



**By @kakashi\_copiador**

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

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

Um grande abraço,

Stefan Fantini



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



Instagram

*@prof.stefan.fantini*

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



**YouTube**  
**Stefan Fantini**

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





[t.me/admconcursos](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

**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>

O **grupo** existe quando seus membros: 1. estão motivados para nele ingressar e permanecer; 2. percebem o grupo como uma **unidade integrada de pessoas** que **interagem entre si**; 3. contribuem de vários modos para os processos grupais (contribuem com tempo e energia); 4. concordam e discordam mediante várias formas de interação.<sup>6</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**.

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

<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*.

<sup>6</sup> GIBSON, IVANCEVICH e DONELLY (1976) *apud* *ibid*.

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

### Grupos Formais x Grupos Informais

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

**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>7</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 Temporários x Grupos Permanentes

Quanto à sua duração, os grupos podem ser classificados em: **temporários ou permanentes**.

**Grupos Temporários:** constituídos por um **prazo determinado**, para realizar **determinada tarefa**. Após a conclusão da tarefa, ou do término do prazo, o grupo é desfeito (dissolvido).

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.171

**Grupos Permanentes:** grupos constituídos para realizar tarefas de longo prazo. Não há um prazo de término determinado. Ou seja, não há um prazo pré-determinado para o desfazimento do grupo.

## 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).

## Grupos de Trabalho x Grupos Primitivos

Bion<sup>8</sup> explica que quando um grupo se reúne, constitui simultaneamente dois grupos simbólicos: o **grupo de trabalho (grupo refinado)** e o **grupo primitivo**.

**Grupo de Trabalho (Grupo Refinado):** Esse grupo **valoriza o aprendizado e a experiência**. Está sempre aberto a “rever” as suas **regras** (está sempre **aberto a mudanças**). O **foco principal do Grupo de Trabalho está na tarefa a ser realizada e no alcance dos objetivos coletivos**.

**Grupo Primitivo:** Esse grupo **rejeita o aprendizado** (pois entende que a aprendizagem questionará os seus comportamentos). Além disso, o Grupo Primitivo **não leva em consideração a experiência** (pois acredita que é um “erro” do grupo). Esse grupo **não está aberto a mudanças e a novas experiências**. Ou seja, o grupo primitivo é **impermeável a novas experiências**. O grupo primitivo **resiste às mudanças**.

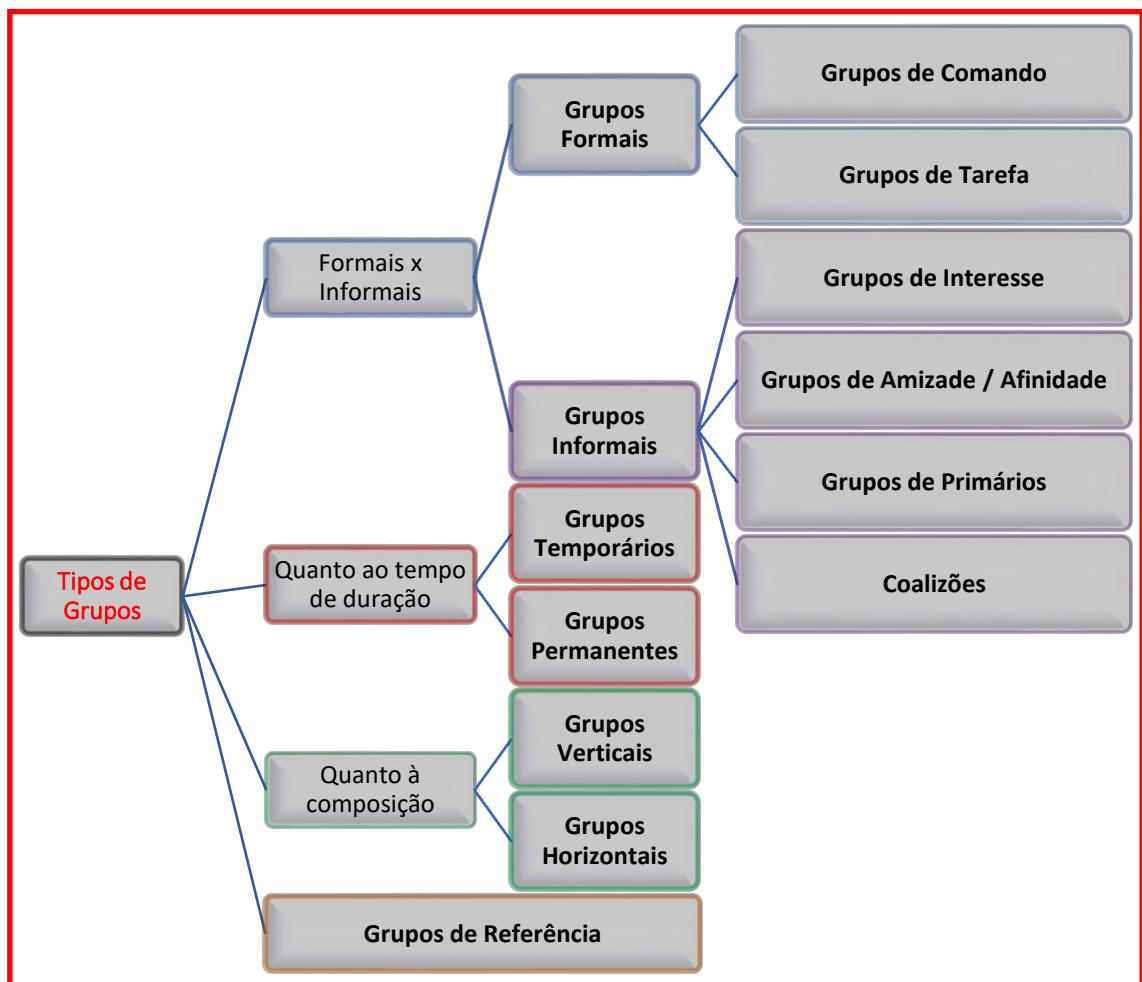
---

<sup>8</sup> BION apud VERGARA (2000) apud STEPANSKI, Isabel. COSTA, Maria Eugênia, *Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas*. Curitiba, IESDE: 2012.

## **Grupos de Referência**

Os **grupos de referência** são aqueles que atraem um grande número de indivíduos que querem **fazer parte do grupo** (ou seja, os indivíduos querem se tornar membros do grupo). Além disso, os grupos de referência **são capazes de manter fidelizados aqueles membros que já estão no grupo** (ou seja, os membros que já estão no grupo querem continuar dentro dele).

Isso acontece pois os grupos de referência **são compostos por membros considerados "importantes" para os indivíduos.**





---

### (CESGRANRIO – Petrobrás – Psicólogo - ADAPTADA)

Considere-se a situação descrita abaixo.

Um aluno é preso no campus de uma universidade federal portando drogas, e o fato dispara uma série de protestos do corpo discente. Para encontrar uma solução para a crise subsequente, é formado um grupo composto de representantes da polícia, alunos, representantes da reitoria e familiares do aluno infrator.

Como é classificado o grupo em questão, de acordo com a teorização proposta pela psicologia dos grupos?

- a) Grupo primário
- b) Grupo de tarefa
- c) Grupo de comando
- d) Grupo de interesse

#### Comentários:

Perceba que o enunciado nos diz que foi criado um **grupo para executar determinada tarefa** (ou seja, encontrar uma solução para os “protestos”).

Pelo enunciado, também percebemos que o grupo “rompe” as fronteiras hierárquicas.

Portanto, estamos diante de um **grupo de tarefa**.

---

**O gabarito é a letra B.**

---

### (AOCP – CASAN – Assistente Administrador - 2016)

Os grupos formais, também chamados equipes de trabalho, são aqueles criados pela administração para equipar qualquer unidade de trabalho. Há dois tipos principais de grupos formais ou equipes de trabalho nas organizações. A notícia no site da CASAN de que “força-tarefa da CASAN duplica equipes para última semana do ano” pertence a qual tipo de equipe de trabalho?

- a) Grupos ou equipes funcionais.

b) Grupos ou equipes de interesse.

c) Grupos ou equipes permanentes.

d) Grupos ou equipes temporários.

e) Grupos ou equipes externos.

**Comentários:**

O enunciado traz um exemplo de um **grupo temporário**. Ou seja, um grupo criado constituídos por um **prazo determinado** (apenas para a última semana do ano), para realizar determinada tarefa. Após o término do prazo, o grupo é desfeito (dissolvido).

**O gabarito é a letra D.**

---

**(IBFC - EBSERH – Assistente Administrativo – 2016 - ADAPTADA)**

Os grupos informais são criados pela vontade de seus membros num processo de “geração espontânea”

**Comentários:**

Isso mesmo! Os grupos informais surgem naturalmente (espontaneamente).

**Gabarito: correta.**

---

**(FCC – TRE-SP– Analista Judiciário)**

W. R. Bion (1897-1979) diz que quando um grupo se reúne, constitui simultaneamente dois grupos simbólicos: grupo de trabalho ou refinado e grupo primitivo. O grupo primitivo

a) é aberto à troca natural de experiências

b) é impermeável à experiência.

c) é flexível à troca de informações.

d) possui elementos de ordem e organização.

e) estimula a prática do erro como forma de aprendizagem.

**Comentários:**

O Grupo Primitivo rejeita o aprendizado (pois entende que a aprendizagem questionará os seus comportamentos). Além disso, o Grupo Primitivo não leva em consideração a experiência (pois

acredita que é um “erro” do grupo). Esse grupo não está aberto a mudanças e a novas experiência. Ou seja, o grupo primitivo é **impermeável a novas experiências**. O grupo primitivo resiste às mudanças.

Portanto, o gabarito é a letra B.

### **O gabarito é a letra B.**

---

## **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>9</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

---

<sup>9</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

**(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 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)

### Modelo das 04 Fases de Desenvolvimento de Grupos (de Bass e Ryterband)

Segundo Bass e Ryterband (1978), o processo de desenvolvimento dos grupos é composto por 04 etapas/fases:

**Fase 1 - Aceitação Mútua:** É a etapa inicial. Nessa etapa, os indivíduos do grupo já têm como objetivo a realização de determinada tarefa. Contudo, observa-se uma relutância em compartilhar opiniões, crenças e atitudes. É o momento no qual os membros do grupo ainda estão se conhecendo. Esta etapa estará finalizada quando os membros do grupo se aceitarem mutuamente, e passarem a expressar suas opiniões.

**Fase 2 - Comunicação e Tomada de Decisões:** Depois que ocorre a “aceitação mútua”, os membros do grupo passam a ter maior liberdade e confiança para trocarem informações e se comunicarem. A comunicação favorece o desenvolvimento de estratégias relacionadas à realização da tarefa e à solução de possíveis problemas relacionados a tarefa.

**Fase 3 - Motivação e Produtividade:** Nesse momento, os membros do grupo deixam de ter uma relação competitiva de trabalho e passam a ter uma relação cooperativa. O grupo torna-se uma “unidade cooperativa”, com coesão e foco na realização da tarefa. Todo o esforço é direcionado para o cumprimento das metas do grupo.

**Fase 4 - Controle e Organização:** Nessa etapa, a filiação ao grupo passa a ser valorizada. As metas do grupo passam a ter uma maior relevância quando comparadas às metas individuais. Além disso, o grupo passa a possuir normas que regem os comportamentos dos membros do grupo.

Os membros do grupo trabalham juntos, fazem autocriticas, bem como fazem as correções necessárias.

Todos estes aspectos trazem para o grupo uma maior organização.

No intuito de controlar os membros, são aplicadas punições (sanções) aos membros que não cumprirem as metas do grupo e/o não seguirem as normas pré-determinadas pelo próprio grupo. Como formas de punições tem-se o isolamento temporário ou afastamento do membro do grupo.

## Modelo do Equilíbrio Pontuado

Esse é um modelo para grupos temporários.

De acordo com o modelo de equilíbrio pontuado, os grupos temporários passam pelos seguintes momentos:

**Etapa 1 - Primeira Reunião:** É a etapa inicial. Trata-se da fase onde surge o esboço das regras (padrões) comportamentais e premissas que orientarão o projeto. É a primeira reunião que definirá a direção do grupo. É pouco provável que esta direção seja revista (reexaminada) até o final da primeira metade da vida do grupo.

**Etapa 2 - Primeira Fase de Inércia:** neste primeiro momento de inércia, o grupo terá a tendência de se manter fixo (parado/preso) em um determinado plano de ação. Esta característica torna o grupo incapaz de reagir a novas percepções, padrões e premissas que podem surgir no decorrer das atividades.

**Etapa 3 - Transição na Metade de seu Tempo de Vida:** Esta transição marca o fim do período de inércia. Ela ocorre exatamente na metade do cronograma definido para o grupo (ou seja, na metade do período entre a data de início e a data de encerramento do grupo). Este fato ocorrerá independe do prazo de duração do grupo, seja 10 dias ou 01 ano.

**Etapa 4 - Início de Importantes Mudanças:** A transição que ocorre na metade do tempo de vida do grupo abre espaço para importantes mudanças. Os membros do grupo percebem que o prazo está diminuindo, e que é necessário seguir em frente. Nesse momento, ocorrem mudanças nas premissas anteriores e novos planos de trabalho são traçados. Portanto, este período é marcado pelo reexame (revisão) da direção anteriormente traçada.

**Etapa 5 - Segunda Fase de Inéria:** Nessa etapa o grupo focará na execução dos novos planos de ação (nova direção que foi determinada).

**Etapa 6 - Último Encontro (Última Reunião):** Essa fase é caracterizada por um novo momento intensivo de mudanças e atividades voltadas para a conclusão do trabalho (tarefa/projeto).

Conforme se observa, este modelo mostra que os grupos temporários possuem uma sequência de ações ou inações próprias. Ou seja, os grupos temporários apresentam momentos de grandes mudanças – ações (que ocorrem com a determinação da direção inicial e com as transições que geram mudanças e determinam uma nova direção) seguido por longos períodos de inéria – inações (caracterizadas pelo foco intensivo na execução da direção estabelecida).



(FUNDEP - IFN-MG- Administrador – 2016)

Segundo Robbins (2005), os grupos geralmente passam por uma sequência padronizada em sua evolução denominada modelo dos cinco estágios de desenvolvimento do grupo. O estágio em que os membros aceitam a existência do grupo, mas demonstram alguma resistência aos limites impostos à sua individualidade é o da(o)

- a) desempenho.
- b) interrupção.
- c) normalização.
- d) tormenta.

#### Comentários:

A questão se refere ao Modelo dos 05 Estágios de Desenvolvimento dos Grupos, de Bruce Tuckman.

Nesse sentido, é no **Estágio 2 - Tormenta** que 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).

**O gabarito é a letra D.**

---

**(CESGRANRIO - UNIRIO - Assistente em Administração – 2019)**

O chefe de um departamento formou um grupo de trabalho com cinco participantes, que não se conheciam, para elaborar um novo sistema de matrícula na universidade. Depois de quatro meses de trabalho, desenvolveram-se relacionamentos mais próximos entre os membros do grupo, que passaram a demonstrar coesão, forte senso de identidade e de camaradagem.

Se for avaliado o processo evolutivo desse grupo, será constatado que ele se encontra em um estágio de desenvolvimento caracterizado como

- a) tormenta
- b) interrupção
- c) normatização
- d) desempenho
- e) aceitação mútua

**Comentários:**

A questão se refere ao Modelo dos 05 Estágios de Desenvolvimento dos Grupos, de Bruce Tuckman.

Vejamos as palavras-chave que o enunciado nos traz: coesão, forte senso de identidade e de camaradagem.

Trata-se, portanto, do **Estágio 3 – Normatização**. Nessa fase os membros do grupo se tornam mais “próximos” e **coesos**. Essa fase é marcada por um **forte senso de camaradagem** e de “**identidade coletiva**”.

**O gabarito é a letra C.**

---

**(FCC - CNMP – Analista - 2015)**

Em um departamento, os membros trabalham juntos, são flexíveis, adaptam-se bem e fazem autocriticas e correções necessárias. Essa descrição refere-se ao estágio de desenvolvimento do grupo denominado:

- a) Aceitação mútua.
- b) Controle e Organização.

- c) Colaboração.
- d) Motivação e Produtividade.
- e) Comunicação e Tomada de decisões.

#### Comentários:

A questão se refere ao Modelo das 04 Fases de Desenvolvimento de Grupos, de Bass e Ryterband.

É na **Fase 4 - Controle e Organização**, que as metas do grupo passam a ter uma maior relevância quando comparadas às metas individuais. Além disso, o grupo passa a possuir normas que regem os comportamentos dos membros do grupo. Nessa fase, os membros do grupo **trabalham juntos, fazem autocriticas**, bem como fazem as **correções necessárias**.

**O gabarito é a letra B.**

---

### 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>10</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**.

---

<sup>10</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 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).

**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 indivíduo 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 papéis, 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>11</sup>:

Fatores que <b>Aumentam</b> a Coesão do Grupo	Fatores que <b>Diminuem</b> 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 <b>intergrupal</b> (entre o grupo e outros grupos)	Competição <b>intragrupal</b> (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>12</sup>:

**Diminuir o tamanho do grupo;**

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

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.176

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.176

**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”;

**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. Para não repetirmos tudo que já vimos nas variáveis de Chiavenato, destacaremos apenas as diferenças. OK?

Vejamos quais são as variáveis estruturais na visão de Robbins:

**Papéis:** Além dos “**papéis**” que já estudamos na visão de Chiavenato, para Robbins, **essa variável** também engloba o “**desempenho de papéis**” (que foi descrito por Chiavenato com uma variável “separada” da variável papéis). Em outras palavras, essa variável engloba tanto os “papéis” quanto o “desempenho de papéis” que estudamos anteriormente na visão de Chiavenato.

**Normas:** Essa variável engloba os mesmos aspectos da variável “normas” descrita por Chiavenato. Contudo, Robbins sinaliza a respeito da **conformidade e dos desvios de comportamento no ambiente de trabalho.**

**Conformidade:** os grupos exercem fortes pressões sobre seus membros para que haja conformidade do comportamento de acordo com as normas impostas. O que ocorre é que os indivíduos participam de diversos grupos; portanto, é bem difícil que os indivíduos se submetam às pressões e normas de todos os grupos que participam.

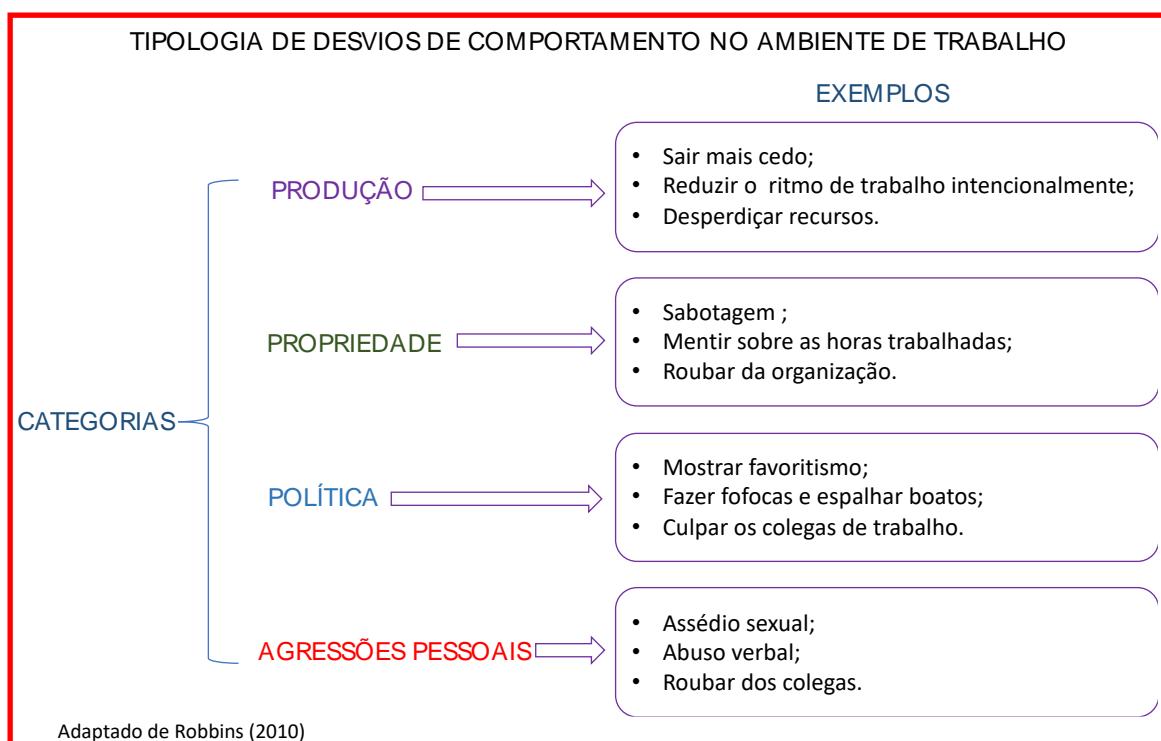
Nesse sentido, os indivíduos buscam se submeter às pressões e às normas daqueles grupos que eles acham mais importantes (seja um grupo que ele pertence, ou um grupo que ele queira pertencer). Em outras palavras, os indivíduos tendem a agir conforme as normas comportamentais dos **Grupos de Referência**.

**Desvios de comportamento no ambiente de trabalho** (**comportamento antissocial** ou **incivilidade no ambiente de trabalho**): são comportamentos voluntários e intencionais que infringem as regras/normas, colocando em risco o bem-estar da organização e dos funcionários que fazem parte dela.

Esses comportamentos antissociais tendem a aumentar quando estão amparados por “normas coletivas”, por exemplo: quando funcionários se relacionam com outros trabalhadores que mentem para seus chefes, os funcionários tenderão a também começar a mentir para seus chefes. Surgem, portanto, as **normas desviantes**.

Quando o gestor identifica o surgimento destas normas desviantes, deve procurar bloquear o canal, pois essas normas desviantes colocam em risco o ambiente de trabalho, a cooperação, o comprometimento e a motivação dos indivíduos da organização.

Existem 04 tipos de desvios de comportamento no ambiente de trabalho: produção, propriedade, política e agressões pessoais. Vejamos:



**Status:** é a posição determinada socialmente ou atribuídas pelas pessoas a um grupo ou aos indivíduos de um grupo. Essa variável é equivalente à variável “status” de Chiavenato.

Adicionalmente, Robbins destaca que, de acordo com a **teoria de características do status**, o **status advém de três fontes:**

- Do poder que uma pessoa exerce sobre as outras;
- Da capacidade de contribuição para as metas do grupo;
- Das características individuais de cada indivíduo.

**Tamanho:** engloba os mesmos aspectos da variável “tamanho do grupo” descrita por Chiavenato.

**Coesão:** engloba os mesmos aspectos da variável “coesão” descrita por Chiavenato.



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



**(FUNCAB – EMSERH – Administrador – 2016)**

Para a realização de algumas tarefas dentro da empresa é necessária a formação de grupos e equipes. Na montagem dos grupos existem variáveis estruturais que são definidas como:

- a) objetivo, necessidades, adequação às estratégias e competitividade.
- b) liderança, comportamento, atitude, presença e resultado.
- c) papéis do grupo, normas do grupo, status do grupo, tamanho do grupo, e grau de coesão do grupo.
- d) planejamento, quantidade de membros, gestor do grupo, e recursos materiais e financeiros.
- e) divisão das atividades, tempo de realização das atividades, custo das atividades, e qualidade das atividades.

#### **Comentários:**

De acordo com Robbins as variáveis estruturais dos grupos são: **Papéis, Normas, Status, Tamanho e Coesão**.

**O gabarito é a letra C.**

---

#### **1.4 – Papéis Informais**

Os papéis informais **são altamente incertos, voláteis e bastante variados**. Em um grupo, os papéis informais pode ser os seguintes<sup>13</sup>:

**Contribuinte:** é o indivíduo **focado no trabalho** e que fornece **dados e relevantes informações técnicas** para o grupo. Ele está sempre apto a **impulsionar o grupo em direção ao cumprimento dos objetivos de alto desempenho**.

**Colaborador:** trata-se do indivíduo que, normalmente, **é flexível e aberto a novas ideias**. Ele é **focado em melhorias**, e busca demonstrar aos demais membros do grupo a **missão, visão e objetivos**. Esse indivíduo **almeja trabalhar além do papel formal estipulado** a ele e deseja **dividir suas vitórias** com os demais indivíduos.

**Comunicador:** esse indivíduo é **focado nos processos e nas pessoas**. Por ser um bom ouvinte, atua como um **facilitador para solução de conflitos**, para o desenvolvimento do senso comum, e para a formação de um ambiente prazeroso e otimista.

**Desafiador:** esse indivíduo é famoso pelo seu **entusiasmo e abertura**. Sua maior característica é ser **questionador**, o que pode levar a **conflitos recorrentes com seus superiores**. Esse indivíduo **encoraja o grupo a assumir riscos**.

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.174

## 1.5 – 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 indivíduo 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 indivíduo 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>14</sup>:

**Vínculo**: é uma estrutura complexa que inclui 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.



### (FCC - TRE-SP - Analista Judiciário - Psicologia)

Os grupos podem diferir em sua aparência e comportamento, no entanto, interiormente todos têm três elementos básicos: interação, atividades e

- a) recursos.
- b) atitudes.
- c) sistemas.

<sup>14</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>

d) sentimentos.

e) raciocínios.

#### **Comentários:**

Os três elementos básicos dos grupos são: interação, atividade e **sentimento**.

#### **O gabarito é a letra D.**

---

**(CESPE - FUB – Técnico - 2018)**

O vínculo e a tarefa são fatores fundamentais para a criação de um grupo de trabalho.

#### **Comentários:**

Isso mesmo! Para Pichon-Rivière, existem dois fatores fundamentais para o surgimento dos grupos: vínculo e tarefa.

#### **Gabarito: correta.**

---

## **1.6 – Funcionamento dos Grupos**

Neste tópico, veremos alguns aspectos relevantes para o 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>15</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>15</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.



**(FGV - DPE-MT - Administrador – 2015)**

Para a adequada organização e gestão da força de trabalho faz-se necessário entender algumas premissas básicas que regem as relações entre as pessoas, dentre as quais as formas como estas se organizam em grupos.

Nesse sentido, em função do postulado por W.C. Schutz, assinale a opção que indica a nomenclatura correta e a ordem de surgimento das necessidades interpessoais.

- a) Necessidades de inclusão, controle e afeto.
- b) Necessidades de iniciação, controle e comando.
- c) Necessidades de inclusão, afeto e controle.
- d) Necessidades de afeto, inclusão e controle.
- e) Necessidades de controle, comando e afeto.

**Comentários:**

De acordo com Schutz (1974), os grupos apresentam 03 necessidades básicas (nessa ordem): **inclusão, controle e afeição (afeto).**

**O gabarito é a letra A.**

**(FUNIVERSA - IF-AP - Pedagogo – 2016 - ADAPTADA)**

De acordo com a teoria de Schutz, as pessoas integram-se em um grupo para que certas necessidades sejam satisfeitas. Ele identificou três necessidades interpessoais típicas: necessidade de inclusão, necessidade de controle e necessidade de afeição.

Julgue o item a seguir:

A necessidade que toda pessoa tem de se sentir aceita, valorizada e respeitada é definida pelo autor como necessidade de inclusão.

## **Comentários:**

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

## **Gabarito: correta.**

---

## **Aspectos que Comprometem o Desempenho dos Grupos**

### **Paradoxo de Abilene**

É um fenômeno/disfunção relacionada à falha na comunicação entre os membros do grupo.

O paradoxo de Abilene ocorre quando os membros do grupo são “forçados” a agirem de determinada maneira (mesmo contra a sua vontade), por acreditarem que os demais membros do grupo “concordam” com essa situação. Contudo, na verdade, os demais membros do grupo também não querem agir dessa maneira.

O que acontece é que, como a comunicação no grupo é falha, os membros não se comunicam corretamente, e acabam interpretando equivocadamente as escolhas dos outros indivíduos.

Em outras palavras, os membros do grupo concordam com determinada situação (da qual, na verdade, intimamente discordam) por acreditarem que estão fazendo o que os demais membros esperam deles.

**Por exemplo:** quando todos os membros do grupo vão à confraternização da empresa no final de ano, imaginando que é isso que os demais membros do grupo esperam uns dos outros. Contudo, na verdade, ninguém estava com vontade de ir nessa confraternização.

Se algum dos membros “questionar” a situação (isto é, comunicar aos outros a sua opinião), o paradoxo se desfaz. É como se o indivíduo abrisse um precedente para os demais membros também comunicarem as suas opiniões e concordarem (ou discordarem) do indivíduo que deu o “primeiro passo” na comunicação.

### **Pretorianismo**

Os membros do grupo começam a achar que são melhores que os seus chefes, e se rebelam contra eles.

### **Conformidade Social**

Os membros do grupo concordam automaticamente com alguma ideia se perceberem que algum dos outros membros já concordou com essa ideia.



### (IADES - CREMEB - Técnico de Atividade de Suporte – 2017)

O trabalho em uma equipe pressupõe necessariamente a formação de um grupo. Além dos estágios para o seu estabelecimento, um grupo enfrenta diversos desafios. Assinale a alternativa que indica o fenômeno ocorrido quando os membros do grupo acham-se melhores que seus chefes e se rebelam contra eles.

- a) Conformidade social.
- b) Pretorianismo.
- c) Pensamento grupal.
- d) Paradoxo de Abilene.
- e) Desorganização.

#### Comentários:

Quando os membros do grupo começam a achar que são melhores que os seus chefes, e se rebelam contra eles ocorre o fenômeno chamado **pretorianismo**.

**O gabarito é a letra B.**

#### 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.

## 1.7 – 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>16</sup> e Chiavenato<sup>17</sup> expõem em suas obras **os principais pontos fortes (vantagens) e principais pontos fracos (desvantagens) da tomada de decisão em grupo**. Vejamos:

### 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 consomem mais tempo.**

---

<sup>16</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

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.179

- 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>18</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.

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>19</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.

---

<sup>18</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. 281

<sup>19</sup> Wagner III e Hollenbeck (1999) **apud** MADRUGA (2009)

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.

## Técnicas de tomada de decisão em grupo

### Brainstorming

O **Brainstorming**, também chamado de “**Tempestade de Ideias**” (“Tempestade Cerebral”), é uma ferramenta utilizada com o objetivo de **criar alternativas criativas** para solução de problemas ou para o aproveitamento de oportunidades.

Essa técnica **consiste em reunir um grupo de pessoas para que elas exponham suas opiniões, ideias ou sugestões**. Os participantes são estimulados e incentivados a produzir, **sem qualquer crítica ou censura**, o maior número de ideias e sugestões sobre determinado assunto ou problema.<sup>20</sup>

O brainstorming pode ser dividido em **duas etapas**:

**Etapa 1:** É a etapa da **geração de ideias**. Trata-se da etapa que tem por objetivo **coletar o maior número possível de ideias**. A coleta de ideias pode ser feita de dois modos diferentes:

**Coleta de Modo Estruturado (Brainstorming estruturado):** **cada participante do grupo dá a sua opinião “na sua vez”**. Ou seja, existe uma sequência a ser seguida. Cada pessoa tem um momento certo para falar.

A **vantagem** desse método é que **os participantes mais tímidos e introvertidos também participam com suas ideias** (afinal, ele terá a “vez dele” de falar). Contudo, é um método **menos “dinâmico”**.

**Coleta de Modo Não Estruturado (Brainstorming não estruturado):** **cada participante do grupo pode dar sua opinião quando quiser**. Ou seja, não existe uma sequência a ser seguida. As pessoas não têm um momento certo para falar. As pessoas dão suas opiniões em qualquer momento.

A **vantagem** desse método é que ele é **mais “dinâmico”**. Contudo, **os participantes mais tímidos e introvertidos tendem a participar pouco do processo**.

---

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. p.263

**Etapa 2:** É a etapa da **seleção de ideias**. Após a coleta das ideias, os gestores irão selecionar quais dessas ideias são as mais interessantes e “promissoras”. As ideias serão analisadas e discutidas, com o objetivo de encontrar aquelas que podem ser aplicadas nas soluções de problemas ou no aproveitamento de oportunidades.

De acordo com Chiavenato, alguns dos **princípios** que norteiam brainstorming são os seguintes<sup>21</sup>:

- Quanto **maior o número de ideias**, maior a probabilidade de boas ideias.
- Quanto **mais extravagante** ou **menos convencional** a ideia, melhor.
- Quanto **maior a participação das pessoas**, maiores as possibilidades de contribuição, qualidade, acerto e implementação.
- Quanto **menor o senso crítico** e a **censura íntima**, mais criativas e inovadoras serão as ideias.
- É **proibida a crítica** de qualquer pessoa sobre as ideias de outras pessoas.
- A **livre criação de ideias** deve ser estimulada.
- Quanto **mais ideias**, melhor.
- Deve ser encorajada a combinação ou a modificação de ideias.

### **Brainwriting**

O **brainstorming** é uma ferramenta bastante interessante. Contudo, muitas vezes, o **brainstorming** não funciona bem pois as pessoas têm **medo de serem criticadas ou ridicularizadas** por suas ideias e opiniões. Ou seja, as pessoas acabam não dando ideias, pois tem “medo” de serem criticadas.

À vista disso, como forma de tentar “contornar” esse problema, o gestor pode utilizar o **brainwriting**. O **brainwriting** é a versão “escrita” do **brainstorming**.

No **brainwriting**, ao invés das opiniões e ideias serem apresentadas de forma “verbal” (como acontece no **brainstorming**), os participantes são estimulados a escreverem suas ideias e sugestões em papéis, de forma anônima. Os papéis são trocados entre os participantes, sem que eles saibam quem escreveu cada ideia ou sugestão.

No final do processo, as sugestões e ideias são lidas e discutidas com o grupo.

---

<sup>21</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.263

## **Técnica de Grupo Nominal (TGN)**

Trata-se de uma **ferramenta de tomada de decisões em grupo**. Reúne-se, **presencialmente (fisicamente)**, **um grupo de “especialistas”** na área da decisão a ser tomada. Por exemplo, se a decisão a ser tomada é ligada à área de engenharia, o grupo será composto por engenheiros especialistas.

As etapas desse método são as seguintes:

- 1 – Introdução:** Em um primeiro momento, o líder do grupo apresenta a situação (o problema a ser resolvido; ou a oportunidade a ser aproveitada).
- 2 – Geração de ideias:** Depois, os membros do grupo escrevem (em uma folha de papel) suas ideias para solucionar ou problema ou aproveitar a oportunidade.
- 3 – Compartilhamento de ideias:** Posteriormente, as ideias são apresentadas por cada membro e registradas em um quadro.
- 4 – Discussão:** Depois que todos os membros apresentaram suas ideias, o grupo começa a discutir cada uma dessas ideias.
- 5 – Votação:** Encerrada a discussão, cada membro atribuirá (anonimamente) uma “nota” para cada ideia apresentada.
- 6 – Decisão:** A ideia que recebeu a maior pontuação será considerada a melhor decisão a ser tomada (será considerada a alternativa a ser seguida).

## **Técnica Delphi (Modelo Delfos)**

Trata-se de uma **ferramenta de tomada de decisões em grupo**. Nessa técnica, **questionários são enviados a um grupo de “especialistas”** na área da decisão a ser tomada. Ou seja, **os membros não se reúnem fisicamente**. O objetivo é que nenhum dos membros seja “influenciado” com a ideia de **outro membro**. Em outras palavras, **busca-se evitar que os membros sejam influenciados** com as ideias de outros membros (especialmente daqueles membros que são tidos como “referência” no assunto).

**Após os membros responderem aos questionários, as respostas são “compiladas” e enviadas aos membros do grupo para que eles possam compreender os diferentes argumentos e ideias dos outros membros** (destaque-se que tudo isso é feito de forma anônima, sem que a identificação do autor de cada ideia seja revelada).

Depois, são enviados, novamente, novos questionários aos membros para que eles tenham a chance de “mudar” de opinião, incluir novas ideias ou então confirmar seus posicionamentos iniciais.

O objetivo é que se obtenha um consenso entre os especialistas sobre a alternativa que deve ser seguida.

É uma técnica que tem como objetivo evitar que os membros sejam “influenciados” pelas ideias dos outros membros. Contudo, é um modelo que requer bastante tempo e torna a tomada de decisões mais lenta.



---

#### (UFG – SANEAGO-GO – Administrador - 2018)

No processo decisório das organizações, algumas técnicas são aplicadas para facilitar a decisão, quer para geração de possíveis alternativas, quer para avaliação e escolha das alternativas encontradas. A técnica que reduz a influência da opinião de personalidades de referência no processo, uma vez que os participantes não sabem quem são os demais, é:

- a) Brainwriting.
- b) Consenso.
- c) Delphi.
- d) Indagação dialética.

#### Comentários:

É a **técnica Delphi** que consiste em uma ferramenta de decisão em grupo, onde questionários são enviados a um grupo de “especialistas” na área da decisão a ser tomada. Ou seja, os membros não se reúnem fisicamente. O objetivo é que **nenhum dos membros seja “influenciado”** com a ideia de outro membro. Em outras palavras, **busca-se evitar que os membros sejam influenciados com as ideias de outros membros** (especialmente daqueles membros que são tidos como “referência” no assunto).

---

**O gabarito é a letra C.**

## 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 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>22</sup> “no fundo, a equipe é um grupo supermelhorado, um tipo especial de grupo.”

De acordo com Moscovici<sup>23</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.



<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.187

<sup>23</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.



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>24</sup>

**Equipe** é um conjunto distinto de dois ou mais indivíduos que **interagem independentemente e adaptativamente** para **alcançar objetivos compartilhados**, específicos e valorizados.<sup>25</sup>

**Equipe** é a composição de duas ou mais pessoas que **interagem entre si** e se influenciam mutuamente em função de um **propósito comum**.<sup>26</sup>

**Equipe** de trabalho é o processo em que pessoas **trabalham juntas** em grupo para **alcançar objetivos comuns**.<sup>27</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>28</sup>

**Equipe** é um grupo de pessoas comprometido com um **propósito comum** no sentido de buscar objetivos de desempenho numa abordagem em que são **mutuamente responsáveis**.<sup>29</sup>

**Equipe** é um grupo de participantes de vários departamentos que se encontram regularmente para resolver **problemas de interesse comum**. É uma unidade de duas ou mais pessoas que **interagem e coordenam seu trabalho** para alcançar um objetivo específico.<sup>30</sup>

O **desempenho de uma equipe** inclui tantos **resultados individuais e grupais** os quais denominamos **produtos de trabalho coletivo**. Um **produto de trabalho coletivo** é aquele em que dois ou mais membros devem trabalhar juntos e reflete a **contribuição conjunta dos membros da equipe**.<sup>31</sup>

<sup>24</sup> JOHNSON (1996) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.187  
<sup>25</sup> KATZENBACK e SMITH (1993) *apud* ibid.

<sup>26</sup> CLOKE e GOLDSMITH (2002) *apud* ibid.

<sup>27</sup> WAGNER e HOLLENBECK (2000) *apud* ibid.

<sup>28</sup> ROBBINS (1998) *apud* ibid.

<sup>29</sup> MILKOVICH e BOUDREAU (1994) *apud* ibid.

<sup>30</sup> STONER, FREEMAN, e GILBERT JR. (1995) *apud* ibid.

<sup>31</sup> SCHERMERHORN JR. (1996) *apud* ibid.



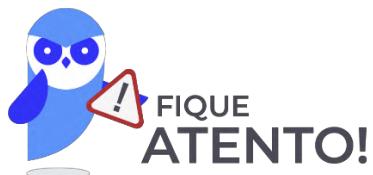
Alguns autores acabam utilizando os termos “Grupo” e “Equipe” como sinônimos.

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 consome 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.

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.



---

**(CESPE - ANATEL – Técnico Administrativo)**

O trabalho em equipe, a despeito de demandar mais tempo e consumir mais recursos dos trabalhadores, comparado ao o trabalho individual, é o modelo de trabalho mais eficiente para o desenvolvimento de quaisquer atividades nas organizações.

**Comentários:**

Nada disso!

Nem sempre o trabalho em equipe é a solução mais eficiente. Isso acontece pois o trabalho em equipe demanda mais tempo e consome mais recursos dos indivíduos.

Portanto, a escolha entre “trabalho individual” e “trabalho em equipe” **depende do tipo de atividade/tarefa a ser realizada.**

**O gabarito: errada.**

---

## 2.1 – Grupos x Equipes

Vejamos, na tabela a seguir, as principais diferenças entre os Grupos e as Equipes<sup>32</sup>:

Grupos	Equipes
Sinergia neutra ou negativa	Sinergia positiva
Troca e Compartilhamento de informações	Coordenação de esforços e Desempenho Coletivo
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>
Esfoco Individual	Esfoco 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>
<b>Verticalização (o poder é distribuído hierarquicamente)</b>	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 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>32</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



---

**(CESPE - TRE-ES - Analista - Psicologia - Específicos – 2011)**

A principal diferença entre grupos e equipes de trabalho reside no fato de os grupos serem mais sinérgicos e possuírem membros com habilidades complementares.

**Comentários:**

Nada disso!

São as **equipes** que produzem sinergia positiva e que possuem membros com habilidades complementares.

**O gabarito: errada.**

---

**(CESGRANRIO - Petrobras - Administrador Júnior)**

Embora equipes sejam grupos de pessoas, os conceitos de equipe e grupo não são intercambiáveis. A respeito das diferenças entre conceitos, analise as afirmativas a seguir.

I - Equipes contam com líderes fortes que foram designados para a função.

II - Equipes entregam produtos do trabalho coletivo de seus componentes.

III - Grupos discutem, decidem e compartilham trabalho.

Está correto APENAS o que se afirma em

- a) I.
- b) II.
- c) III.
- d) I e II.
- e) I e III.

**Comentários:**

A primeira assertiva está errada. Nas equipes, a **liderança é compartilhada / democrática**.

A segunda assertiva está correta. Isso mesmo! As equipes entregam produtos/serviços resultantes do **trabalho coletivo** de seus membros. Eles unem seus esforços para atingirem objetivos comuns.

A terceira assertiva está errada. Nada disso! O grupo discute, decide e delega. O trabalho não é compartilhado.

São as **equipes** que discutem, decidem e **fazem o trabalho real / compartilham o trabalho**.

**O gabarito é a letra B.**

---

**(Quadrix - SERPRO - Analista - Gestão de Pessoas - 2014)**

No comportamento organizacional, em se tratando dos grupos e das equipes de trabalho, pode-se constatar que as equipes são mais do que simples grupos humanos, pois elas têm características ímpares que os grupos comumente não possuem. Numa divisão de trabalho entre grupos e equipes, assinale a alternativa que caracteriza um dos elementos relacionados com equipes.

- a) Resultam em uma soma de esforços das pessoas.
- b) Resultam em uma multiplicação dos esforços das pessoas.
- c) São conjuntos de pessoas sem um objetivo comum.
- d) As pessoas podem ter os mesmos interesses.
- e) Não há interconectividade ou intercâmbio de ideias.

**Comentários:**

Letra A: errada. São os **grupos** que “somam” esforços.

Letra B: correta. Isso mesmo! As equipes multiplicam esforços!

Letra C: errada. Pelo contrário. A equipe é um grupo de pessoas **com um objetivo em comum**.

Letra D: errada. Nas equipes as pessoas, **necessariamente, têm os mesmos interesses (têm objetivos comuns)**.

Letra E: errada. Pelo contrário! Nas equipes **há sim interconectividade e intercâmbio de ideias**.

**O gabarito é a letra B.**

---

**(VUNESP - UNICAMP - Profissional para Assuntos Administrativos – 2019 - ADAPTADA)**

Tanto as equipes quanto os grupos de trabalho são agrupamentos de pessoas com objetivos em comum.

### **Comentários:**

Nada disso!

São as equipes que consistem em um agrupamento de pessoas com objetivos comuns.

Os grupos, por sua vez, 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)**.

### **Gabarito: errada.**

---

**(VUNESP - UNICAMP - Profissional para Assuntos Administrativos – 2019 - ADAPTADA)**

Na equipe, a interação emocional e afetiva se manifesta com intensidade, e isso não ocorre no grupo de trabalho.

### **Comentários:**

Isso mesmo! Nas equipes há uma **forte interação emocional e afetiva**. Nos grupos, isso não acontece.

### **Gabarito: correta.**

---

## **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>33</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

---

<sup>33</sup> MARGERISON E MCCANN (2000) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014.

**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 vem 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**”.

**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**.

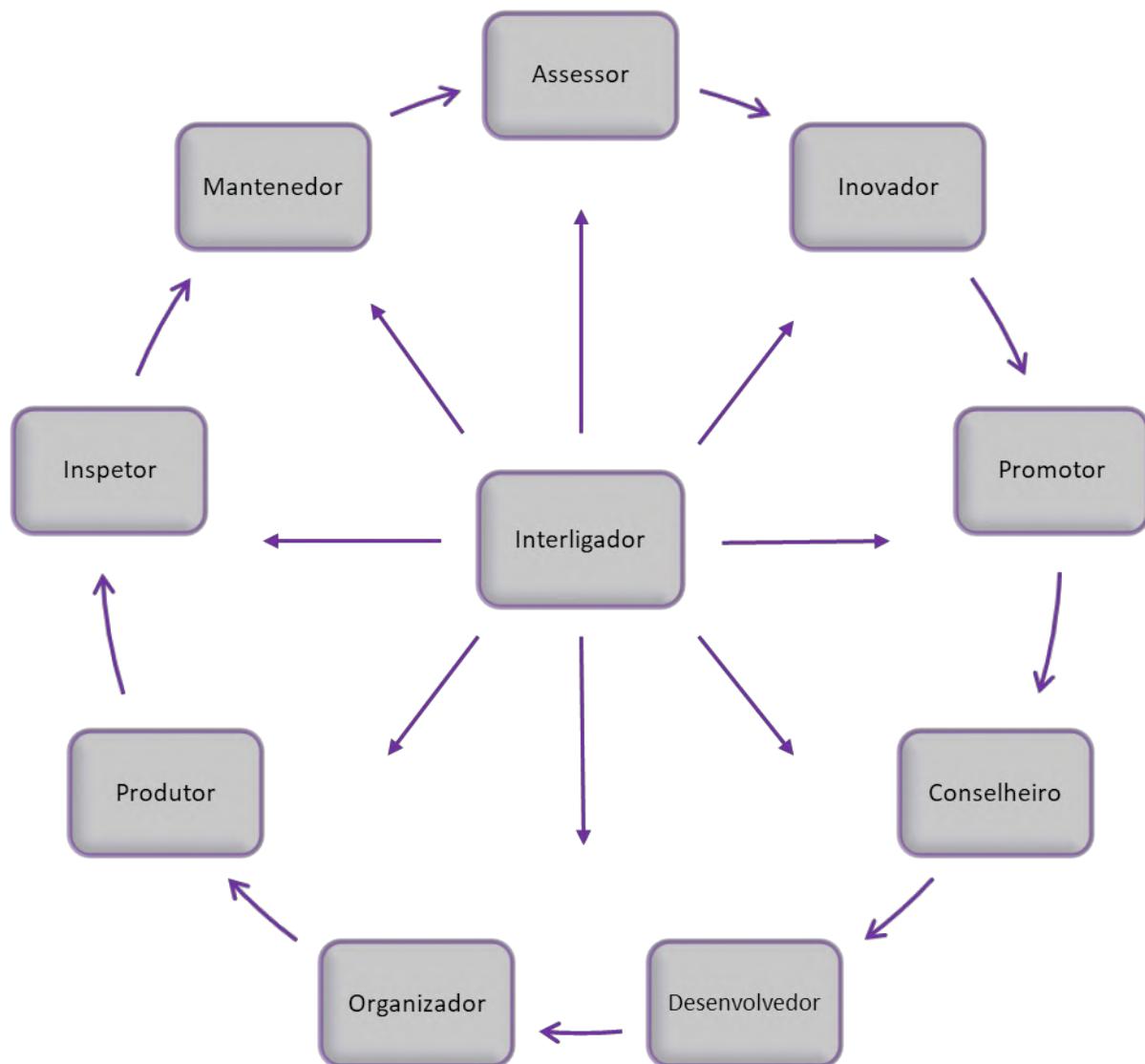
**Manutenção:** fator relacionado à “**defesa**” dos **padrões e processos**. Todas as equipes devem seguir **padrões** e manter **processos eficazes** de trabalho. O membro da equipe chamado de **mantenedor/melhorador** é responsável por garantir que os processos sejam submetidos a **revisões periódicas**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

**Ligaçāo:** fator relacionado à integração e coordenação do trabalho dos membros da equipe. O membro da equipe caracterizado como **Interligador/Relacionador**, é uma pessoa de **ligaçāo** 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**”:





### (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.**

---

## 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>34</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**.

**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.

---

### Estágios Evolutivos de Formação das Equipes (**Katzenbach & Smith**)

Katzenbach & Smith (1993), por sua vez, destacam que, no processo de formação das equipes, existem 05 estágios de evolução para que um **grupo** se transforme em uma **equipe**. Vejamos quais são esses **05 estágios**:

---

<sup>34</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.188

**Estágio 1 – Pseudo-equipe:** O conjunto de pessoas define o trabalho. Contudo **não há preocupação com o “todo”**. Além disso, não há qualquer preocupação em se atingir os objetivos. O foco dos membros está no “**desempenho individual**”. Não existe qualquer “ganho coletivo”.

**Estágio 2 – Grupo de Trabalho:** Aqui, os membros **trocaram informações**. Contudo, cada indivíduo está preocupado apenas em **atingir seus próprios objetivos (objetivos particulares)**. O grupo de trabalho até pode ser efetivo e eficiente; contudo, o grupo não produz o desempenho coletivo que se observa nas equipes.

**Estágio 3 – Equipe Potencial:** Nesse estágio aparecem as primeiras características de uma **equipe**. Os membros do grupo demonstram interesse em **trabalhar em conjunto com o objetivo de obter desempenhos coletivos**. Contudo, ainda **não existe preocupação com o resultado final do trabalho**.

**Estágio 4 – Equipe Real:** Aqui, os indivíduos passam a apresentar **habilidades complementares**. Além disso, os membros da equipe começam a trabalhar em conjunto **para alcançar um objetivo comum**. Existe **preocupação com o resultado final** e os membros assumem a responsabilidade pelos resultados. Os membros passam a acreditar e **confiar** uns nos outros, e ocorre um **aumento considerável do desempenho**.

**Estágio 5 – Equipe de Elevado Desempenho:** Os membros passar a ter um comprometimento muito alto com o crescimento pessoal, com o crescimento dos demais membros e com o crescimento do grupo como um todo. Nesse estágio, a equipe **supera as expectativas e supera as metas**.



#### (IBFC - SEPLAG – Enfermagem)

Considerando o trabalho em equipe, correlacione as colunas, enumerando-as de cima para baixo, e a seguir assinale a alternativa correta.

- (A)Pseudoequipe
- (B)Grupo de trabalho
- (C)Equipe Real
- (D)Equipe potencial

( ) Constituída de pessoas com habilidades complementares e alto nível de comprometimento umas com as outras. Há confiança entre os membros e assumem plena responsabilidade pelos resultados.

( ) Os membros do grupo pretendem produzir um trabalho em equipe, mas precisam de maior orientação sobre o funcionamento e há necessidade de compromisso efetivo com o resultado grupal.

( ) Os membros do grupo compartilham informações entre si. Entretanto, responsabilidades, objetivos e produtos são individualizados.

( ) O grupo define um trabalho a ser realizado. Entretanto, não se preocupa com o desempenho coletivo e também não tenta consegui-lo. As interações dos membros inibem o desempenho individual e não produz ganho para o coletivo.

a) A,B,C,D.

b) D,C,A,B.

c) C,D,B,A.

d) D,C,B,A.

#### **Comentários:**

Vejamos cada uma das assertivas:

**(C)** Constituída de pessoas com habilidades complementares e alto nível de comprometimento umas com as outras. Há confiança entre os membros e assumem plena responsabilidade pelos resultados. = **Equipe Real**.

**(D)** Os membros do grupo pretendem produzir um trabalho em equipe, mas precisam de maior orientação sobre o funcionamento e há necessidade de compromisso efetivo com o resultado grupal. = **Equipe em Potencial**.

**(B)** Os membros do grupo compartilham informações entre si. Entretanto, responsabilidades, objetivos e produtos são individualizados. = **Grupo de Trabalho**.

**(A)** O grupo define um trabalho a ser realizado. Entretanto, não se preocupa com o desempenho coletivo e também não tenta consegui-lo. As interações dos membros inibem o desempenho individual e não produz ganho para o coletivo. = **Pseudo-equipe**.

**O gabarito é a letra C.**

---

## 2.4 – Tipos de equipes

### Tipos de Equipes (Robbins)

De acordo com Robbins, existem 04 tipos de equipes<sup>35</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 comunicar à distância e alcançar seus objetivos. A comunicação pode se dar através de e-mail, videoconferência, chats, etc.

---

<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. pp. 300-303

## **Tipos de Equipes (Chiavenato)**

Chiavenato, por sua vez, destaca a existência de 04 tipos de equipes<sup>36</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.

## **Outros Tipos de Equipes**

Vejamos alguns outros tipos de equipe encontrados na literatura<sup>37</sup>:

**Equipes funcionais:** são compostas de pessoas que executam tarefas simulares em uma mesma unidade organizacional. De um lado, a troca de informações possibilita a cooperação. Contudo, a “especialização” das tarefas pode limitar os ganhos de produtividade.

**Equipes de risco:** essas equipes são criadas como estratégia para promover o espírito empreendedor. São compostas por “talentos especiais”. As equipes de risco têm ampla autonomia para administrar o seu próprio orçamento e atingir os objetivos.

**Equipes verdadeiras:** de acordo com Katzenbach (2000), quando a importância dos produtos do trabalho coletivo aumentar, uma equipe verdadeira exigirá que a liderança seja exercida pelo integrante ou integrantes do grupo mais adequados e capacitados.

---

<sup>36</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.189

<sup>37</sup> 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.

**Equipes por fluxo de trabalho ou células:** ao integrar todas as atividades necessárias à fabricação de um produto (ou prestação de um serviço), esse modelo de equipe favorece os processos de melhoria da qualidade e de aumento da produtividade, permitindo estabelecer sua efetiva contribuição para os resultados.

**Equipes temporárias:** são forças-tarefa criadas para um objetivo específico. Quanto a tarefa é completada ou o objetivo é alcançado, a equipe se desfaz e cada membro retorna à sua posição anterior. A equipe temporária pode envolver pessoas de diversas unidades organizacionais (diversos departamentos) que dedicam parte de seu tempo para essa finalidade.

**Equipes de projetos:** é um tipo de equipe multidisciplinar, criada com o objetivo de gerenciar um projeto (ou seja, gerenciar um conjunto de atividades que ocorrem apenas uma vez, com ponto de partida e ponto de chegada definidos no tempo, com o objetivo produzir um serviço ou produto “unitário/único”, ou seja, um produto “novo/exclusivo”).

**Equipes de processos:** é um tipo de equipe criada com o objetivo de gerenciar processos organizacionais (ou seja, gerenciar um conjunto de atividades inter-relacionadas, perenes e contínuas, sequencialmente e logicamente estruturadas e encadeadas, por meio das quais as entradas/inputs (insumos) são transformadas (processamento) em saídas/outputs (produtos / serviços).



#### (Marinha - Quadro Técnico - Primeiro Tenente - Psicologia – 2019)

De acordo com Robbins (2010), uma equipe de trabalho é um grupo em que os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais. Nesse sentido, o autor descreve os tipos mais comuns de equipes em uma organização. Um desses tipos é tão amplamente utilizado que torna-se difícil imaginar uma organização de grande porte sem ele. Tal modelo de equipe é formado por um grupo de funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da empresa e que se juntam para cumprir uma tarefa. Assinale a opção que apresenta o tipo de equipe descrito.

- a) Equipes autogerenciadas.
- b) High performance team.
- c) Equipes multifuncionais.
- d) Equipes de resolução de problemas.

e) Equipes em rede.

**Comentários:**

São as **Equipes Multifuncionais** que 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”.

**O gabarito é a letra C.**

---

**(VUNESP - CRO-SP - Assistente Administrativo – 2015)**

Força-tarefa é uma das formas de se constituir uma equipe de trabalho. Assinale a alternativa que contém o conceito correto de força-tarefa.

- a) Formada por um gerente e seus subordinados, em uma cadeia formal de comando, podendo incluir três ou quatro níveis de hierarquia do mesmo departamento.
- b) Composta por funcionários de vários departamentos, formada para lidar com um problema, tarefa ou atividade específica e que existe somente até que essa necessidade seja concluída.
- c) Formada fora da estrutura formal da organização para planejar e empreender um projeto específico voltado à criatividade e à inovação.
- d) Composta por funcionários que vão desenvolver projetos, especificamente, de longo prazo.
- e) Formada por grupos que desempenham tarefas como fabricar, montar, vender ou prestar serviços.

**Comentários:**

**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.

**O gabarito é a letra B.**

---

## 2.5 –Equipes Bem-sucedidas

As equipes **bem-sucedidas** apresentam as seguintes **características**<sup>38</sup>:

**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.

## Habilidades Necessárias para o Sucesso das Equipes

De acordo com Clocke e Goldsmith, existem **10 habilidades** que os membros de uma equipe devem desenvolver para que a **equipe seja bem-sucedida**<sup>39</sup>:

**Habilidade de autogestão:** por meio da **construção de um senso de propriedade**, responsabilidade, compromisso e eficiência, **a equipe deve, em conjunto, ultrapassar os obstáculos de cada membro.** Para isso, deve-se encorajar a **participação e a autocritica coletiva** para aprimorar constantemente as condições de trabalho.

**Habilidade de comunicação:** a equipe deve ter uma **comunicação aberta, e ouvir ativamente**, com objetivo de que **comunicação seja eficaz** e a sinergia seja obtida.

**Habilidade de liderança:** a equipe deve **criar oportunidades para que a liderança seja compartilhada.** Cada membro da equipe deve **atuar como um líder**. Para isso, é necessário que os membros saibam planejar, organização, facilitar, colaborar, relacionar e servir como mentores ou coach.

**Habilidade de responsabilidade:** cada membro da equipe é **responsável pelo trabalho dos demais membros** (ou seja, o indivíduo não é responsável apenas pelo “seu próprio”

---

<sup>38</sup> ARNOLD (1996) apud CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. p.203

<sup>39</sup> CLOCHE e GOLDSMITH (2002) apud CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*, 5<sup>a</sup> edição. São Paulo, Manole: 2018. p.263

trabalho). Em vez de espectador, cada participante é um **ator com responsabilidade compartilhada** com os demais.

**Habilidade de apoio à diversidade:** quanto mais diversificada a equipe, tanto maior sua capacidade de responder a novos problemas e apresentar novas soluções. Estereótipos e preconceitos devem ser eliminados. As novas ideias proporcionam diferentes opiniões e pontos de vista que enriquecem o trabalho da equipe.

Além disso, essa diversidade de habilidades e competências gera uma **sinergia positiva** (“o todo é maior do que a soma das partes”), pois tende a fazer com que os membros trabalhem mais do que se estivessem trabalhando sozinho. Com isso, os **ganhos ultrapassam as perdas** que podem ocorrer com a chamada “Folga social” ou sinergia negativa.

**Habilidade de retroação e avaliação:** a retroação (feedback) e a avaliação são fundamentais para melhorar o aprendizado, a comunicação, os relacionamentos e a qualidade de produtos e processos. No ambiente de equipe, deve-se **estimular a autocrítica** para que a equipe reconheça seus pontos frágeis e possa corrigi-los adequadamente.

**Habilidade de planejamento estratégico:** em vez de responder a problemas com respostas isoladas, a equipe deve utilizar o **planejamento estratégico** para **identificar desafios e oportunidades** de maneira colaborativa. A equipe deve influenciar o ambiente no qual os problemas surgem (ou seja, deve agir ativamente). A equipe deve criar **visões**, definir **objetivos**, analisar **barreiras**, selecionar **estratégias** e gerar um **plano de ação** que será implementado pelos membros.

**Habilidade de conduzir reuniões bem-sucedidas:** A equipe deve ser capaz de realizar **reuniões mais curtas e mais produtivas**. Para isso, deve haver **participação, observação e correção**.

**Habilidade de resolver conflitos:** a equipe deve aprender a resolver problemas, negociar colaborativamente, responder a situações difíceis e resolver conflitos internos.

**Habilidade de desfrutar:** a equipe deve realizar o trabalho de forma “**leve**” e **agradável**. O trabalho não deve ser tido como uma obrigação desagradável. Mesmo que o trabalho seja árduo, os indivíduos devem aprender a desfrutar do trabalho de forma **alegre**.



Equipes bem sucedidas devem, entre outros pontos, apresentar algumas características, como: compromisso com os objetivos, consenso na tomada de decisões, comunicação eficaz.

### Comentários:

Isso mesmo!

As equipes **bem-sucedidas** apresentam as seguintes **características<sup>40</sup>**:

**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.

### Gabarito: correta.

---

## 2.6 – Equipes Eficazes

De acordo com Chiavenato, as **equipes eficazes** possuem as seguintes **características<sup>41</sup>**:

-**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.**

---

<sup>40</sup> ARNOLD (1996) apud CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. p.203

<sup>41</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. p.190-191

-**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**.

**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.

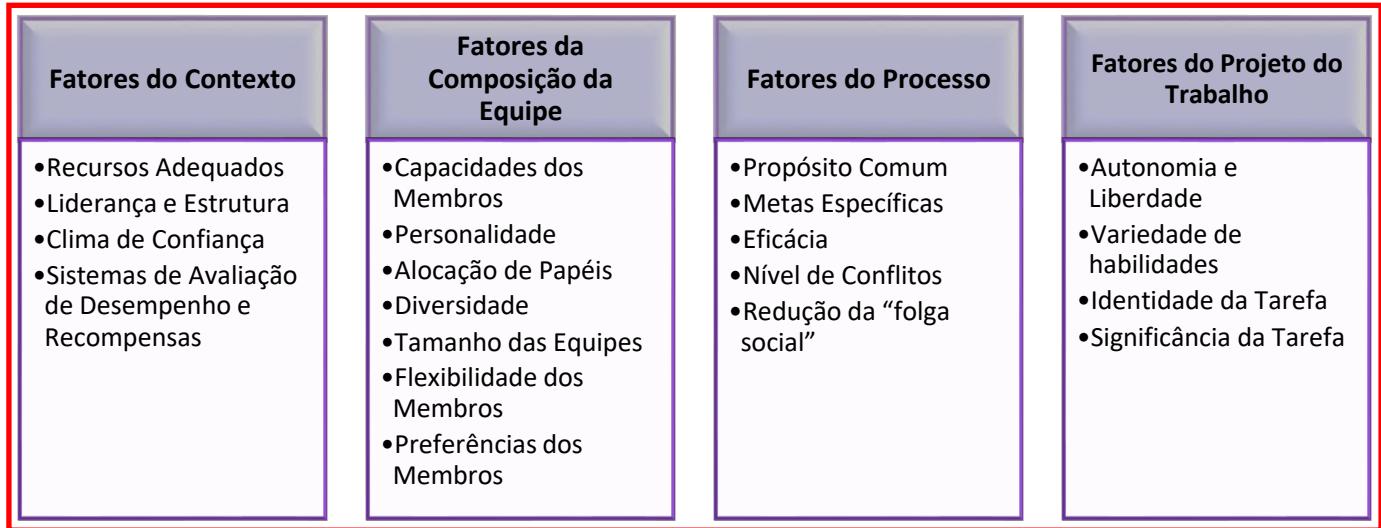
-**Identidade da Tarefa**: capacidade de poder realizar uma tarefa identificável por completo.

-**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**.



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

Para a criação de equipes eficazes é preciso que se considerem fatores de contexto, de composição e de processo das equipes.

É um fator de contexto fortemente relacionado ao desempenho das equipes:

a) diversidade dos membros;

b) alocação adequada de papéis;

c) propósito comum;

d) recursos adequados;

e) metas específicas.

#### Comentários:

Vejamos quais são os **fatores de contexto** relacionados à criação das equipes eficazes:

Fatores do Contexto:

- Recursos Adequados
- Liderança e Estrutura.
- Clima de Confiança.
- Sistemas de Avaliação de Desempenho e Recompensas.

**O gabarito é a letra D.**

---

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

De acordo com Chiavenato<sup>42</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.

Schermerhor Jr. elenca algumas características que as equipes de alto desempenho possuem<sup>43</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.

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

---

<sup>42</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.69

<sup>43</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



## (FUNCAB – ANS – Técnico de Suporte)

O trabalho em equipe favorece a eliminação do individualismo e contribui para a obtenção de boas soluções no ambiente organizacional, permitindo atender de forma mais rápida às demandas existentes. Contudo, segundo Chiavenato, para que uma equipe tenha um desempenho de excelência, alguns atributos precisam ser praticados. A alternativa que apresenta um conjunto de atributos que devem estar presentes entre as equipes para que tenham alto desempenho é:

- a) participação, clareza, interação e flexibilidade.
- b) flexibilidade, responsabilidade, competitividade e criatividade.
- c) velocidade, interação, foco e dedicação exclusiva.
- d) investimento financeiro, criatividade, flexibilidade e foco.
- e) determinação, flexibilidade, criatividade e investimento financeiro.

### Comentários:

As **características (atributos)** que devem estar presentes nas equipes de alto desempenho são as seguintes<sup>44</sup>:

#### **Participação**

Responsabilidade

#### **Clareza**

#### **Interação**

#### **Flexibilidade**

Focalização

Criatividade

Rapidez

**O gabarito é a letra A.**

---

<sup>44</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

# 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 altruismo** (solidariedade, amor ao próximo, filantropia).

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 **Simpatia**.

**Simpatia** 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 começa a “defender-se” inconscientemente.

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

O comportamento defensivo pode ser considerado uma “barreira” à 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

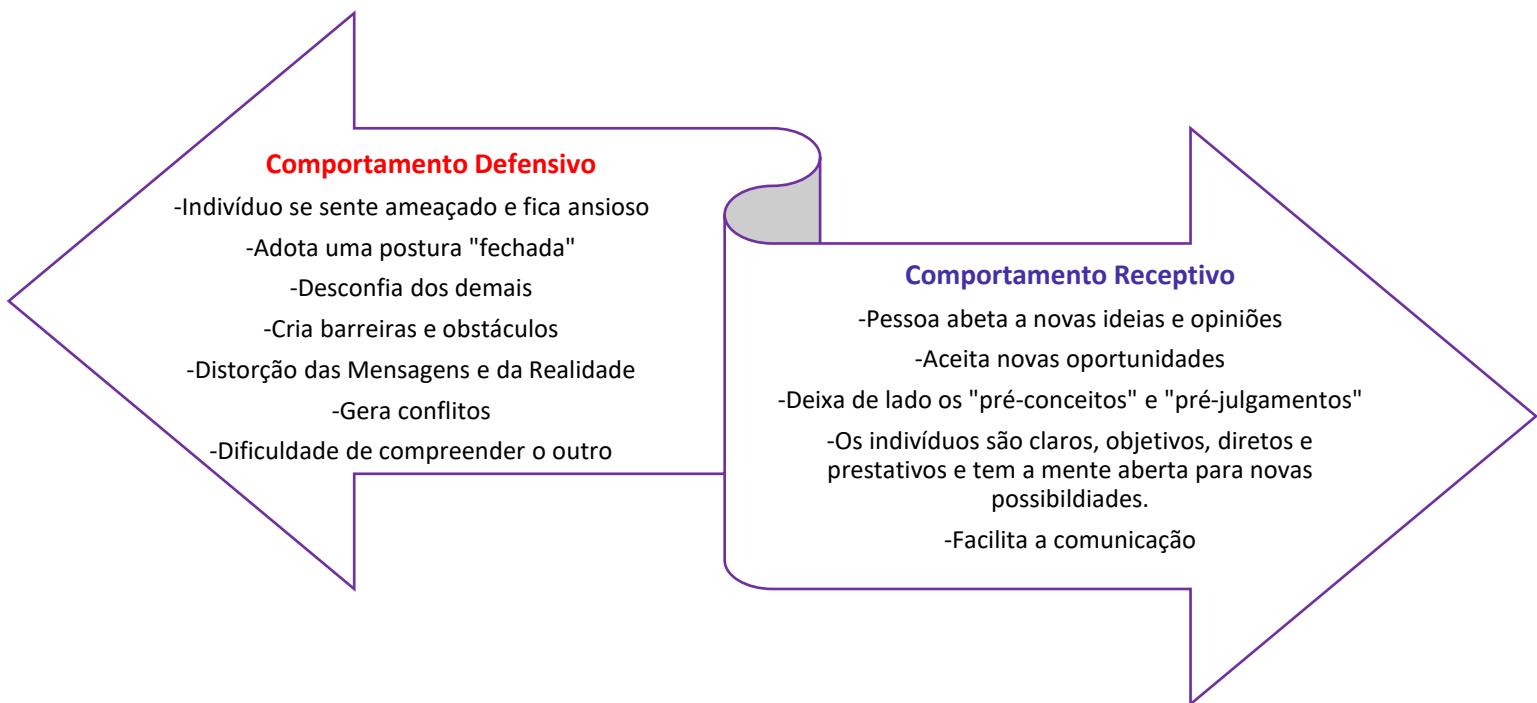
O **comportamento receptivo** ocorre quando a pessoa é aberta a novas ideias e opiniões.

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**.



---

### (IADES – AL-GO – Policial Legislativo - 2019)

Com base nos conhecimentos relativos a comportamento receptivo e defensivo, empatia e compreensão mútua, assinale a alternativa que apresenta o conceito de empatia.

- a) Polidez, educação e gentileza.
- b) Estado sentimental que faz que duas ou mais pessoas mantenham relacionamento marcado pela delicadeza e a cordialidade.
- c) Ação que se pauta em princípios formais ou normas sociais necessárias para o cumprimento de certos atos jurídicos, administrativos e (ou) contratuais.
- d) Comportamento que expressa bondade e sacrifício em benefício de outra pessoa.
- e) Aptidão para se identificar intelectual ou afetivamente com o outro; de se colocar no lugar de outra pessoa, buscando agir ou pensar da forma como ela agiria ou pensaria nas mesmas circunstâncias.

#### Comentários:

A empatia está relacionada à capacidade de “**se imaginar e se colocar no lugar do outro**”, À capacidade de pensar ou agir da forma como a outra pessoa pensaria e agiria, com o objetivo de **entender o que essa outra pessoa está sentindo** para poder **ajudá-la da melhor maneira possível**.

---

#### O gabarito é a letra E.

### (QUADRIX – CONTER – Auxiliar Administrativo – 2017 - ADAPTADA)

A eficácia do comportamento interpessoal depende da empatia nos relacionamentos pessoais e profissionais.

#### Comentários:

Isso mesmo! 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**.

---

#### Gabarito: correta.

### (COVEST – UFPE – Auxiliar de Administração)

É a capacidade de se colocar no lugar do outro para melhor atendê-lo, conhecê-lo e servi-lo:

a) comportamento receptivo.

b) simpatia.

c) empatia.

d) comportamento defensivo.

e) comportamento regressivo.

**Comentários:**

A assertiva trouxe o conceito de **empatia**.

**O gabarito é a letra C.**

---

**(IADES – SEAD-DF – Agente Administrativo - ADAPTADA)**

É correto afirmar que o comportamento defensivo é aquele em que há um mecanismo de defesa que impede que o receptor se concentre na mensagem, distorcendo o real significado que o emissor está tentando transmitir.

**Comentários:**

Isso mesmo! No comportamento defensivo o indivíduo (o receptor) distorce a mensagem e a realidade.

**Gabarito: correta.**

---

**(AOCP – EBSERH – Assistente Administrativo - 2015)**

Apresenta comportamento defensivo o colaborador que possua, dentre as alternativas a seguir, as seguintes características:

a) desconfiança, autodefesa, ansiedade.

b) cooperativismo, empreendedorismo, desconfiança.

c) ansiedade, introspecção, controle.

d) autodefesa, trabalho em equipe, inovação.

e) cooperativismo, negociação, autodefesa.

**Comentários:**

Um indivíduo com comportamento defensivo apresenta características como: medo, **desconfiança**, **autodefesa**, e **ansiedade**.

**O gabarito é a letra A.**

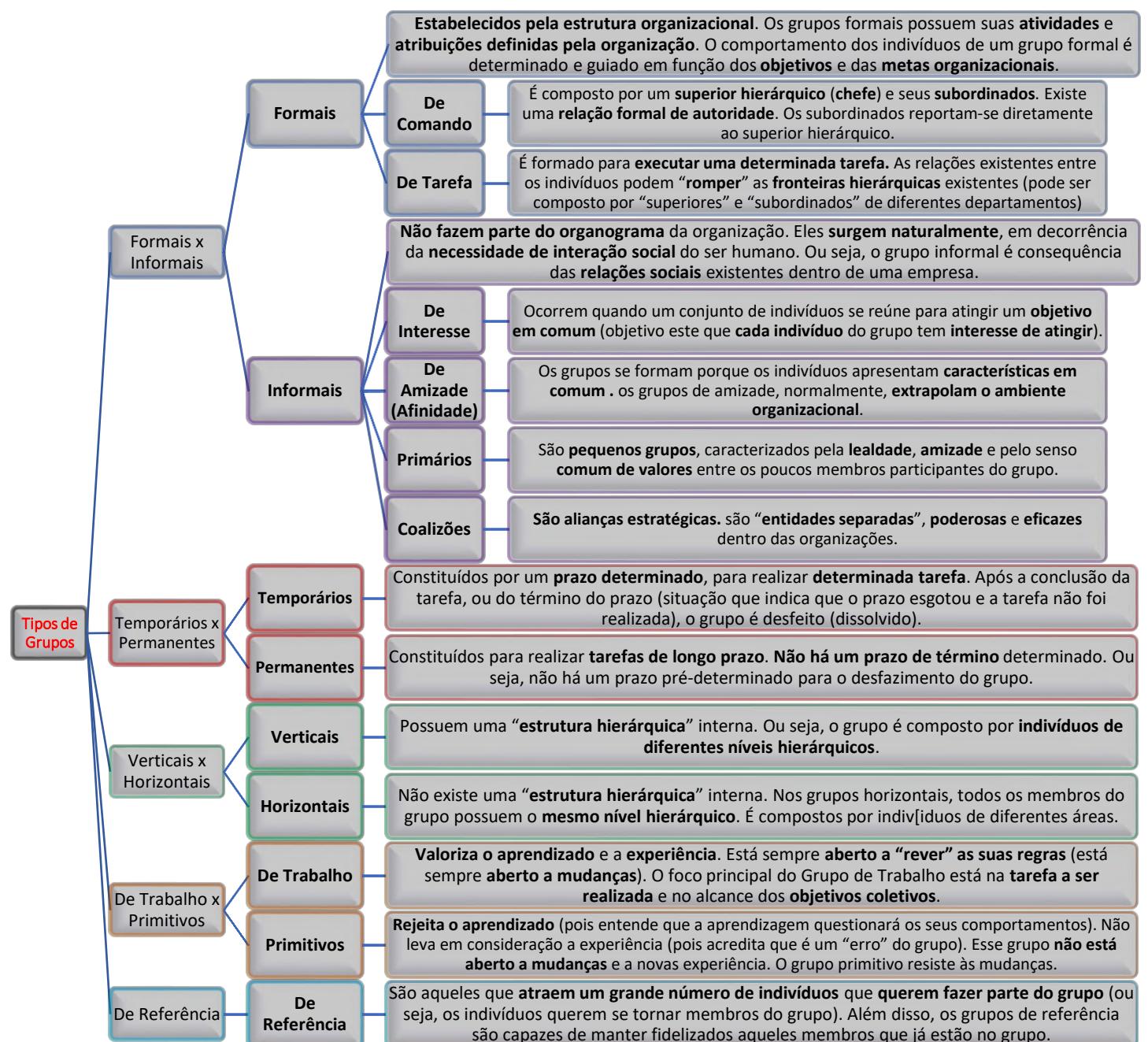
---

# 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**.

## Fases de Desenvolvimento dos Grupos (Bass e Rytterband)

### Fase 1 - Aceitação Mútua

É a etapa inicial. Nessa etapa, os indivíduos do grupo já têm como objetivo a realização de determinada tarefa. Contudo, observa-se uma **relutância em compartilhar opiniões, crenças e atitudes**. É o momento no qual os membros do grupo ainda estão se conhecendo.

### Fase 2 - Comunicação e Tomada de Decisões

Os membros do grupo passam a ter **maior liberdade e confiança para trocarem informações e se comunicarem**. A comunicação favorece o desenvolvimento de estratégias relacionadas à realização da tarefa e à solução de possíveis problemas relacionados a tarefa.

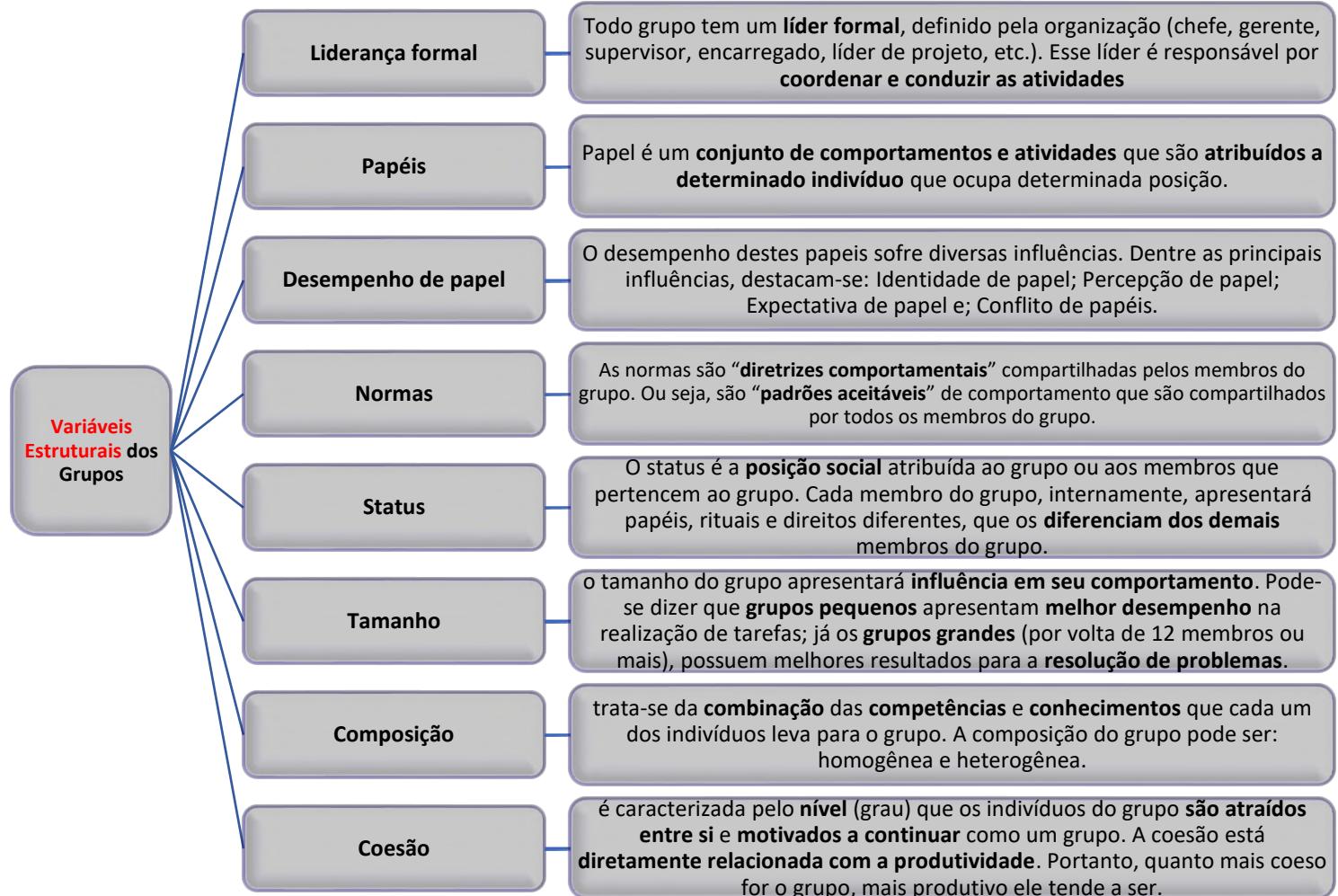
### Fase 3 - Motivação e Produtividade

Nesse momento, os membros do grupo deixam de ter uma relação competitiva de trabalho e passam a ter uma **relação cooperativa**. O grupo torna-se uma "unidade cooperativa", com **coesão** e **foco na realização da tarefa**. Todo o **esforço** é direcionado para o **cumprimento das metas** do grupo.

### Fase 4 - Controle e Organização

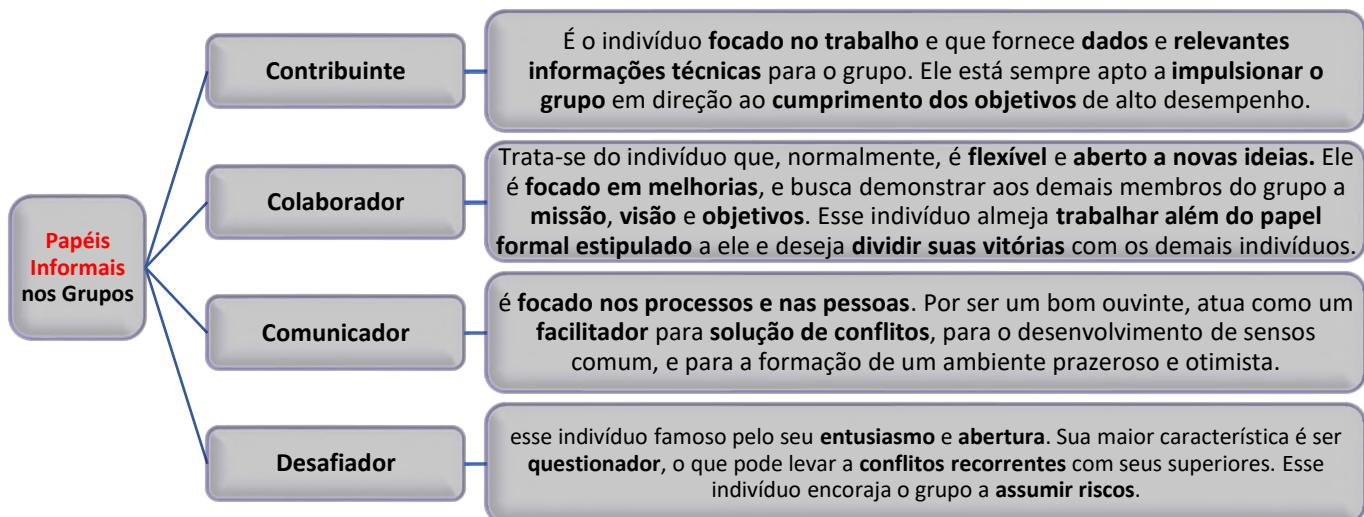
Nessa etapa, a **filiação ao grupo** passa a ser valorizada. As **metas do grupo** passam a ter uma maior relevância quando comparadas às metas individuais. Além disso, o grupo passa a possuir **normas que regem os comportamentos** dos membros do grupo. Os membros do grupo **trabalham juntos**, fazem **autocríticas**, bem como fazem as **correções necessárias**.

## Variáveis Estruturais dos Grupos

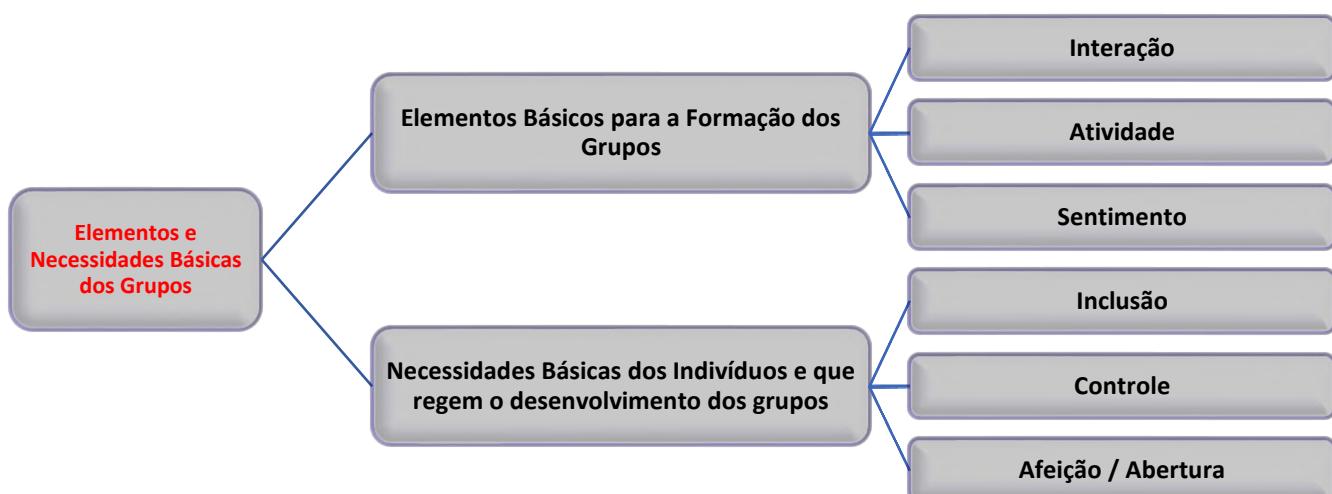


Variáveis estruturais dos grupos (Chiavenato)	Variáveis estruturais dos grupos (Robbins)
Liderança formal	-
Papéis	Papéis
Desempenho de Papéis	
Normas	Normas
Status	Status
Tamanho	Tamanho
Composição	-
Coesão	Coesão

## Papéis Informais



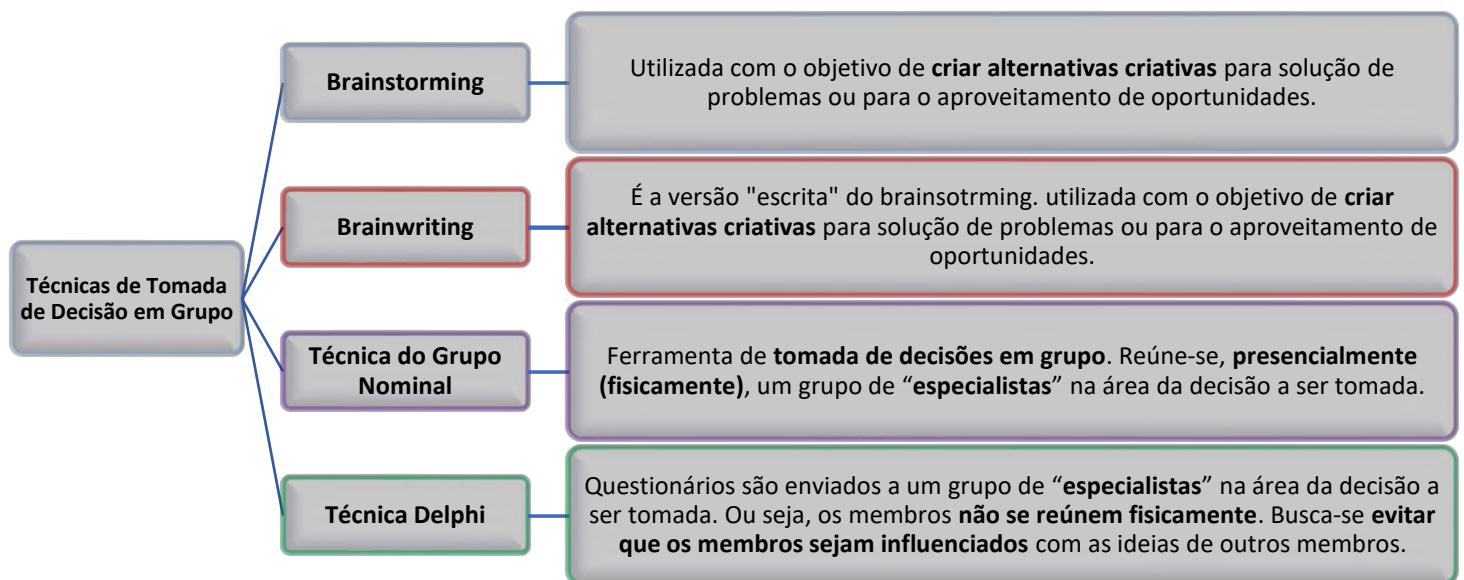
## Elementos Básicos e Necessidades Básicas dos Grupos



## 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>consumem 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 "diluição" da responsabilidade pelos resultados entre os membros do grupo.

## Técnicas de Tomada de Decisão em Grupo



## Equipes de Trabalho

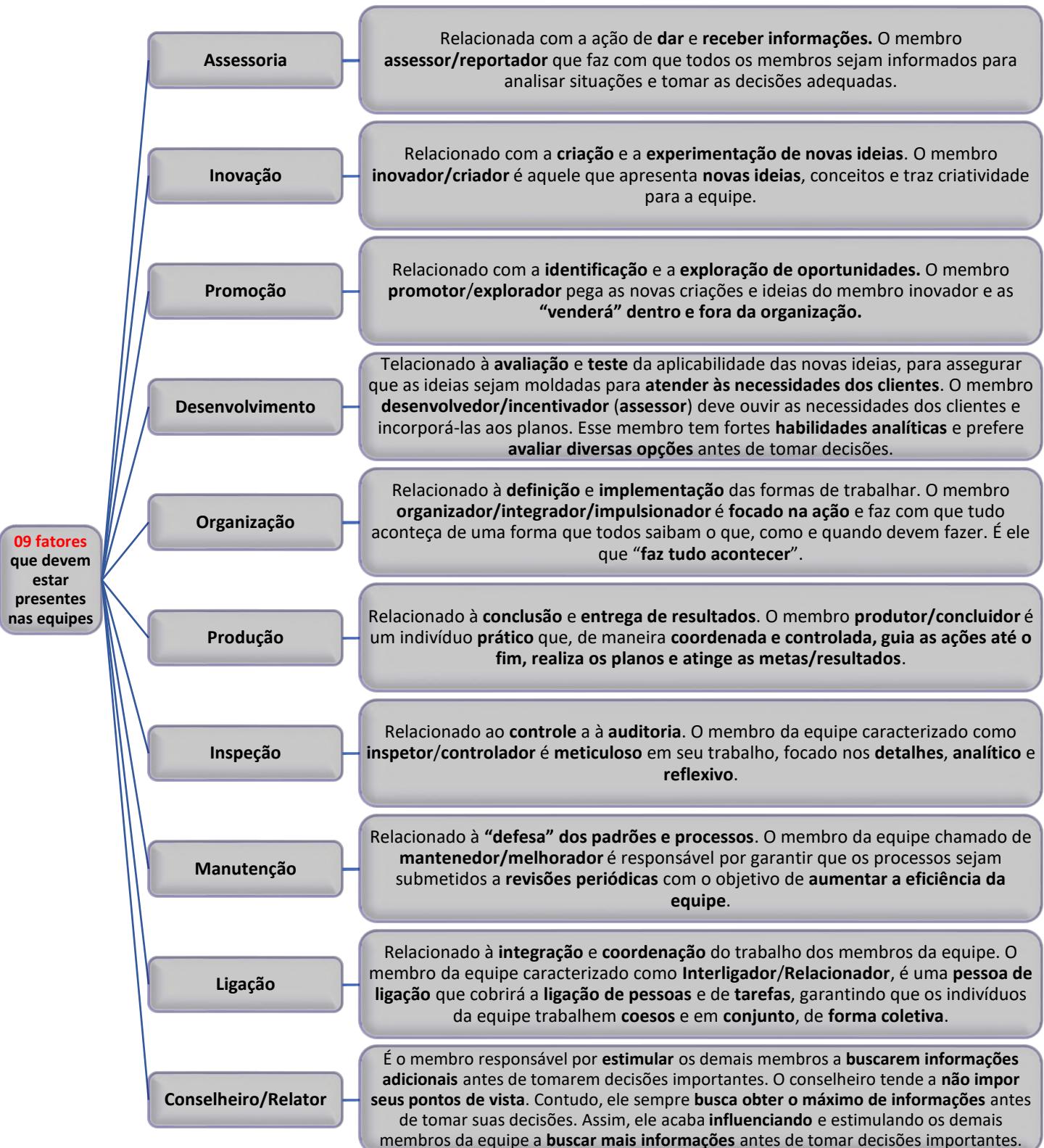
As **Equipes de Trabalho** são um **conjunto de dois ou mais indivíduos com habilidades complementares**, e que trabalham em conjunto para **alcançar um objetivo comum**.

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
Sinergia neutra ou negativa	Sinergia positiva
Troca e Compartilhamento de informações	Coordenação de esforços e Desempenho Coletivo
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>
Esforço Individual	Esforço Coletivo
A responsabilidade é <b>individual</b>	A responsabilidade é <b>individual e mútua</b> (ou seja, a responsabilidade é coletiva)
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 “ <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 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>

## Competências Necessárias às 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 **adaptar** às mudanças ambientais. A liderança passa a ser **compartilhada** e há **sinergia positiva** nos resultados.

## Estágios Evolutivos de Formação das Equipes (Katzenbach & Smith)

### Estágio 1 – Pseudo-equipe

O conjunto de pessoas define o trabalho. Contudo **não há preocupação com o “todo”**. Além disso, não há qualquer preocupação em se atingir os objetivos. O **foco** dos membros está no “**desempenho individual**”. Não existe qualquer “ganho coletivo”.

### Estágio 2 – Grupo de Trabalho

Aqui, os membros **trocaram informações**. Contudo, cada indivíduo está preocupado apenas em **atingir seus próprios objetivos (objetivos particulares)**. O grupo de trabalho até pode ser efetivo e eficiente; contudo, o grupo não produz o desempenho coletivo que se observa nas equipes.

### Estágio 3 – Equipe Potencial

Nesse estágio aparecem as **primeiras características** de uma **equipe**. Os membros do grupo demonstram interesse em **trabalhar em conjunto** com o objetivo de obter **desempenhos coletivos**. Contudo, ainda **não existe preocupação com o resultado final do trabalho**.

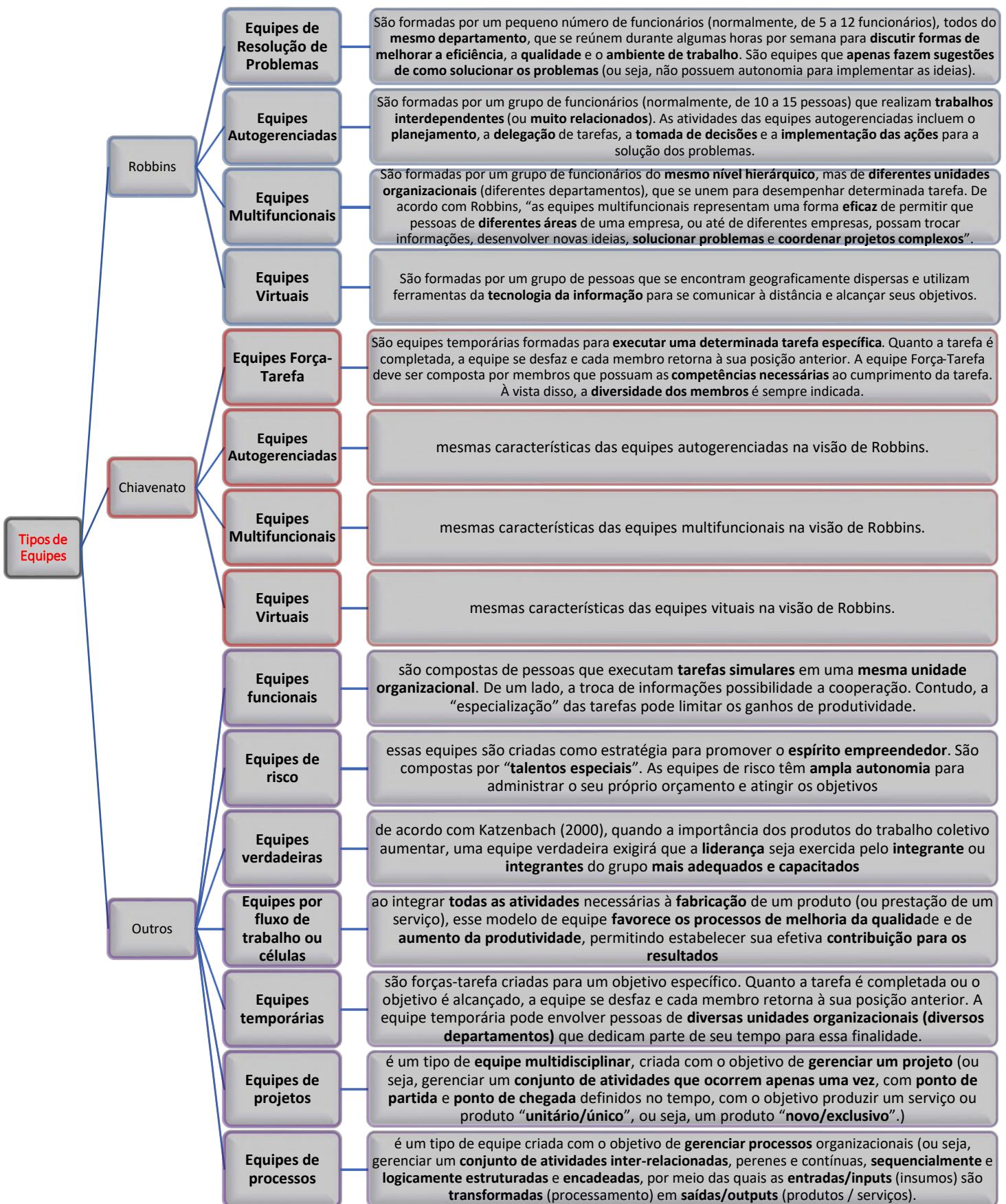
### Estágio 4 – Equipe Real

Aqui, os indivíduos passam a apresentar **habilidades complementares**. Além disso, os membros da equipe começam a trabalhar em conjunto para **alcançar um objetivo comum** (existe preocupação com o resultado final). Os membros passam a acreditar e confiar uns nos outros, e ocorre um **aumento considerável do desempenho**.

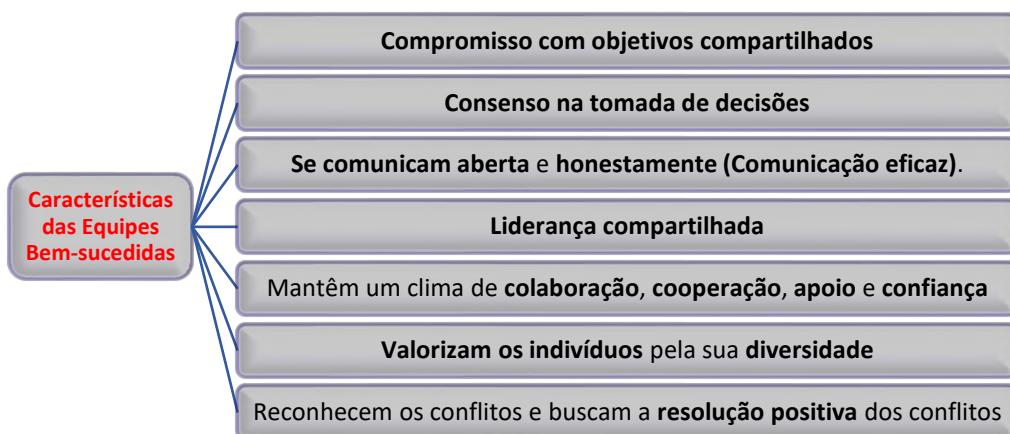
### Estágio 5 – Equipe de Elevado Desempenho

Os membros passar a ter um comprometimento muito alto com o **crescimento pessoal**, com o **crescimento dos demais membros** e com o **crescimento do grupo como um todo**. Nesse estágio, a equipe **supera as expectativas** e **supera as metas**.

## Tipos de Equipes



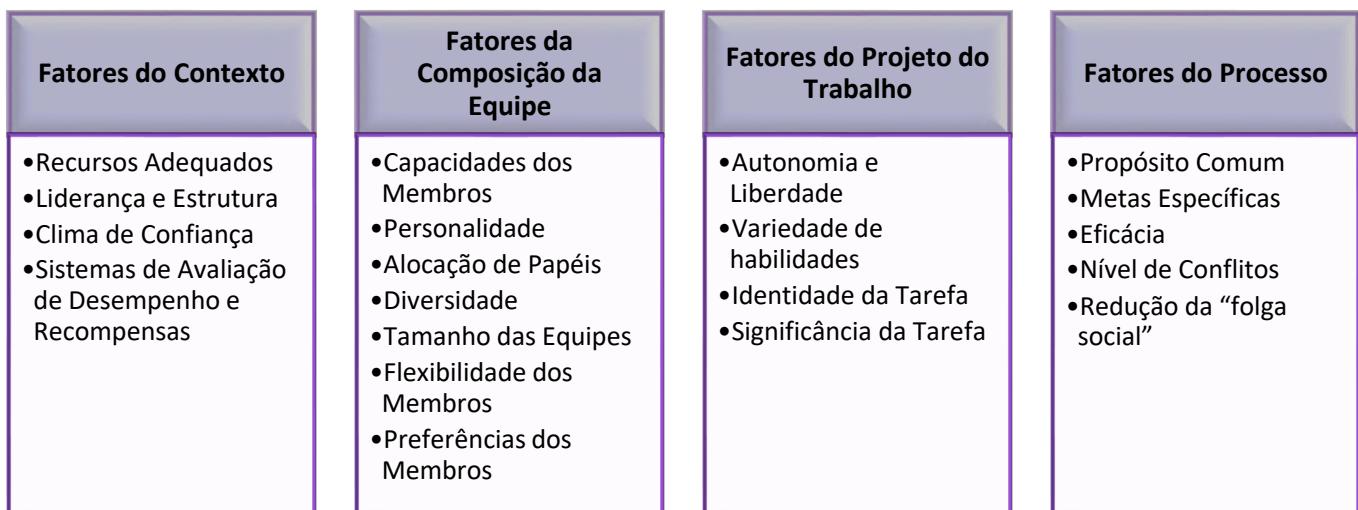
## Características das equipes bem-sucedidas



## Habilidades Necessárias ao Sucesso das Equipes

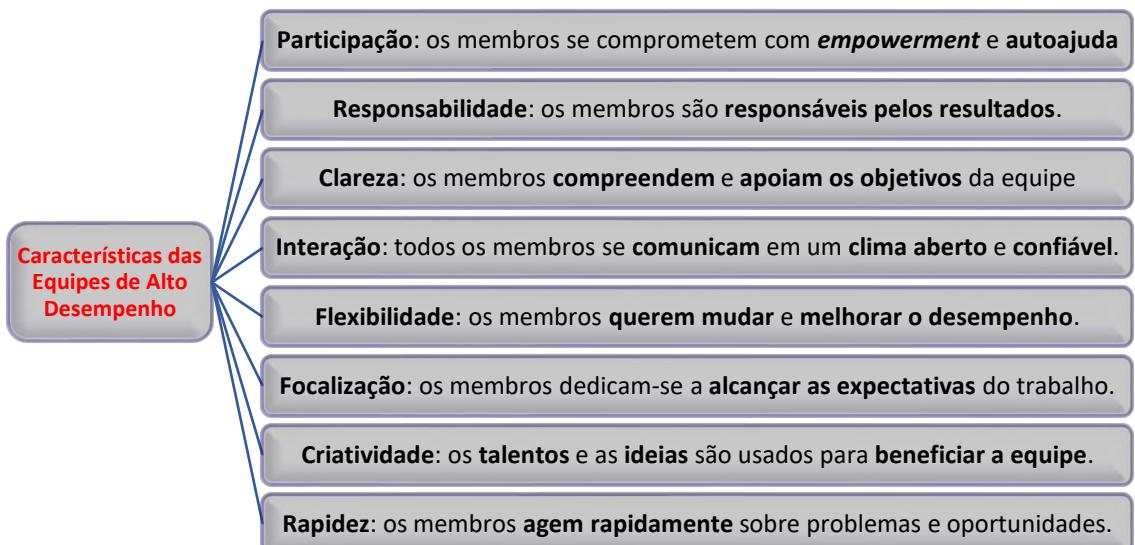


## Equipes Eficazes



## 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**.

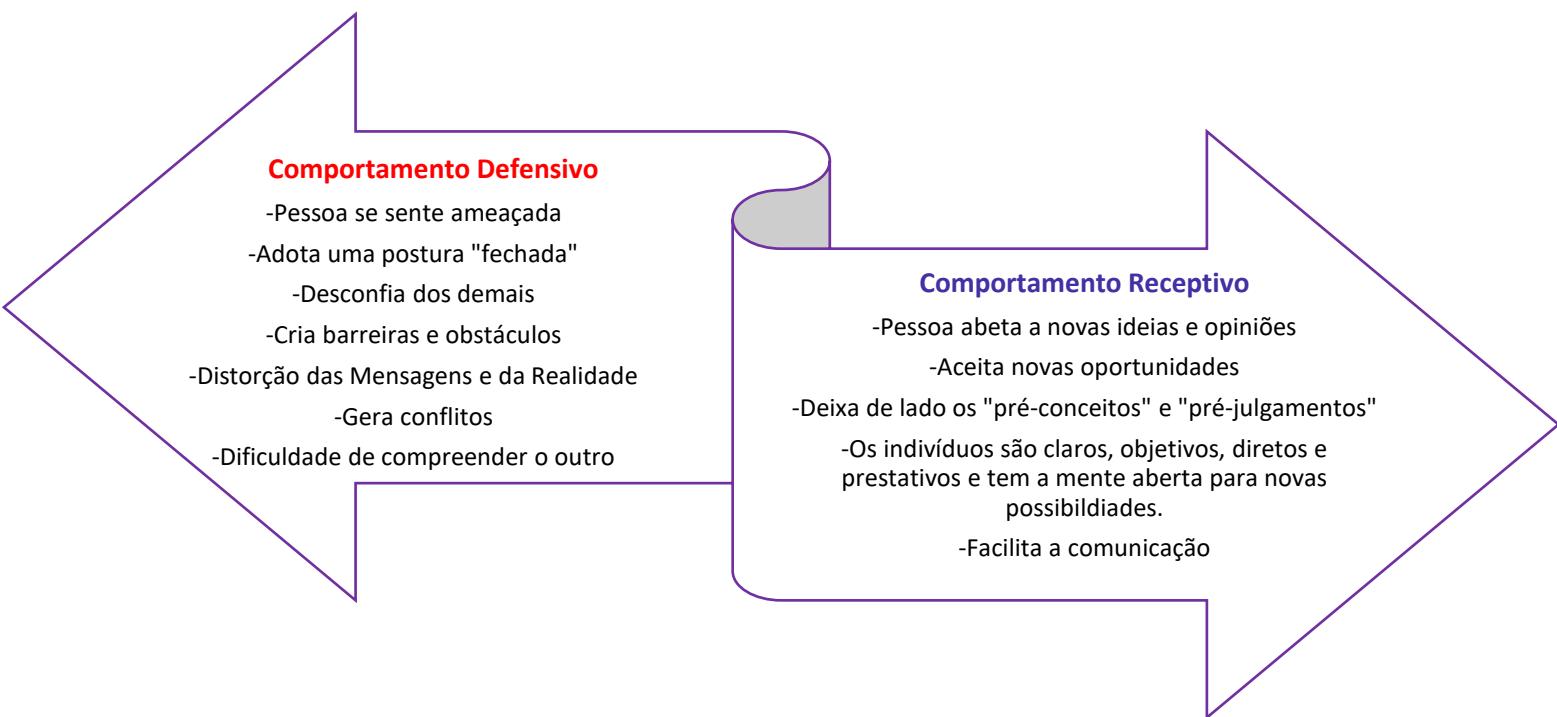
### Compreensão Mútua

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 **adapta 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.