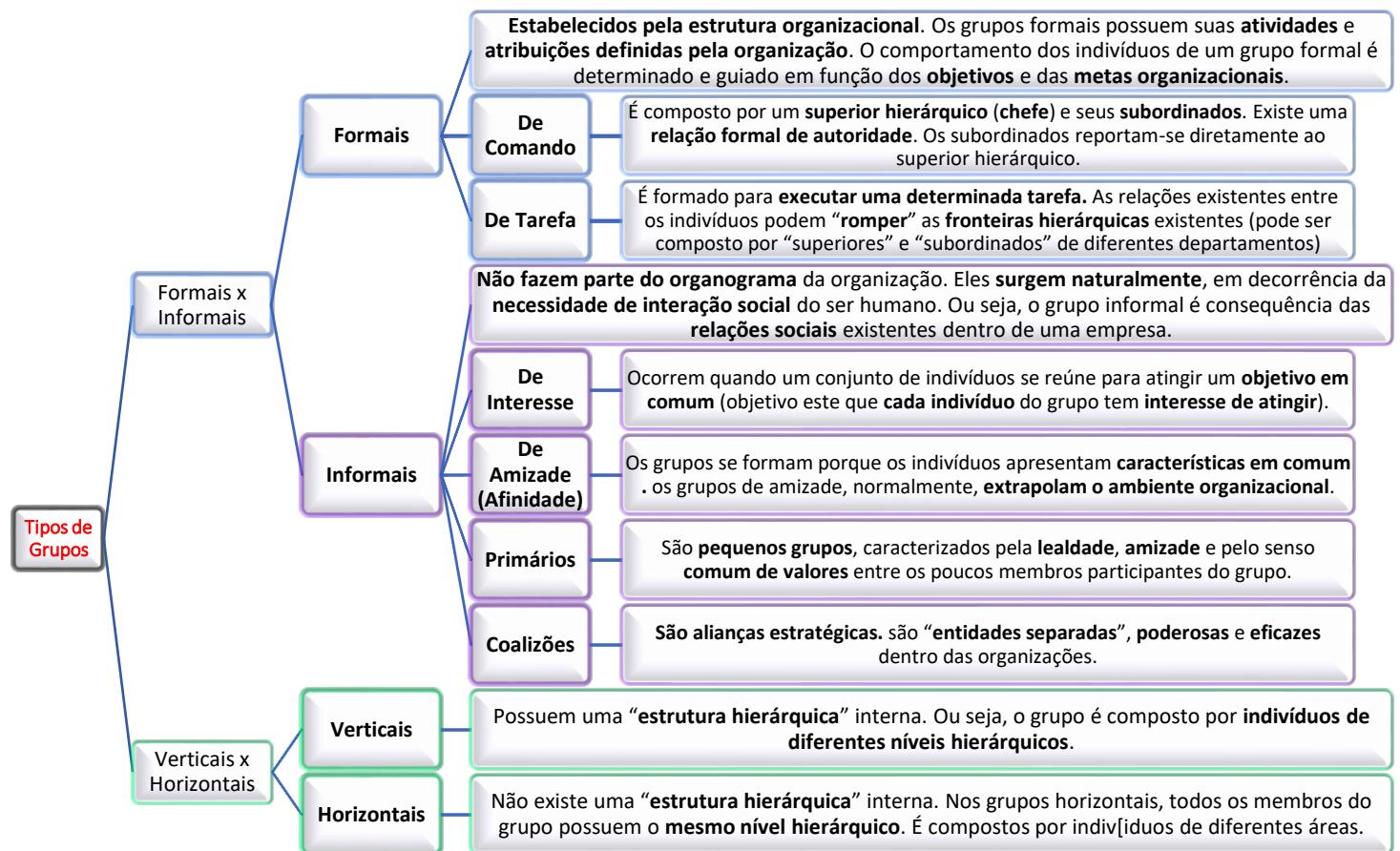
## RESUMO ESTRATÉGICO

### Grupos de Trabalho



**Grupos de Trabalho** são, portanto, um conjunto de dois ou mais indivíduos interdependentes, que interagem entre si para trocar informações, com o objetivo de alcançar **objetivos particulares** (objetivos **individuais**).

### Tipos de Grupos de Trabalho



### Estágios de Desenvolvimento dos Grupos (Bruce Tuckman)



### Estágio 1 - Formação

É a fase inicial do processo evolutivo de um grupo. Trata-se da fase de **formação** do grupo. É o momento em que os indivíduos estão se conhecendo e descobrindo quais são os comportamentos e regras aceitáveis dentro do grupo. Esse estágio é marcado por uma grande prevalência de **incertezas** sobre os **propósitos**, a **estrutura** e a **liderança** do grupo.

### Estágio 2 - Tormenta

Nesse momento os indivíduos já aceitam a existência de um grupo e se sentem parte dele. Contudo, nessa etapa surgem **conflictos entre os membros do grupo**. Os conflitos estão relacionados às **limitações impostas à individualidade e à liderança do grupo**.

### Estágio 3 - Normatização

Os membros do grupo se tornam mais “**próximos**” e **coesos**. Quanto maior o relacionamento do grupo, maior será a proximidade e a coesão interna do grupo, construindo-se, assim, uma **unidade coordenada (sólida)**. Essa fase é marcada por um forte **senso de camaradagem** e de “**identidade coletiva**”.

### Estágio 4 - Desempenho

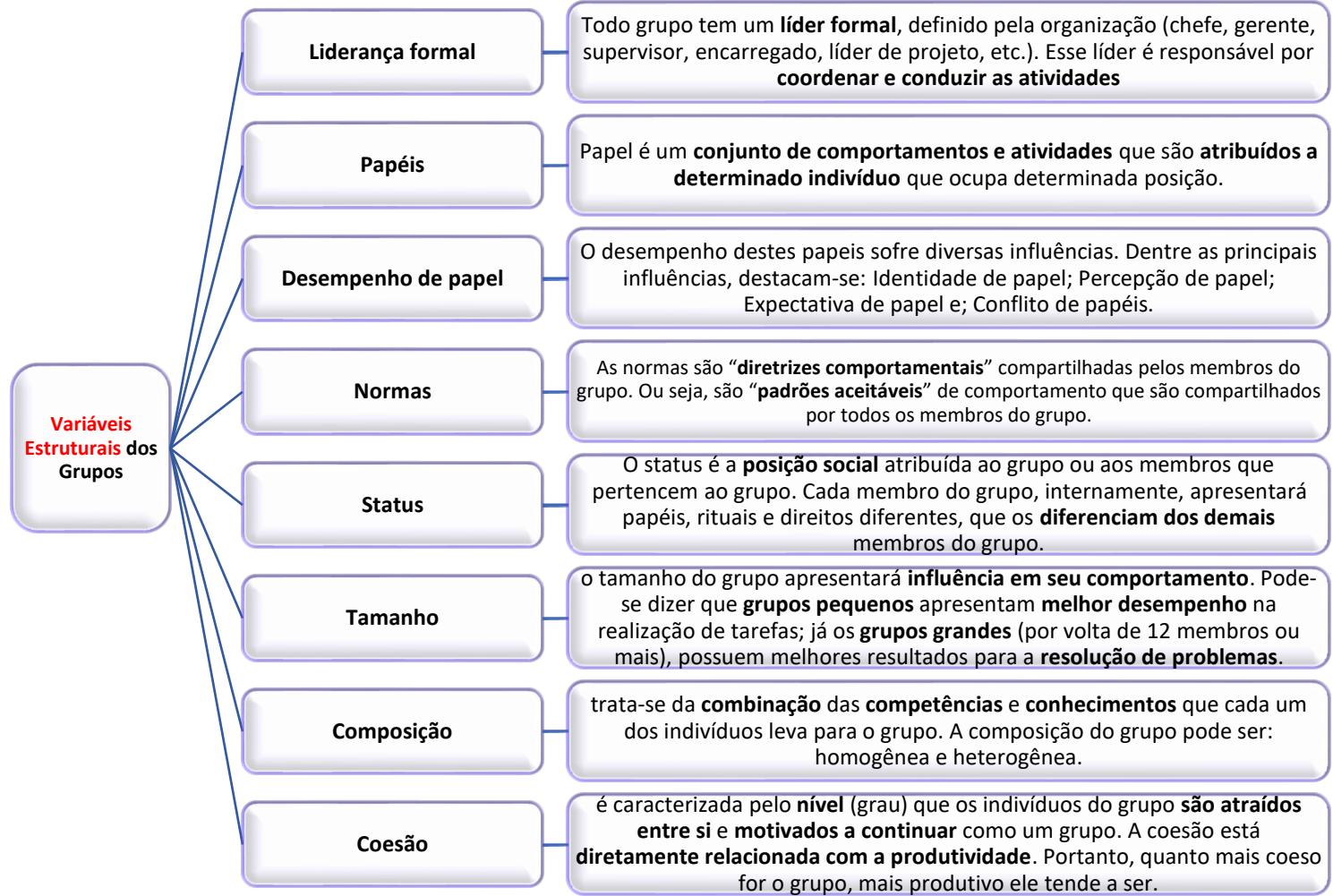
A fase do desempenho é a fase na qual os membros grupo **convergem todos os seus esforços para a realização da tarefa**. Nessa fase, o grupo encontra-se sólido, coeso e funcional, focado em **desempenhar a tarefa** para a qual foi criado.

### Estágio 5 - Interrupção

Trata-se da etapa de **finalização do grupo**. Ou seja, é o momento em que o grupo se prepara para sua **dissolução** (desfazimento). O grupo deixa de focar na execução da tarefa (o alto desempenho já não é mais prioridade) e passa a focar na **conclusão das atividades**.

## Variáveis Estruturais dos Grupos

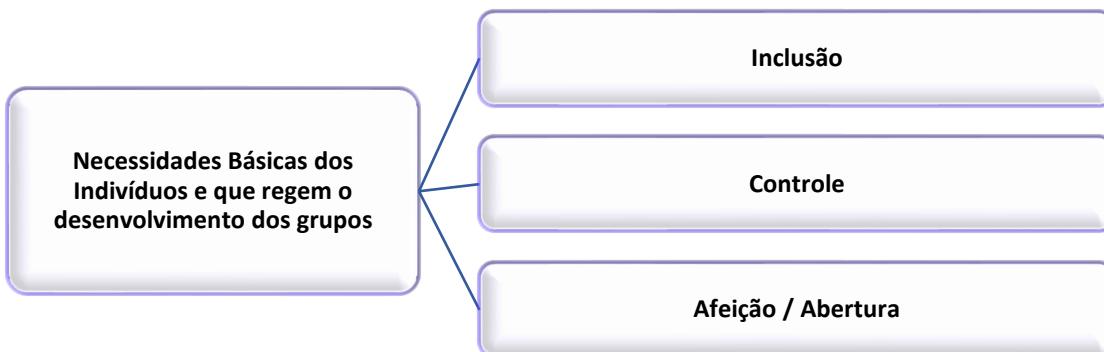




Variáveis estruturais dos grupos (Chiavenato)	Variáveis estruturais dos grupos (Robbins)
Liderança formal	-
Papéis	Papéis
Desempenho de Papéis	
Normas	Normas
Status	Status
Tamanho	Tamanho
Composição	-
Coesão	Coesão



## Necessidades Básicas dos Grupos



## Tomada de Decisão em Grupo

Vantagens da Tomada de Decisão em Grupo	Desvantagens da Tomada de Decisão em Grupo
Os grupos geram informações e <b>conhecimentos mais completos e abrangentes</b>	As decisões em grupo <b>consomem mais tempo</b>
Os grupos oferecem maior <b>diversidade de pontos de vista</b>	O grupo faz <b>pressões</b> para obter conformidade
Os grupos <b>aumentam a aceitação</b> de uma solução.	As discussões podem ser <b>dominadas</b> por um <b>único indivíduo</b> ou por algum “ <b>subgrupo</b> ”,
Os grupos geram <b>decisões de melhor qualidade</b>	As decisões grupais geram <b>ambiguidade da responsabilidade</b> , gerando “ <b>diluição</b> ” da responsabilidade pelos resultados entre os membros do grupo.

## Equipes de Trabalho

As **Equipes de Trabalho** são um **conjunto de dois ou mais indivíduos com habilidades complementares**, e que trabalham em conjunto para **alcançar um objetivo comum**.

Através da **coordenação os esforços** dos membros, as equipes geram uma **sinergia positiva** (ou seja, “**o todo é maior** do que a soma das partes”). Em outras palavras, o resultado obtido com os esforços do “todo” (da equipe) é maior do que o resultado que seria obtido com a “soma dos esforços individuais” de cada pessoa.



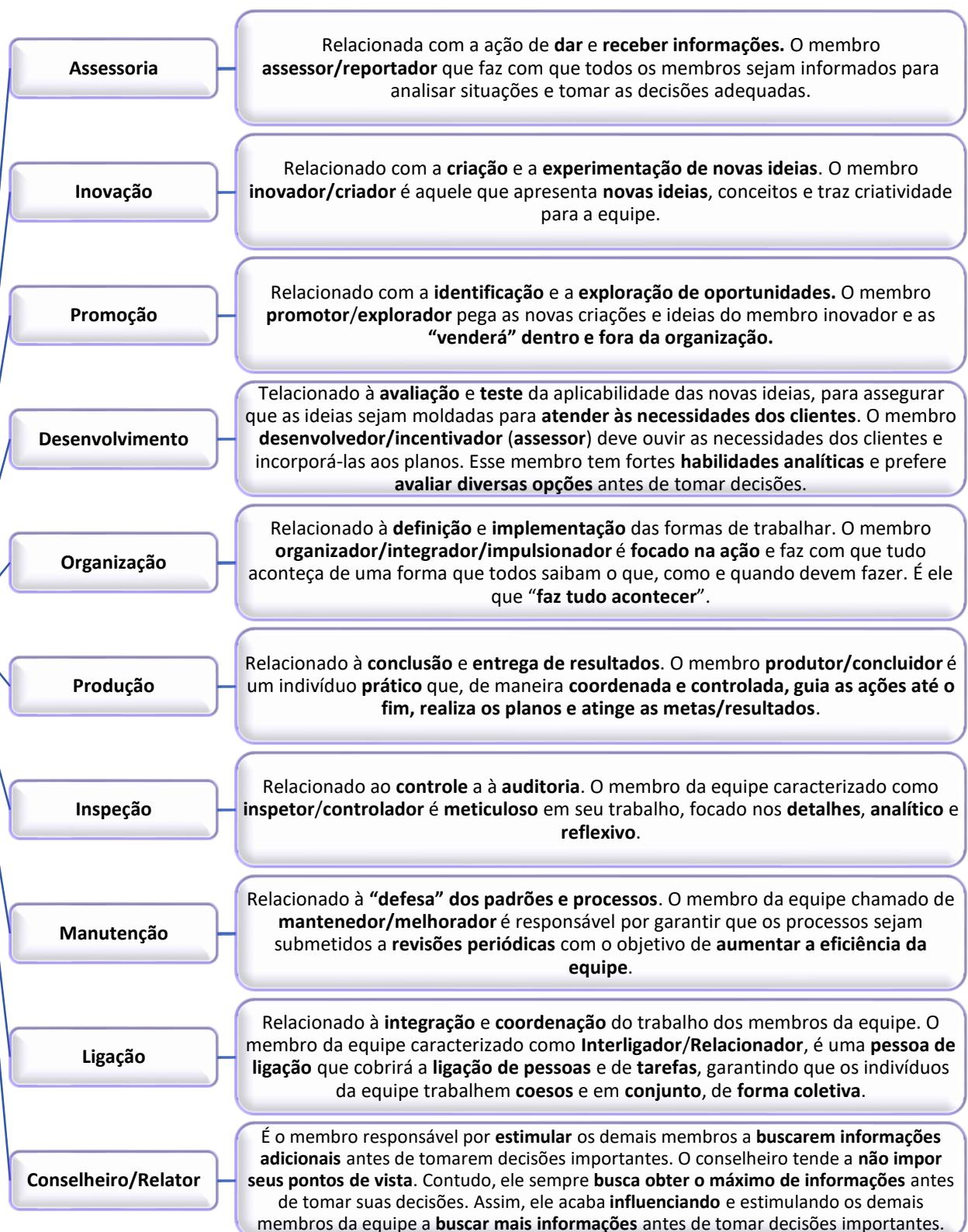
## Grupos x Equipes

Grupos	Equipes
<b>Sinergia neutra ou negativa</b>	<b>Sinergia positiva</b>
<b>Troca e Compartilhamento</b> de informações	<b>Coordenação</b> de esforços e <b>Desempenho Coletivo</b>
Busca alcançar <b>objetivos individuais</b> (particulares)	Busca alcançar <b>objetivos comuns</b> (coletivos)
Os indivíduos <b>atuam e decidem</b> de maneira <b>individual</b>	Os indivíduos <b>atuam e decidem</b> de maneira <b>coletiva</b>
<b>Esforço Individual</b>	<b>Esforço Coletivo</b>
A responsabilidade é <b>individual</b>	A responsabilidade é <b>individual e mútua</b> (ou seja, a <b>responsabilidade é coletiva</b> )
Tem um <b>único líder</b> (ou um pequeno grupo de indivíduos que lideram)	A liderança é <b>compartilhada / democrática</b>
<b>Verticalização</b> (o poder é distribuído hierarquicamente)	Horizontalização
Tem o mesmo <b>propósito da organização</b>	Tem um <b>propósito específico</b>
Mede o desempenho de <b>maneira indireta</b> (por exemplo: desempenho financeiro)	Mede o desempenho de <b>maneira direta</b> (por exemplo: avaliação dos produtos gerados pelo trabalho coletivo)
O grupo discute, decide e <b>delega</b> o trabalho ao cada um dos membros / o trabalho é <b>individualizado</b>	O grupo discute, decide e <b>faz o trabalho</b> real / o trabalho é <b>compartilhado</b> entre os membros
As habilidades dos membros são “ <b>aleatórias</b> ” e “ <b>variadas</b> ”	As habilidades dos membros são “ <b>complementares</b> ”
O grupo <b>soma</b> resultados	A equipe <b>multiplica</b> resultados
Os líderes <b>coagem, pressionam</b> ou <b>manipulam</b> os membros	<b>Não</b> há necessidade de coação, pressão ou manipulação. Predomina o <b>diálogo</b> e a <b>negociação</b> .
<b>Afrouxamento e informalidade</b>	<b>Clareza, coesão e foco na tarefa</b>
<b>Não</b> há interação afetiva ou emocional	Há uma <b>forte interação emocional</b> e afetiva
Comportamentos <b>competitivos</b> e <b>individualistas</b>	<b>Interdependência, autoconfiança, identificação, integração e atuação em conjunto.</b>



## Competências Necessárias às Equipes

**09 fatores**  
que devem  
estar  
presentes  
nas equipes



## Estágios do Desenvolvimento das Equipes (Chiavenato)

### Estágio 1 - Experimentação Inicial

Nesse estágio, “**ninguém escuta ninguém**”. O chefe toma todas as decisões e os objetivos são vagos e obscuros. Há pouca melhoria no trabalho e a resolução de problemas é baixa. É um momento marcado por uma “**fraqueza**” interna.

### Estágio 2 - Experimentação e Aprendizado

Aqui, a equipe percebe que é necessário melhorar e começa a debater sobre os “riscos” da ineficiência. O relacionamento entre os membros melhora e os **membros passam a ouvir uns aos outros** e considerar as opiniões dos outros.

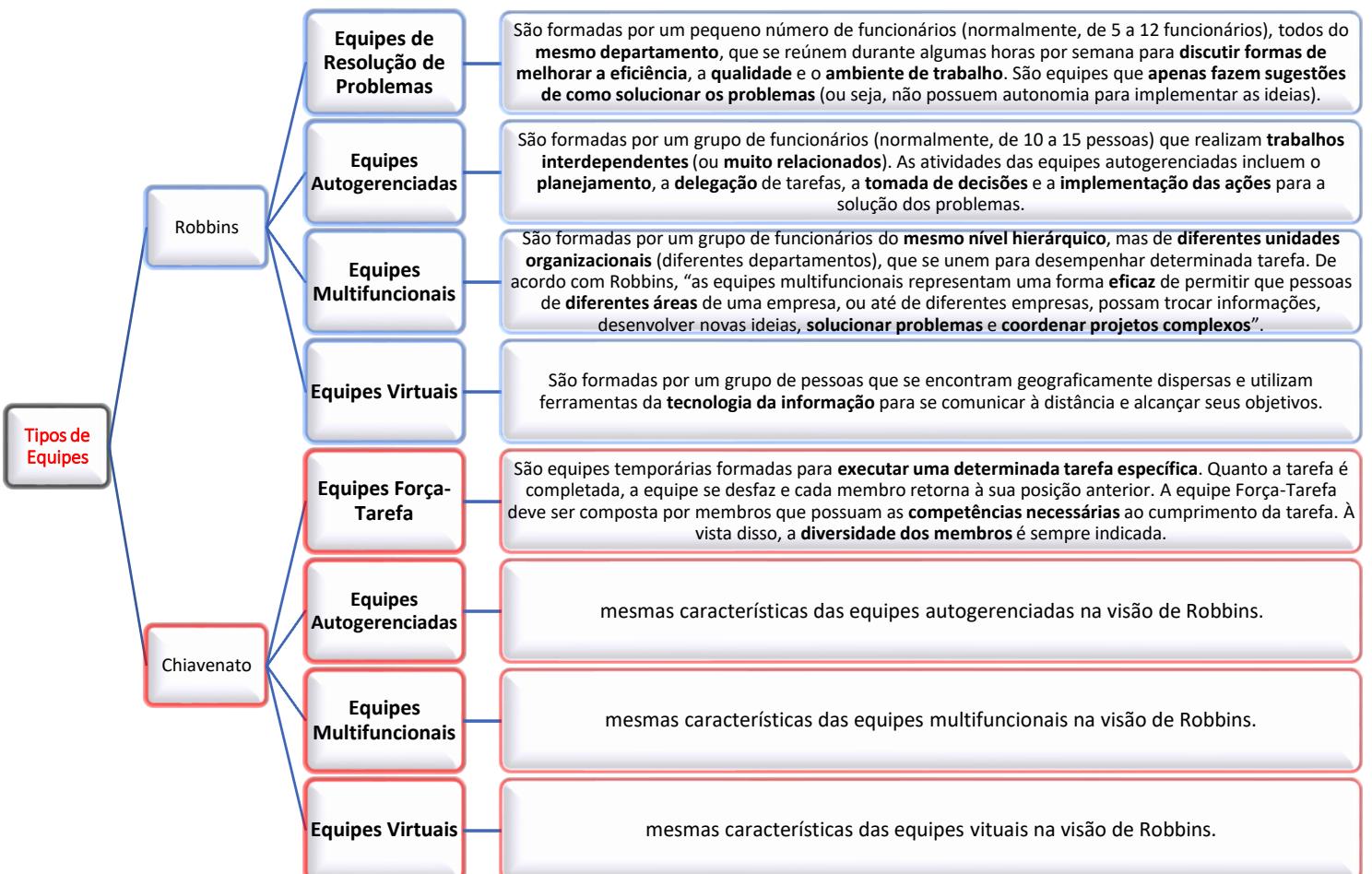
### Estágio 3 - Consolidação

Nesse estágio são **definidas as normas de comportamento** e a “**padronização**” dos métodos de trabalho. Há a concordância dos membros quanto aos procedimentos. Definem-se metas e objetivos coletivos. Há um **aumento da integração** da equipe. A **equipe se consolida** como uma unidade de trabalho.

### Estágio 4 - Maturidade e Flexibilização

O último estágio é marcado pelo **atendimento às necessidades dos membros**. O **desenvolvimento** é a prioridade. Nesse estágio a equipe é **flexível** e consegue se **adapta**r às mudanças ambientais. A **liderança passa a ser compartilhada** e há **sinergia positiva** nos resultados.

### Tipos de Equipes



## Características das equipes bem-sucedidas

Características das Equipes Bem-sucedidas

- Compromisso com objetivos compartilhados
- Consenso na tomada de decisões
- Se comunicam aberta e honestamente (Comunicação eficaz).
- Liderança compartilhada
- Mantêm um clima de **colaboração, cooperação, apoio e confiança**
- Valorizam os indivíduos pela sua **diversidade**
- Reconhecem os conflitos e buscam a **resolução positiva** dos conflitos

## Equipes Eficazes

Características das Equipes Eficazes

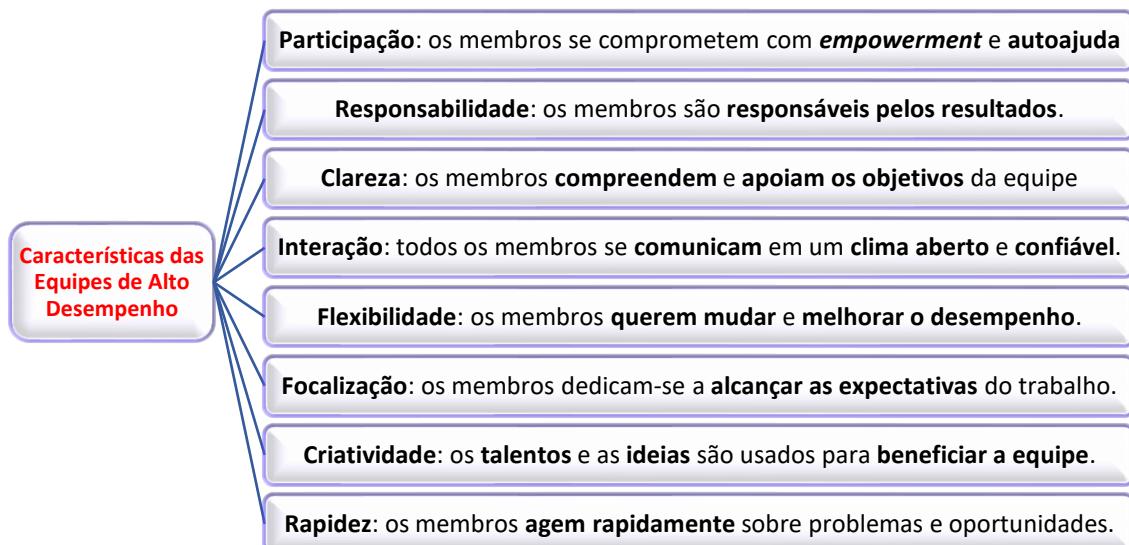
- Objetivos claros e **compreendidos por todos os membros**
- Habilidades relevantes e **complementares** de cada membro
- Apoio e **confiança mútua** entre os membros
- Compromisso unificado em relação aos **objetivos** e aos **meios** para alcançá-los
- Relacionamento interpessoal
- Excelente comunicação interna
- Habilidades de negociação para o alcance de consenso interno e de aceitação externa
- Abertura e **confrontação** juntamente com **cooperação e competição**
- Liderança renovadora, capaz de **impulsionar e alavancar** as pessoas
- Apoio **interno** dos membros
- Apoio **externo** de todas as partes da organização
- Aprendizagem e desenvolvimento **individual e coletivo**



Fatores do Contexto	Fatores da Composição da Equipe	Fatores do Projeto do Trabalho	Fatores do Processo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Adequados</li> <li>• Liderança e Estrutura</li> <li>• Clima de Confiança</li> <li>• Sistemas de Avaliação de Desempenho e Recompensas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades dos Membros</li> <li>• Personalidade</li> <li>• Alocação de Papéis</li> <li>• Diversidade</li> <li>• Tamanho das Equipes</li> <li>• Flexibilidade dos Membros</li> <li>• Preferências dos Membros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia e Liberdade</li> <li>• Variedade de habilidades</li> <li>• Identidade da Tarefa</li> <li>• Significância da Tarefa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósito Comum</li> <li>• Metas Específicas</li> <li>• Eficácia</li> <li>• Nível de Conflitos</li> <li>• Redução da “folga social”</li> </ul>

## Equipes de Alto Desempenho

As equipes de alto desempenho são pautadas pela **confiança, envolvimento dos membros, comunicação aberta e efetiva**, busca pelo **crescimento individual, crescimento da equipe e crescimento da organização** como um todo. As equipes de alto desempenho produzem **sinergia positiva e superam os resultados e expectativas**.



## Atitudes Necessárias ao Bom Relacionamento Interpessoal

### Empatia

Consiste na habilidade de buscar **entender os sentimentos e as emoções** de outra pessoa, buscando experimentar de forma **racional e objetiva** o que o outro **indivíduo está sentindo**.

Uma pessoa que possui empatia é capaz de “**se imaginar e se colocar no lugar do outro**”, com o objetivo de **entender o que essa pessoa está sentindo** para poder **ajudá-la da melhor maneira possível**.

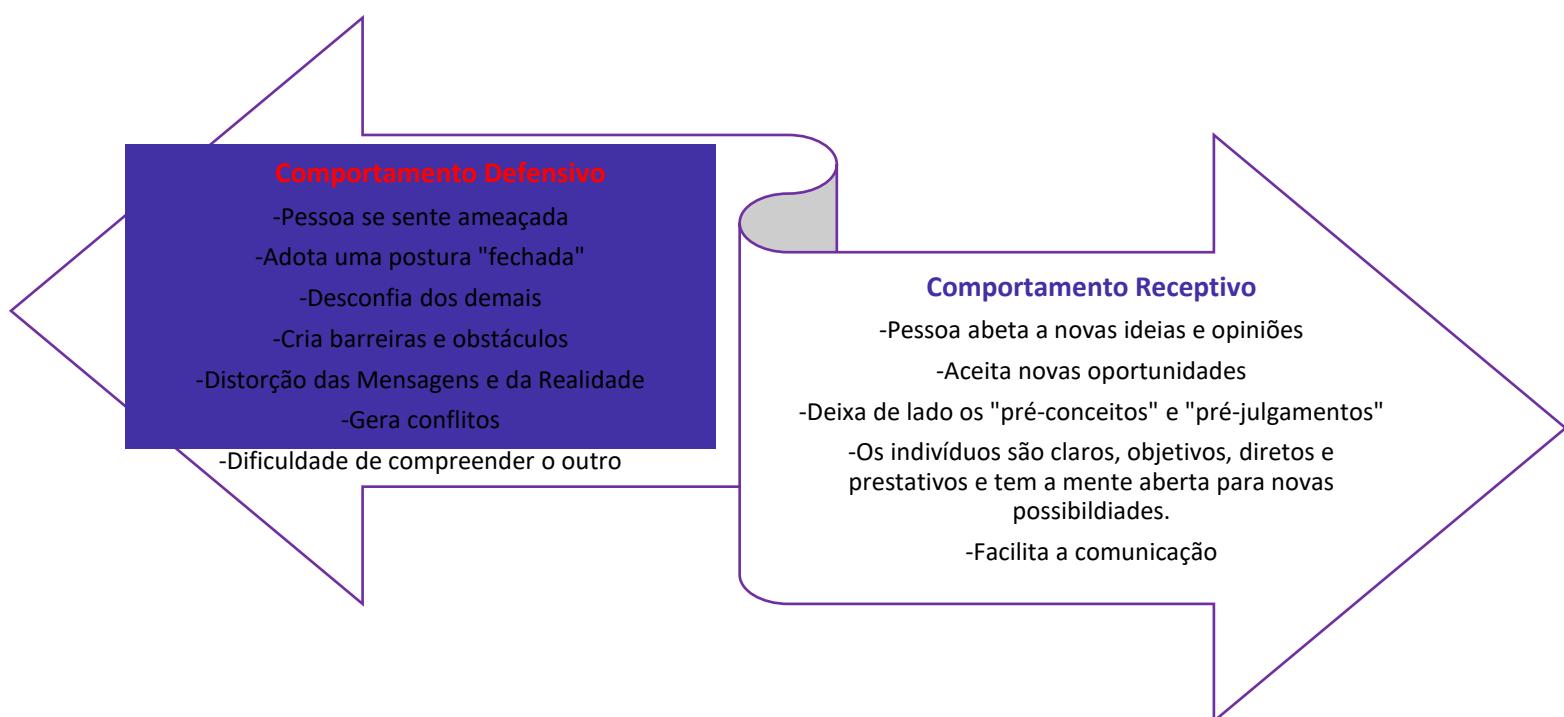
### Compreensão Mútua

É o “**resultado**” da empatia.

Quando ocorre a compreensão mútua, significa que os **indivíduos “compreenderam” os sentimentos e as situações uns dos outros**.

Para que ocorra a compreensão mútua, é necessário que haja uma **comunicação eficaz** entre as partes envolvidas.

### Comportamento Defensivo x Comportamento Receptivo



## Proatividade

Está relacionada à capacidade de **identificar as oportunidades** e os **problemas antes que eles aconteçam**. Trata-se de “antever” os resultados e “anticipar” as decisões e soluções.

Um indivíduo proativo busca os melhores cursos de ação para aproveitar as oportunidades e para solucionar os problemas. O indivíduo proativo **assume as responsabilidades** e o **controle da ação**.

O indivíduo proativo é **flexível**, é capaz de se **adaptar às mudanças** e tem a habilidade de **influenciar as pessoas e o ambiente de trabalho** em que atua. Muitas vezes, ele assume o papel de líder para engajar as pessoas, os grupos e as equipes a alcançarem os objetivos.





## QUESTÕES COMENTADAS

### 1. (CESPE - IFF - Administrador – 2018)

Assinale a opção correspondente à sequência correta das etapas de desenvolvimento de grupo, segundo Bruce W. Tuckman em Teoria de Desenvolvimento de Grupo, de 1965, revisitada em 1977.

- a) formação / adiamento / turbulência / normatização / desempenho
- b) turbulência / adiamento / formação / normatização / desempenho
- c) formação / turbulência / normatização / desempenho / adiamento
- d) turbulência / formação / normatização / desempenho / adiamento
- e) formação / turbulência / adiamento / normatização / desempenho

#### Comentários:

De acordo com Bruce Tuckman, durante o seu desenvolvimento os grupos passam por **05 fases (estágios)** diferentes. Vejamos quais são elas<sup>33</sup>:

Estágio 1 - **Formação**

Estágio 2 - Tormenta (**Turbulência** / Erupção / Atrito / Tempestade / Conflito)

Estágio 3 - **Normatização** (Normalização / Normação)

Estágio 4 - **Desempenho** (Realização / Execução)

Estágio 5 - Interrupção (Desintegração / Encerramento / Dissolução / **Adiamento**)

---

<sup>33</sup> ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.* / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.265



O gabarito é a letra C.

---

## 2. (CESPE - FUB - Técnico – 2018)

Para que haja interação verdadeira entre uma equipe, os integrantes precisam se despojar de alguns caprichos individuais.

**Comentários:**

Isso mesmo!

Os membros de uma equipe devem “abrir mão” de alguns “caprichos” individuais, em prol da equipe (ou seja, em prol dos objetivos comuns).

**Gabarito: correta.**

---

## 3. (CESPE - FUB - Técnico – 2018)

A crescente demanda por opiniões novas e criativas capazes de ajudar as organizações na tomada de decisões, em um mundo de negócios globalizado e em constante transformação, motiva o reconhecimento das atividades de inteligência individual em detrimento do trabalho em equipe.

**Comentários:**

Nada disso! É exatamente o contrário. O mundo em que vivemos, cada vez mais **complexo, dinâmico e instável**, requer que as organizações busquem **priorizar o trabalho em equipe** em vez do trabalho individual, com o objetivo de se obter **ideias novas, criativas** e capazes de auxiliar as organizações a se **adaptarem** às demandas ambientais e **atingirem seus objetivos**.

**Gabarito: errada.**

---

## 4. (CESPE - EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública – 2018)

Organizações com profissionais bem qualificados possuem maior facilidade de promover a autogestão das equipes de trabalho e o consequente enxugamento da estrutura hierárquica.

**Comentários:**

De fato, as empresas que possuem profissionais mais bem capacitados e qualificados, conseguem promover a “autogestão” de suas equipes. Assim, é possível que seja feio o enxugamento da estrutura hierárquica, pois os próprios membros da equipe autogerenciada acabam assumindo muitas das responsabilidades que eram de seus antigos gestores.

**Gabarito: correta.**

---



## 5. (CESPE - EBSERH – Analista Administrativo – 2018)

O trabalho conjunto, a comunicação aberta e o relacionamento interpessoal intensivo entre os membros são características que contribuem para a obtenção de desempenho elevado em equipes.

### Comentários:

Isso mesmo! Schermerhor Jr. elenca algumas **características** que as equipes de alto desempenho possuem<sup>34</sup>:

**Participação:** os membros se comprometem com empowerment e autoajuda.

**Responsabilidade:** os membros são responsáveis pelos resultados.

**Clareza:** os membros compreendem e apoiam os objetivos da equipe.

**Interação:** todos os membros se **comunicam em um clima aberto e confiável**.

**Flexibilidade:** os membros querem mudar e melhorar o desempenho.

**Focalização:** os membros dedicam-se a alcançar as expectativas do trabalho.

**Criatividade:** os talentos e as ideias são usados para beneficiar a equipe.

Nesse sentido, a assertiva elencou, corretamente, algumas das características que contribuem para o alto desempenho das equipes.

### Gabarito: correta.

---

## 6. (CESPE – TRF-1<sup>a</sup> Região – Técnico Judiciário – 2017)

Em uma equipe, o alcance de resultados é medido pela soma do alcance das metas individuais de seus membros.

### Comentários:

Nada disso!

Em uma equipe, ocorre a **sinergia positiva**, ou seja, o todo (o resultado do trabalho) é **maior** do que a soma das partes (do trabalho individual).

---

<sup>34</sup> SCHERMERHOR Jr. apud CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. pp. 198-199



As equipes **multiplicam** resultados!

**Gabarito:** errada.

---

#### **7. (CESPE – TRF-1<sup>a</sup> Região – Técnico Judiciário – 2017)**

Em equipes, o papel de liderança é, em geral, compartilhado entre os seus membros.

**Comentários:**

Isso mesmo! Nas equipes a **liderança é compartilhada**.

**Gabarito:** correta.

---

#### **8. (CESPE – TRF-1<sup>a</sup> Região – Técnico Judiciário – 2017)**

Em grupos de trabalho, delegam-se as tarefas entre os colaboradores, ao passo que, em equipes de trabalho, compartilham-se as atividades entre seus membros.

**Comentários:**

Isso mesmo! Essa é uma das diferenças entre grupos e equipes.

Os grupos discutem, decidem e delegam as atividades a cada um dos membros. Ou seja, o trabalho é individualizado entre os membros.

Já as equipes discutem, decidem e fazem o trabalho. Ou seja, o trabalho é compartilhado entre os membros.

**Gabarito:** correta.

---

#### **9. (CESPE – DPU– Agente Administrativo – 2016)**

Em uma equipe de trabalho existem mais informações disponíveis para a tomada de decisão do que em uma área em que as pessoas tenham sido reunidas para executar determinadas tarefas.

**Comentários:**

Isso mesmo! As equipes geram **informações e conhecimentos mais completos e abrangentes** e oferecem **maior diversidade de pontos de vista**.

**Gabarito:** correta.

---

#### **10. (CESPE - FUNPRESP-JUD – Assistente – 2016)**



Inovação, promoção, desenvolvimento, organização, produção, inspeção e manutenção são competências necessárias ao bom desempenho da equipe.

**Comentários:**

Margerison e McCann destacam 09 fatores que devem estar presentes em todas as equipes. Vejamos:

Assessoria  
**Inovação**  
**Promoção**  
**Desenvolvimento**  
**Organização**  
**Produção**  
**Inspeção**  
**Manutenção**  
Ligaçāo

Portanto, de fato, a assertiva elencou corretamente algumas das competências necessárias às equipes.

**Gabarito: correta.**

---

**11. (CESPE – DPU– Agente Administrativo – 2016)**

Ao criar equipes, o órgão se beneficia porque, nelas, há maior número de perspectivas das demandas, bem como de diferentes abordagens que podem estar disponíveis para se resolver determinado problema.

**Comentários:**

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

O trabalho em equipe proporciona maiores perspectivas (pontos de vista) e um número maior de soluções (abordagens) para a resolução dos problemas.

**Gabarito: correta.**

---

**12. (CESPE – DPU– Analista – 2016)**

Um dos problemas comuns em equipes de trabalho heterogêneas refere-se à tendência de haver maior identificação das pessoas com suas equipes anteriores do que com a equipe a que atualmente pertencem.

**Comentários:**



De fato, quando um indivíduo ingressa em uma equipe heterogênea (com pessoas que possuem perfis diferentes do seu), ela pode se sentir um pouco “deslocada” e acreditar que estava mais identificada com sua equipe anterior (pois já estava “acostumada” com ela).

**Gabarito: correta.**

---

### **13. (CESPE – FUB– Tecnólogo – 2015)**

A ideia de diversidade, conceito que vem se difundindo no mundo e, consequentemente, nas organizações, se refere à variedade de atributos de indivíduos ou grupos.

**Comentários:**

Isso mesmo! Questão correta.

**Gabarito: correta.**

---

### **14. (CESPE - STJ – Analista Judiciário – 2015)**

O ciclo de desenvolvimento das equipes de trabalho é definido pelas etapas de formação, conflito, normatização, desempenho e desintegração. Na etapa de normatização, tem-se o início de um processo de ajuste ou de negociação, com a finalidade de estabelecer o que será realizado, por quem e de qual maneira.

**Comentários:**

De fato, de acordo com Bruce Tuckman, durante o seu desenvolvimento os grupos passam por **05 fases (estágios)** diferentes. Vejamos quais são eles<sup>35</sup>:

**Estágio 1 - Formação**

**Estágio 2 - Tormenta (Turbulência / Erupção / Atrito / Tempestade / Conflito)**

**Estágio 3 - Normatização (Normalização / Normação)**

**Estágio 4 - Desempenho (Realização / Execução)**

**Estágio 5 - Interrupção (Desintegração / Encerramento / Dissolução / Adiamento)**

Portanto, a sequência trazida pela assertiva está correta.

---

<sup>35</sup> ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.* / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.265



Contudo, é na fase de **Tormenta** (e não “normatização”, conforme afirmou a questão) que ocorrem os ajustes e as negociações.

**Gabarito: errada.**

---

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

Os grupos de trabalho têm como características o esforço individual, a responsabilidade por resultados individuais e o objetivo de trabalho individual; já as equipes de trabalho são caracterizadas por esforço coletivo, objetivos de trabalho compartilhados e responsabilidade compartilhada pelos resultados.

**Comentários:**

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

A Assertiva elencou, corretamente, algumas das principais diferenças entre grupos e equipes.

**Gabarito: correta.**

---

### 16. (CESPE - FUB – Assistente em Administração – 2015)

É considerada multifuncional para cumprimento de tarefas específicas a equipe em que as pessoas realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem as responsabilidades de seus chefes anteriores.

**Comentários:**

A assertiva trouxe o conceito de **equipe autogerenciada**.

As equipes multifuncionais, por sua vez, são formadas por um grupo de funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes unidades organizacionais (diferentes departamentos), que se unem para desempenhar determinada tarefa.

**Gabarito: errada.**

---

### 17. (CESPE - MEC – Especialista – 2014)

As melhores equipes de trabalho tendem a ser pequenas, o que facilita a promoção da coesão, do comprometimento e da responsabilidade mútua necessária para alcançar o alto desempenho.

**Comentários:**



De fato, **grupos pequenos** apresentam **melhor desempenho** na realização de tarefas. Nas equipes pequenas a coesão, o comprometimento e a responsabilidade mútua são facilitadas.

**Gabarito: correta.**

---

## 18. (CESPE - ANATEL – Técnico Administrativo – 2014)

Em uma equipe de trabalho, a folga social caracteriza-se pelo esforço igualitário das pessoas para obter os melhores desempenhos por estarem trabalhando coletivamente, o que cria um clima de cooperação social e de maior flexibilidade nas relações interpessoais.

**Comentários:**

Nada disso!

A folga social consiste em uma tendência de os membros do grupo **trabalharem menos** do que se estivessem trabalhando sozinhos.

Em outras palavras, é a tendência de os indivíduos **trabalharem menos e se esforçarem menos** ao trabalhar em grupo, do que se estivessem trabalhando sozinhos. O indivíduo exerce menos esforço em **detrimento dos demais membros do grupo**.

**Gabarito: errada.**

---

## 19. (CESPE - ANATEL – Técnico Administrativo – 2014)

Recompensar o desempenho individual e estimular a competição interna em uma equipe são alternativas de gestão para que se aumente a eficácia e o nível de desempenho das equipes nas organizações.

**Comentários:**

Algumas ações que podem **estimular a coesão** grupal e, consequentemente, **aumentar a produtividade e o nível de desempenho do grupo**, são as seguintes<sup>36</sup>:

Diminuir o tamanho do grupo;

Estimular acordos entre os membros (em relação aos objetivos grupais);

Aumentar o tempo de convívio entre os membros do grupo;

Melhorar o status do grupo;

---

<sup>36</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.176



Aumentar a dificuldade “percebida” pelos indivíduos para entrar no grupo;

Isolar fisicamente (espaço físico) o grupo;

**Oferecer recompensas para o grupo** (pelo bom desempenho), em vez de oferecer “recompensas individuais”;

**Encorajar a disputa com outros grupos (competição entre grupos).**

Portanto, pode-se dizer que “recompensar o desempenho **coletivo** (e não individual) e estimular a competição **entre grupos** (e não “intragrupo”) são alternativas de gestão para que se aumente a eficácia e o nível de desempenho das equipes nas organizações.”

**Gabarito: errada.**

---

## 20. (CESPE - ANATEL – Técnico Administrativo – 2014)

A facilidade do ingresso de novas pessoas na equipe, além de aumentar o status social da equipe, faz com que as pessoas se sintam mais valorizadas e importantes, e propicia um clima de colaboração entre os membros, o que gera melhoria de desempenho.

**Comentários:**

É a **dificuldade** de ingresso de novas pessoas na equipe que aumenta o status da equipe e faz com que as pessoas se sintam mais valorizadas e importantes.

**Gabarito: errada.**

---

## 21. (FCC - SABESP – Atendente – 2018)

Uma equipe em que todos os colaboradores possuem o mesmo nível hierárquico, mas que contam com diferentes áreas de especialização, é um tipo de equipe classificada, em termos de estrutura, como

- a) proposital.
- b) horizontal.
- c) formal.
- d) informal.
- e) vertical.

**Comentários:**



São nos **grupos horizontais** que todos os membros do grupo possuem o mesmo nível hierárquico e são de diferentes áreas de especialização (diferentes departamentos).

**O gabarito é a letra B.**

---

## 22. (FCC - TRE-SP - Analista Judiciário – Psicologia – 2017)

Sobre a composição de grupos e equipes de trabalho no contexto organizacional compreende-se que

- a) para compor uma equipe deve-se propor um objetivo a cada participante, estes devem possuir habilidades distintas, mas também capacidade para identificarem-se entre si.
- b) as equipes de trabalho constituem unidades de desempenho que podem tanto beneficiar quanto prejudicar o desempenho organizacional.
- c) um grupo de trabalho possui um objetivo comum e agrupa trabalhadores que trocam informações, experiências e expectativas e tomam decisões em interação constante.
- d) a opção por equipes de trabalho, pelos gestores organizacionais, prescinde de planejamento, já que elas estarão sempre alinhadas às necessidades da organização.

**Comentários:**

Letra A: errada. Nas equipes, os membros possuem **objetivos comuns** e **habilidades complementares**.

Letra B: correta. Isso mesmo! Nem sempre as equipes de trabalho são a solução mais eficiente. Existem tarefas que são executadas de forma mais eficiente pelo “trabalho individual”. Nesse caso, se esses tipos de tarefas forem desempenhados pelas equipes, pode-se dizer que haverá uma perda de eficiência e o desempenho organizacional será prejudicado.

Letra C: errada. São nas **equipes** que os membros possuem **objetivos comuns**. Nos **grupos**, os **objetivos são individuais (particulares)**.

Letra D: errada. Nada disso! As equipes **devem sim ser planejadas**. Portanto, a opção por equipes de trabalho **não dispensa** (ou seja, **não prescinde**) o planejamento.

**O gabarito é a letra B.**

---

## 23. (FCC - TCE-GO - Analista de Controle Externo - Gestão de Pessoas – 2014)

Sobre Comportamento Grupal e Intergrupal considere:

- I. Em um grupo de verdade, todos os membros têm os mesmos objetivos.



- II. Um grupo formado para completar uma tarefa específica é denominado grupo por afinidade.
- III. O departamento financeiro de uma empresa é um exemplo de grupo de comando.
- IV. Grupos informais, como os de interesse e de amizade, têm pouco impacto nas organizações.
- V. Em grupos maduros, as atividades dos membros são relativamente espontâneas, em vez de se sujeitarem à rígidas restrições estruturais.

Está correto o que consta APENAS em

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

#### Comentários:

A primeira assertiva está errada. Nos grupos os **objetivos são individualizados**. Cada membro tem o seu próprio objetivo.

A segunda assertiva está errada. São os **Grupos de Tarefas** que são formados para executar uma determinada tarefa específica.

A terceira assertiva está correta. Isso mesmo! Os Grupos de Comando são aqueles que encontram-se definidos dentro do organograma da organização. Este grupo é composto por um superior hierárquico (chefe) e seus subordinados. Existe uma relação formal de autoridade. Os subordinados reportam-se diretamente ao superior hierárquico.

A quarta assertiva está errada. Nada disso! Os grupos informais **têm bastante impacto** dentro das organizações.

A quinta assertiva está correta. Isso mesmo! Os grupos maduros (mais “desenvolvidos”) não precisam de constante supervisão e não precisam se sujeitar a regras rígidas. O grupo maduro já consegue “caminhar sozinho”. Cada indivíduo já sabe o que deve fazer e quais são as regras a serem observadas.

**O gabarito é a letra A.**

---

#### 24. (FGV – DPE-RJ – Técnico Superior Especializado – 2019)



Em uma equipe de trabalho de cinco pessoas, os funcionários A e B se destacam pela capacidade de propor novas ideias e conceitos. O funcionário C prefere checar todos os fatos e números para evitar erros e inconsistências com as normas organizacionais. O funcionário D tem fortes habilidades analíticas e prefere avaliar diversas opções antes de tomar decisões. O funcionário E, o mais experiente do grupo, tende a não impor seus pontos de vista, buscando obter o máximo de informações antes de tomar suas decisões com isso, influenciando a equipe a evitar decisões precipitadas.

Os papéis que A e B; C, D e E desempenham na equipe são, respectivamente, de:

- a) criadores/inovadores; impulsor/organizador; assessor/desenvolvedor; conclusor/produtor;
- b) exploradores/promotores; controlador/inspetor; assessor/desenvolvedor; defensor/mantenedor;
- c) impulsores/organizadores; relator/conselheiro; assessor/desenvolvedor; conector;
- d) exploradores/promotores; defensor/mantenedor; relator/conselheiro; impulsor/organizador;
- e) criadores/inovadores; controlador/inspetor; assessor/desenvolvedor; relator/conselheiro.

#### Comentários:

Vejamos cada um dos funcionários.

**Os Funcionários A e B** se destacam pela capacidade de propor **novas ideias e conceitos**. Tratam-se, portanto, de membros **criadores/inovadores**.

**O Funcionário C** prefere **checar** todos os fatos e números para **evitar erros e inconsistências** com as normas organizacionais. Trata-se portanto, de um membro **controlador/inspetor**.

**O Funcionário D**, por sua vez, tem fortes **habilidades analíticas** e prefere **avaliar diversas opções** antes de tomar decisões. Trata-se do membro **desenvolvedor/incentivador/assessor**.

Por fim, o Funcionário E tende a não impor seus pontos de vista, buscando obter o **máximo de informações** antes de tomar suas decisões com isso, **influenciando a equipe a evitar decisões precipitadas**. Trata-se, portanto, do membro **relator/conselheiro**.

**O gabarito é a letra E.**

---

#### 25. (FGV - IBGE – Coordenador Censitário – 2019)

Em uma equipe de trabalho de quatro pessoas, o funcionário A é objetivo e prático - como A afirmou, "quem organiza a equipe, estabelece os objetivos e faz tudo acontecer, sou eu". O funcionário B prefere verificar todos os fatos e números para evitar erros e inconsistências com as



políticas organizacionais. O funcionário C tende a não impor seus pontos de vista, buscando obter o máximo de informações antes de tomar suas decisões – influenciando a equipe a buscar mais informações antes de as decisões importantes serem tomadas. O funcionário D, o mais experiente do grupo, abraça as novas ideias e busca recursos para implementá-las. Os papéis que A, B, C e D desempenham na equipe são, respectivamente, de:

- a) criador/inovador; impulsor/organizador; assessor/desenvolvedor; conclusor/produtor;
- b) assessor/desenvolvedor; defensor/mantenedor; controlador/inspetor; impulsor/organizador;
- c) impulsor/organizador; controlador/inspetor; relator/conselheiro; explorador/promotor;
- d) explorador/promotor; relator/conselheiro; assessor/desenvolvedor; impulsor/organizador;
- e) controlador/inspetor; assessor/desenvolvedor; conector; conclusor/produtor.

#### **Comentários:**

Vejamos cada um dos funcionários:

**O funcionário A** é objetivo e prático. É ele quem **organiza** a equipe, estabelece os objetivos **e faz tudo acontecer**. Portanto, ele é o membro **organizador/integrador/impulsionador**.

**O funcionário B**, por sua vez, prefere verificar todos os fatos e números para evitar erros e inconsistências com as políticas organizacionais. Ou seja, ele assegurar a regularidade das atividades e a prevenção de erros. Trata-se, portanto, do membro **inspetor/controlador**.

**O funcionário C**, ao seu turno, tende a não impor seus pontos de vista, buscando obter o máximo de informações antes de tomar suas decisões. influenciando a equipe a buscar mais informações antes de as decisões importantes serem tomadas. Trata-se, portanto, do membro **conselheiro/relator**.

Por fim, o **funcionário D** abraça as novas ideias e busca recursos para implementá-las. É o membro que identifica e explora novas oportunidades e que é responsável por “vender” s ideias e as criações dentro e fora da organização, com o objetivo de obter recursos para a equipe. Trata-se, portanto, do membro **promotor/explorador**.

**O gabarito é a letra C.**

#### **26. (FGV – Câmara de Salvador – Analista Legislativo – 2018)**

Os trabalhos em grupo e em equipe são muito comuns nas organizações públicas e privadas. Mas nem sempre o trabalho em equipe é a melhor solução.

Uma desvantagem do trabalho em equipe é:



- a) desestimular a criatividade organizacional;
- b) dificultar o desenvolvimento de lideranças;
- c) requerer menor número de reuniões;
- d) dificultar a participação dos funcionários nas decisões;
- e) exigir maiores demandas de comunicação.

**Comentários:**

Letra A: errada. Pelo contrário. Uma das **vantagens** do trabalho em equipe é estimular a criatividade organizacional.

Letra B: errada. Uma das **vantagens** do trabalho em equipe é facilitar o desenvolvimento de lideranças.

Letra C: errada. Uma das desvantagens do trabalho em equipe é que ele requer um **maior** número de reuniões.

Letra D: errada. Uma das **vantagens** do trabalho em equipe é facilitar a participação dos funcionários nas decisões.

Letra E: correta. Isso mesmo! Uma das desvantagens do trabalho em equipe é que ele exige maiores demandas de comunicação. Os membros da equipe precisam estar, constantemente, se comunicando.

**O gabarito é a letra E.**

---

## **27. (FGV – Câmara de Salvador – Analista Legislativo – 2018)**

Um servidor administrativo foi convidado a assumir a chefia do departamento de atendimento a clientes. Após sua apresentação aos subordinados, ele disse que acredita no potencial do trabalho em grupo.

Em relação a equipes e grupos de trabalho, é correto afirmar que:

- a) o trabalho em grupo gera sinergia positiva por meio do esforço coordenado;
- b) o trabalho em equipe costuma tomar mais tempo e consumir mais recursos que o trabalho individual;
- c) o trabalho em equipe é aquele em que se interage basicamente para compartilhar dados, informações e auxiliar cada membro a atingir suas próprias metas;



d) nos grupos de trabalho, as habilidades são complementares e a responsabilidade pode ser individual ou mútua;

e) as equipes multifuncionais são grupos de funcionários que realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem muitas das responsabilidades que cabiam a seus superiores hierárquicos.

#### Comentários:

Letra A: errada. É o trabalho em **equipe** que gera sinergia positiva por meio do esforço coordenado.

Letra B: correta. Isso mesmo! O trabalho em equipe costuma tomar mais tempo e consumir mais recursos que o trabalho individual.

Letra C: errada. É o trabalho em **grupo** que é aquele em que se interage basicamente para compartilhar dados, informações e auxiliar cada membro a atingir suas próprias metas.

Letra D: errada. São nas **equipes** de trabalho que as habilidades são complementares e a responsabilidade é **individual e mútua** (responsabilidade **compartilhada**).

Letra E: errada. A assertiva trouxe o conceito de **Equipes Autogerenciadas (Autodirigidas)**.

#### O gabarito é a letra B.

---

### 28. (FGV - COMPESA – Analista – Administração - 2018)

No processo de formação de uma equipe de trabalho, os membros estavam em uma etapa em que as relações se mostravam coesas e o grupo começava a agir de forma unida e coordenada.

Considerando essas condições, evidencia-se que o grupo está na etapa denominada

- a) formação.
- b) turbulência.
- c) interrupção.
- d) normatização.
- e) execução.

#### Comentários:

É na fase de **Normatização** que ocorre o desenvolvimento do relacionamento entre os membros do grupo. Os membros do grupo se tornam mais “**próximos**” e **coesos**. Quanto maior o



relacionamento do grupo, maior será a proximidade e a coesão interna do grupo, construindo-se, assim, uma **unidade coordenada (sólida)**. Essa fase é marcada por um forte senso de camaradagem e de “identidade coletiva”.

**O gabarito é a letra D.**

---

## **29. (FGV - IBGE - Agente Censitário Administrativo – 2017)**

Um elemento fundamental para o bom desempenho dos grupos de trabalho é a coesão, ou o grau em que os membros do grupo são motivados a permanecer unidos como grupo.

Para estimular a coesão do grupo, é uma iniciativa adequada:

- a) dar recompensa ao grupo, em vez de recompensar seus membros individualmente;
- b) redefinir a estrutura do grupo a partir da estratégia da empresa;
- c) aumentar o tamanho do grupo;
- d) diminuir o tempo de interação entre os membros do grupo;
- e) selecionar apenas grupos de pessoas que se conhecem para trabalharem na organização.

### **Comentários:**

Algumas ações que podem **estimular a coesão** grupal e, consequentemente, **aumentar a produtividade e o nível de desempenho do grupo**, são as seguintes<sup>37</sup>:

Diminuir o tamanho do grupo;

Estimular acordos entre os membros (em relação aos objetivos grupais);

Aumentar o tempo de convívio entre os membros do grupo;

Melhorar o status do grupo;

Aumentar a dificuldade “percebida” pelos indivíduos para entrar no grupo;

Isolar fisicamente (espaço físico) o grupo;

**Oferecer recompensas para o grupo (pelo bom desempenho), em vez de oferecer “recompensas individuais”;**

---

<sup>37</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.176



Encorajar a disputa com outros grupos (competição entre grupos).

**O gabarito é a letra A.**

**30. (FGV - TRT - 12ª Região (SC) - Analista Judiciário - Área Administrativa – 2017)**

Para a criação de equipes eficazes é preciso que se considerem variáveis de contexto, de composição e de processos da equipe.

É uma variável de processos da equipe, fortemente relacionada ao seu desempenho:

- a) nível de conflito;
- b) liderança;
- c) tamanho da equipe;
- d) alocação adequada de papéis;
- e) sistemas de avaliação de desempenho.

**Comentários:**

Vejamos quais são as variáveis que influenciam e estão relacionados à criação de equipes eficazes:

Fatores do Contexto	Fatores da Composição da Equipe	Fatores do Processo	Fatores do Projeto do Trabalho
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos Adequados</li><li>• Liderança e Estrutura</li><li>• Clima de Confiança</li><li>• Sistemas de Avaliação de Desempenho e Recompensas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidades dos Membros</li><li>• Personalidade</li><li>• Alocação de Papéis</li><li>• Diversidade</li><li>• Tamanho das Equipes</li><li>• Flexibilidade dos Membros</li><li>• Preferências dos Membros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propósito Comum</li><li>• Metas Específicas</li><li>• Eficácia</li><li>• <b>Nível de Conflitos</b></li><li>• Redução da “folga social”</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomia e Liberdade</li><li>• Variedade de habilidades</li><li>• Identidade da Tarefa</li><li>• Significância da Tarefa</li></ul>

A assertiva que traz uma variável relacionada aos fatores de processo é a letra A (nível de conflito).

**O gabarito é a letra A.**

**31. (FGV - CODEBA - Analista Portuário - Administrador – 2016)**

Com relação à teoria da formação de grupos de Will Schutz, analise as afirmativas a seguir.



I. As dimensões comportamentais que regem o desenvolvimento de grupos são inclusão, controle e abertura.

II. Os comportamentos ultrassocial ou subsocial são duas manifestações da dimensão afeto.

III. A dimensão afeto antecede as demais, determinando as bases para a formação do grupo.

Assinale:

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

**Comentários:**

A primeira assertiva está correta. De acordo com Schutz (1979), as pessoas interagem nos grupos para satisfazer certas necessidades. De acordo com o autor, os indivíduos apresentam 03 necessidades básicas que regem o desenvolvimento dos grupos (nessa ordem): inclusão, controle e afeição (abertura).

A segunda assertiva está errada. Os comportamentos ultrassocial ou subsocial são duas manifestações da dimensão **inclusão**.

A terceira assertiva está errada. A dimensão afeto é a **última** necessidade. A ordem é: inclusão, controle e afeição (afeto).

**O gabarito é a letra A.**

## **32. (FGV - DPE-MT - Assistente Administrativo – 2015)**

Sobre os grupos formais e informais, analise as afirmativas a seguir.

I. Um grupo de funcionários que interage espontaneamente em torno de um propósito específico caracteriza um grupo informal.

II. O gerente e os subordinados de um departamento de produção constituem um grupo formal.

III. Uma equipe definida pela instituição para o desenvolvimento de um projeto específico forma um grupo informal.



Assinale:

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

**Comentários:**

A primeira assertiva está correta. De fato, os grupos informais **surgem espontaneamente (naturalmente)**.

A segunda assertiva está correta. Isso mesmo! O gerente e os subordinados de um departamento de produção constituem um **grupo formal**.

A terceira assertiva está errada. Nada disso! Uma equipe definida pela instituição para o desenvolvimento de um projeto específico forma um **grupo formal**.

**O gabarito é a letra C.**

---

### **33. (FGV – TJ-PI – Analista Judiciário – 2015)**

Em uma equipe de trabalho de seis pessoas, o funcionário A se destaca por sua autonomia e pela capacidade de propor ideias e conceitos. Já o funcionário B é objetivo e prático. Como B afirmou, “A é quem traz as novas ideias para o grupo, mas quem organiza a equipe, estabelece os objetivos e faz tudo acontecer sou eu”. Os papéis que A e B desempenham na equipe são, respectivamente, de:

- a) criador/inovador; impulsor/organizador;
- b) explorador/promotor; assessor/desenvolvedor;
- c) criador/inovador; conclusor/produtor;
- d) assessor/desenvolvedor; defensor/mantenedor;
- e) explorador/promotor; controlador/inspetor.

**Comentários:**

Vejamos os papéis de cada um dos funcionários:



O **funcionário A** se destaca por sua autonomia e pela capacidade de **propor ideias e conceitos**. Ele quem **traz as novas ideias para o grupo**. Trata-se, portanto, de um membro **criador/inovador**.

O **funcionário B**, por sua vez, é objetivo e prático. É ele quem **organiza a equipe e faz tudo acontecer**. Trata-se, portanto, do membro **impulsionador/organizador**.

**O gabarito é a letra A.**

---

#### **34. (FGV – DPE-MT – Assistente Administrativo – 2015)**

Com o advento e progresso das tecnologias de comunicação, bem como em função dos negócios globais de algumas corporações, algumas empresas adotam modelos de equipe em que seus membros residem em países diferentes e se comunicam e compartilham trabalhos por meio de ferramentas tecno-informacionais.

Nesse sentido, assinale a opção que indica esse modelo de equipe.

- a) Ad Hoc
- b) Autogerenciada
- c) Força-tarefa
- d) Funcional cruzada
- e) Virtual

**Comentários:**

**São as Equipes Virtuais** que são formadas por um grupo de pessoas que se encontram **geograficamente dispersas** e utilizam ferramentas da **tecnologia da informação** para se comunicar à distância e alcançar seus objetivos.

**O gabarito é a letra E.**

---





## LISTA DE QUESTÕES

### LISTA DE QUESTÕES

#### 1. (CESPE - IFF - Administrador – 2018)

Assinale a opção correspondente à sequência correta das etapas de desenvolvimento de grupo, segundo Bruce W. Tuckman em Teoria de Desenvolvimento de Grupo, de 1965, revisitada em 1977.

- a) formação / adiamento / turbulência / normatização / desempenho
- b) turbulência / adiamento / formação / normatização / desempenho
- c) formação / turbulência / normatização / desempenho / adiamento
- d) turbulência / formação / normatização / desempenho / adiamento
- e) formação / turbulência / adiamento / normatização / desempenho

#### 2. (CESPE - FUB - Técnico – 2018)

Para que haja interação verdadeira entre uma equipe, os integrantes precisam se despojar de alguns caprichos individuais.

#### 3. (CESPE - FUB - Técnico – 2018)

A crescente demanda por opiniões novas e criativas capazes de ajudar as organizações na tomada de decisões, em um mundo de negócios globalizado e em constante transformação, motiva o reconhecimento das atividades de inteligência individual em detrimento do trabalho em equipe.

#### 4. (CESPE - EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública – 2018)

Organizações com profissionais bem qualificados possuem maior facilidade de promover a autogestão das equipes de trabalho e o consequente enxugamento da estrutura hierárquica.

#### 5. (CESPE - EBSERH – Analista Administrativo – 2018)



O trabalho conjunto, a comunicação aberta e o relacionamento interpessoal intensivo entre os membros são características que contribuem para a obtenção de desempenho elevado em equipes.

## **6. (CESPE – TRF-1<sup>a</sup> Região – Técnico Judiciário – 2017)**

Em uma equipe, o alcance de resultados é medido pela soma do alcance das metas individuais de seus membros.

## **7. (CESPE – TRF-1<sup>a</sup> Região – Técnico Judiciário – 2017)**

Em equipes, o papel de liderança é, em geral, compartilhado entre os seus membros.

## **8. (CESPE – TRF-1<sup>a</sup> Região – Técnico Judiciário – 2017)**

Em grupos de trabalho, delegam-se as tarefas entre os colaboradores, ao passo que, em equipes de trabalho, compartilham-se as atividades entre seus membros.

## **9. (CESPE – DPU– Agente Administrativo – 2016)**

Em uma equipe de trabalho existem mais informações disponíveis para a tomada de decisão do que em uma área em que as pessoas tenham sido reunidas para executar determinadas tarefas.

## **10. (CESPE - FUNPRESP-JUD – Assistente – 2016)**

Inovação, promoção, desenvolvimento, organização, produção, inspeção e manutenção são competências necessárias ao bom desempenho da equipe.

## **11. (CESPE – DPU– Agente Administrativo – 2016)**

Ao criar equipes, o órgão se beneficia porque, nelas, há maior número de perspectivas das demandas, bem como de diferentes abordagens que podem estar disponíveis para se resolver determinado problema.

## **12. (CESPE – DPU– Analista – 2016)**

Um dos problemas comuns em equipes de trabalho heterogêneas refere-se à tendência de haver maior identificação das pessoas com suas equipes anteriores do que com a equipe a que atualmente pertencem.

## **13. (CESPE – FUB– Tecnólogo – 2015)**

A ideia de diversidade, conceito que vem se difundindo no mundo e, consequentemente, nas organizações, se refere à variedade de atributos de indivíduos ou grupos.



#### **14. (CESPE - STJ – Analista Judiciário – 2015)**

O ciclo de desenvolvimento das equipes de trabalho é definido pelas etapas de formação, conflito, normatização, desempenho e desintegração. Na etapa de normatização, tem-se o início de um processo de ajuste ou de negociação, com a finalidade de estabelecer o que será realizado, por quem e de qual maneira.

#### **15. (CESPE - STJ – Analista Judiciário – 2015)**

Os grupos de trabalho têm como características o esforço individual, a responsabilidade por resultados individuais e o objetivo de trabalho individual; já as equipes de trabalho são caracterizadas por esforço coletivo, objetivos de trabalho compartilhados e responsabilidade compartilhada pelos resultados.

#### **16. (CESPE - FUB – Assistente em Administração – 2015)**

É considerada multifuncional para cumprimento de tarefas específicas a equipe em que as pessoas realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem as responsabilidades de seus chefes anteriores.

#### **17. (CESPE - MEC – Especialista – 2014)**

As melhores equipes de trabalho tendem a ser pequenas, o que facilita a promoção da coesão, do comprometimento e da responsabilidade mútua necessária para alcançar o alto desempenho.

#### **18. (CESPE - ANATEL – Técnico Administrativo – 2014)**

Em uma equipe de trabalho, a folga social caracteriza-se pelo esforço igualitário das pessoas para obter os melhores desempenhos por estarem trabalhando coletivamente, o que cria um clima de cooperação social e de maior flexibilidade nas relações interpessoais.

#### **19. (CESPE - ANATEL – Técnico Administrativo – 2014)**

Recompensar o desempenho individual e estimular a competição interna em uma equipe são alternativas de gestão para que se aumente a eficácia e o nível de desempenho das equipes nas organizações.

#### **20. (CESPE - ANATEL – Técnico Administrativo – 2014)**

A facilidade do ingresso de novas pessoas na equipe, além de aumentar o status social da equipe, faz com que as pessoas se sintam mais valorizadas e importantes, e propicia um clima de colaboração entre os membros, o que gera melhoria de desempenho.



## 21. (FCC - SABESP – Atendente – 2018)

Uma equipe em que todos os colaboradores possuem o mesmo nível hierárquico, mas que contam com diferentes áreas de especialização, é um tipo de equipe classificada, em termos de estrutura, como

- a) proposital.
- b) horizontal.
- c) formal.
- d) informal.
- e) vertical.

## 22. (FCC - TRE-SP - Analista Judiciário – Psicologia – 2017)

Sobre a composição de grupos e equipes de trabalho no contexto organizacional compreende-se que

- a) para compor uma equipe deve-se propor um objetivo a cada participante, estes devem possuir habilidades distintas, mas também capacidade para identificarem-se entre si.
- b) as equipes de trabalho constituem unidades de desempenho que podem tanto beneficiar quanto prejudicar o desempenho organizacional.
- c) um grupo de trabalho possui um objetivo comum e agrupa trabalhadores que trocam informações, experiências e expectativas e tomam decisões em interação constante.
- d) a opção por equipes de trabalho, pelos gestores organizacionais, prescinde de planejamento, já que elas estarão sempre alinhadas às necessidades da organização.

## 23. (FCC - TCE-GO - Analista de Controle Externo - Gestão de Pessoas – 2014)

Sobre Comportamento Grupal e Intergrupal considere:

- I. Em um grupo de verdade, todos os membros têm os mesmos objetivos.
- II. Um grupo formado para completar uma tarefa específica é denominado grupo por afinidade.
- III. O departamento financeiro de uma empresa é um exemplo de grupo de comando.
- IV. Grupos informais, como os de interesse e de amizade, têm pouco impacto nas organizações.



V. Em grupos maduros, as atividades dos membros são relativamente espontâneas, em vez de se sujeitarem à rígidas restrições estruturais.

Está correto o que consta APENAS em

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

#### 24. (FGV – DPE-RJ – Técnico Superior Especializado – 2019)

Em uma equipe de trabalho de cinco pessoas, os funcionários A e B se destacam pela capacidade de propor novas ideias e conceitos. O funcionário C prefere checar todos os fatos e números para evitar erros e inconsistências com as normas organizacionais. O funcionário D tem fortes habilidades analíticas e prefere avaliar diversas opções antes de tomar decisões. O funcionário E, o mais experiente do grupo, tende a não impor seus pontos de vista, buscando obter o máximo de informações antes de tomar suas decisões com isso, influenciando a equipe a evitar decisões precipitadas.

Os papéis que A e B; C, D e E desempenham na equipe são, respectivamente, de:

- a) criadores/inovadores; impulsor/organizador; assessor/desenvolvedor; conclusor/produtor;
- b) exploradores/promotores; controlador/inspetor; assessor/desenvolvedor; defensor/mantenedor;
- c) impulsores/organizadores; relator/conselheiro; assessor/desenvolvedor; conector;
- d) exploradores/promotores; defensor/mantenedor; relator/conselheiro; impulsor/organizador;
- e) criadores/inovadores; controlador/inspetor; assessor/desenvolvedor; relator/conselheiro.

#### 25. (FGV - IBGE – Coordenador Censitário – 2019)

Em uma equipe de trabalho de quatro pessoas, o funcionário A é objetivo e prático - como A afirmou, “quem organiza a equipe, estabelece os objetivos e faz tudo acontecer, sou eu”. O funcionário B prefere verificar todos os fatos e números para evitar erros e inconsistências com as políticas organizacionais. O funcionário C tende a não impor seus pontos de vista, buscando obter o máximo de informações antes de tomar suas decisões – influenciando a equipe a buscar



mais informações antes de as decisões importantes serem tomadas. O funcionário D, o mais experiente do grupo, abraça as novas ideias e busca recursos para implementá-las. Os papéis que A, B, C e D desempenham na equipe são, respectivamente, de:

- a) criador/inovador; impulsor/organizador; assessor/desenvolvedor; conclusor/produtor;
- b) assessor/desenvolvedor; defensor/mantenedor; controlador/inspetor; impulsor/organizador;
- c) impulsor/organizador; controlador/inspetor; relator/conselheiro; explorador/promotor;
- d) explorador/promotor; relator/conselheiro; assessor/desenvolvedor; impulsor/organizador;
- e) controlador/inspetor; assessor/desenvolvedor; conector; conclusor/produtor.

## 26. (FGV – Câmara de Salvador – Analista Legislativo – 2018)

Os trabalhos em grupo e em equipe são muito comuns nas organizações públicas e privadas. Mas nem sempre o trabalho em equipe é a melhor solução.

Uma desvantagem do trabalho em equipe é:

- a) desestimular a criatividade organizacional;
- b) dificultar o desenvolvimento de lideranças;
- c) requerer menor número de reuniões;
- d) dificultar a participação dos funcionários nas decisões;
- e) exigir maiores demandas de comunicação.

## 27. (FGV – Câmara de Salvador – Analista Legislativo – 2018)

Um servidor administrativo foi convidado a assumir a chefia do departamento de atendimento a clientes. Após sua apresentação aos subordinados, ele disse que acredita no potencial do trabalho em grupo.

Em relação a equipes e grupos de trabalho, é correto afirmar que:

- a) o trabalho em grupo gera sinergia positiva por meio do esforço coordenado;
- b) o trabalho em equipe costuma tomar mais tempo e consumir mais recursos que o trabalho individual;
- c) o trabalho em equipe é aquele em que se interage basicamente para compartilhar dados, informações e auxiliar cada membro a atingir suas próprias metas;



- d) nos grupos de trabalho, as habilidades são complementares e a responsabilidade pode ser individual ou mútua;
- e) as equipes multifuncionais são grupos de funcionários que realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem muitas das responsabilidades que cabiam a seus superiores hierárquicos.

**28. (FGV - COMPESA – Analista – Administração - 2018)**

No processo de formação de uma equipe de trabalho, os membros estavam em uma etapa em que as relações se mostravam coesas e o grupo começava a agir de forma unida e coordenada.

Considerando essas condições, evidencia-se que o grupo está na etapa denominada

- a) formação.
- b) turbulência.
- c) interrupção.
- d) normatização.
- e) execução.

**29. (FGV - IBGE - Agente Censitário Administrativo – 2017)**

Um elemento fundamental para o bom desempenho dos grupos de trabalho é a coesão, ou o grau em que os membros do grupo são motivados a permanecer unidos como grupo.

Para estimular a coesão do grupo, é uma iniciativa adequada:

- a) dar recompensa ao grupo, em vez de recompensar seus membros individualmente;
- b) redefinir a estrutura do grupo a partir da estratégia da empresa;
- c) aumentar o tamanho do grupo;
- d) diminuir o tempo de interação entre os membros do grupo;
- e) selecionar apenas grupos de pessoas que se conhecem para trabalharem na organização.

**30. (FGV - TRT - 12ª Região (SC) - Analista Judiciário - Área Administrativa – 2017)**

Para a criação de equipes eficazes é preciso que se considerem variáveis de contexto, de composição e de processos da equipe.



É uma variável de processos da equipe, fortemente relacionada ao seu desempenho:

- a) nível de conflito;
- b) liderança;
- c) tamanho da equipe;
- d) alocação adequada de papéis;
- e) sistemas de avaliação de desempenho.

### **31. (FGV - CODEBA - Analista Portuário - Administrador – 2016)**

Com relação à teoria da formação de grupos de Will Schutz, analise as afirmativas a seguir.

- I. As dimensões comportamentais que regem o desenvolvimento de grupos são inclusão, controle e abertura.
- II. Os comportamentos ultrassocial ou subsocial são duas manifestações da dimensão afeto.
- III. A dimensão afeto antecede as demais, determinando as bases para a formação do grupo.

Assinale:

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

### **32. (FGV - DPE-MT - Assistente Administrativo – 2015)**

Sobre os grupos formais e informais, analise as afirmativas a seguir.

- I. Um grupo de funcionários que interage espontaneamente em torno de um propósito específico caracteriza um grupo informal.
- II. O gerente e os subordinados de um departamento de produção constituem um grupo formal.



III. Uma equipe definida pela instituição para o desenvolvimento de um projeto específico forma um grupo informal.

Assinale:

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

### 33. (FGV – TJ-PI – Analista Judiciário – 2015)

Em uma equipe de trabalho de seis pessoas, o funcionário A se destaca por sua autonomia e pela capacidade de propor ideias e conceitos. Já o funcionário B é objetivo e prático. Como B afirmou, "A é quem traz as novas ideias para o grupo, mas quem organiza a equipe, estabelece os objetivos e faz tudo acontecer sou eu". Os papéis que A e B desempenham na equipe são, respectivamente, de:

- a) criador/inovador; impulsor/organizador;
- b) explorador/promotor; assessor/desenvolvedor;
- c) criador/inovador; conclusor/produtor;
- d) assessor/desenvolvedor; defensor/mantenedor;
- e) explorador/promotor; controlador/inspetor.

### 34. (FGV – DPE-MT – Assistente Administrativo – 2015)

Com o advento e progresso das tecnologias de comunicação, bem como em função dos negócios globais de algumas corporações, algumas empresas adotam modelos de equipe em que seus membros residem em países diferentes e se comunicam e compartilham trabalhos por meio de ferramentas tecno-informacionais.

Nesse sentido, assinale a opção que indica esse modelo de equipe.

- a) Ad Hoc
- b) Autogerenciada



- c) Força-tarefa
- d) Funcional cruzada
- e) Virtual





# GABARITO

## GABARITO

- |                    |                    |                    |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>1.</b> Letra C  | <b>13.</b> CORRETA | <b>25.</b> Letra C |
| <b>2.</b> CORRETA  | <b>14.</b> ERRADA  | <b>26.</b> Letra E |
| <b>3.</b> ERRADA   | <b>15.</b> CORRETA | <b>27.</b> Letra B |
| <b>4.</b> CORRETA  | <b>16.</b> ERRADA  | <b>28.</b> Letra D |
| <b>5.</b> CORRETA  | <b>17.</b> CORRETA | <b>29.</b> Letra A |
| <b>6.</b> ERRADA   | <b>18.</b> ERRADA  | <b>30.</b> Letra A |
| <b>7.</b> CORRETA  | <b>19.</b> ERRADA  | <b>31.</b> Letra A |
| <b>8.</b> CORRETA  | <b>20.</b> ERRADA  | <b>32.</b> Letra C |
| <b>9.</b> CORRETA  | <b>21.</b> Letra B | <b>33.</b> Letra A |
| <b>10.</b> CORRETA | <b>22.</b> Letra B | <b>34.</b> Letra E |
| <b>11.</b> CORRETA | <b>23.</b> Letra A |                    |
| <b>12.</b> CORRETA | <b>24.</b> Letra E |                    |



## Referências Bibliográficas

BARCELLOS, Ricardo. PEDROSO, Maria Cristina J. M. **Desenvolvimento Pessoal e Interpessoal I.** Presidência da República Federativa do Brasil. Instituto Federal Paraná. Curitiba-PR: 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Provas e Concursos**, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014.

MACÊDO, I.I. Rodrigues, D. F. Johann, M. E. P. Cunha, N. M. M. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**, 9ª edição. Rio de Janeiro, FGV: 2010.

RIESS, Maria Luiza Ramos. **Trabalho em Grupo: Instrumento Mediador de Socialização e Aprendizagem**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. São Leopoldo: 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/35714/000816117.pdf>

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.

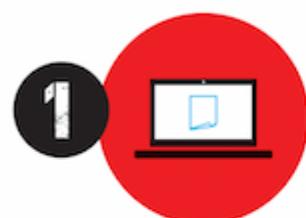
ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional** / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005.

STEPANSKI, Isabel. COSTA, Maria Eugênia, **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Curitiba, IESDE: 2012.



# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7

Concursado(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.