

Eletrônico



**Estratégia**  
CONCURSOS

Aula

Qualidade no Atendimento ao Público e Trabalho em Equipe p/ STM (Todos os Cargos) Pós-edital

Professor: Larissa Emerick Gois, Rodrigo Rennó

## Aula Demonstrativa: Grupos e Equipes

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Qualidade no Atendimento** para o concurso do **STM**.

O edital acabou de sair e a banca será mesmo o Cespe. As provas estão previstas para o dia 04 de março.

**Nosso objetivo é lhe preparar para conseguir uma das vagas do próximo concurso!**

**Irei trabalhar a teoria necessária e comentar centenas de questões para que você chegue pronto para o que "der e vier" no dia da prova!**

Não se preocupe, sei que você não tem apenas essa matéria para estudar. Minha proposta é trabalhar os tópicos na abrangência e profundidade necessárias, sem mais nem menos. Vamos fazer um estudo direcionado, **focando apenas no que a banca costuma cobrar!**

Tenho o hábito de escrever como se estivesse conversando com o aluno, portanto não estranhem o estilo "leve", pois acredito que fica mais fácil de passar o conteúdo, e, principalmente, mais agradável para vocês dominarem essa matéria.

Estarei junto a você, comentando os principais temas e as "pegadinhas" da banca, de modo que você, em pouco tempo, esteja preparado para dominar essa matéria.

Além disso, temos um fórum de dúvidas que você poderá interagir conosco e ver não só as suas, mas também as dúvidas dos colegas respondidas. **Tenho certeza de que esse curso fará a diferença na sua preparação!**

Antes de qualquer coisa, vou dizer um pouquinho sobre mim: como você, já fui concurseiro e disputei diversos concursos da área de Administração e sei como é encarar esse desafio.

Quando eu estudava para concursos, eu trabalhava durante o dia e tinha somente poucas horas para me dedicar aos estudos. Raramente, conseguia estudar mais de 3 horas por dia (só nos meus finais de semana conseguia dar um "gás" maior em algumas matérias).

Sei o que é chegar em casa cansado e enfrentar duras horas de estudo, abrindo mão do lazer e do convívio com a família. Por isso mesmo, tento montar um material mais leve e focado, sem "firulas" e temas que não costumam ser cobrados.

Sou professor de Administração especializado em concursos há muitos anos e tive o prazer de ajudar milhares de candidatos a atingir seu sonho: alcançar o objetivo de ser aprovado!

Atualmente, sou Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Ministério do Planejamento, tendo sido também Auditor de Controle Interno na Secretaria de Fazenda do Governo do Distrito Federal. Sou carioca e formado em Administração pela PUC do RJ, com Pós-Graduação em Gestão Administrativa.

Além disso, sou autor de três livros na área:



### [Administração Geral para Concursos – 2ª Edição](#)

[Teoria e mais de 800 questões](#)

### [Administração Geral e Pública – Cespe/UnB](#)

[Mais de 900 questões comentadas](#)



[Administração de Recursos Materiais para Concursos - Teoria e mais de 370 questões comentadas](#)

Tenho certeza de que esse material fará a diferença na sua preparação, e, além disso, estarei presente no fórum do curso, que vocês terão acesso exclusivo!

**Se aparecer uma dúvida qualquer estarei disponível para esclarecer de modo direto e individualizado.**

Os tópicos cobrados pela banca serão disponibilizados de acordo o cronograma abaixo:

**Aula 0:** Trabalho em Equipe.

**Aula 1:** Qualidade no Atendimento ao Público.

**Aula 2:** Eficácia no comportamento interpessoal.

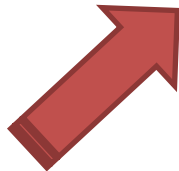
**Aula 3:** Comunicabilidade; apresentação; atenção; cortesia; interesse; presteza; urbanidade; eficiência; tolerância; discricção; conduta; objetividade. Personalidade e relacionamento. Órgão, servidor e opinião pública. Comportamento receptivo e defensivo; empatia; compreensão mútua. Fatores positivos do relacionamento.

**Vamos então para o que interessa, não é mesmo?**

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail**?

**Cadastre-se** na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

<http://goo.gl/EUKHHs>



## Sumário

Trabalho em equipe.....	5
Formação dos Grupos.....	5
Grupos versus Indivíduos.....	7
Estrutura dos Grupos .....	10
Liderança formal .....	10
Papéis .....	11
Desempenho de papel.....	11
Normas .....	11
Status do Grupo .....	12
Tamanho do grupo .....	12
Composição do grupo.....	12
Grau de coesão .....	12
Equipes .....	14
Tipos de Equipe .....	16
Criando Equipes Eficazes .....	20
Fatores de contexto.....	20
Fatores de composição .....	21
Fatores de processo .....	22
Fatores do Projeto de Trabalho .....	23
Questões Comentadas .....	26
Lista de Questões Trabalhadas na Aula.....	47
Gabarito .....	57
Bibliografia .....	57

## Trabalho em equipe

Uma organização é formada por diversas pessoas. Isto acontece porque suas atividades e processos demandam mais esforço e conhecimento do que uma pessoa só poderia fornecer.

Desta forma, todas as organizações são compostas por grupos de pessoas, reunidas para alcançar um objetivo. Um **grupo** de pessoas poderia ser definido como<sup>1</sup>:

*"Um conjunto de dois ou mais indivíduos que estabelecem contatos pessoais, significativos e propositais, uns com os outros, em base de continuidade, para alcançar um ou mais objetivos comuns".*

Os grupos em uma organização podem ser formais e informais<sup>2</sup>. Os **grupos formais** podem ser visualizados pela estrutura organizacional, ou seja, pelos componentes de cada setor ou departamento.

As pessoas que compõem uma área da organização fazem parte de um grupo, as que fazem parte de outro departamento são integrantes de outro grupo etc.

Já um **grupo informal** não é facilmente identificado. Estes grupos são formados por pessoas que têm interesses comuns, relacionamentos de amizade etc. Estes grupos se formam pela necessidade que temos de interagir com outras pessoas no ambiente de trabalho.

## Formação dos Grupos

Os grupos são formados em um processo de quatro a cinco fases: **formação, erupção, normalização, realização e encerramento** (nos casos em que isto acontece)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

<sup>2</sup> (Rennó, 2013)

<sup>3</sup> (Robbins, 2004)

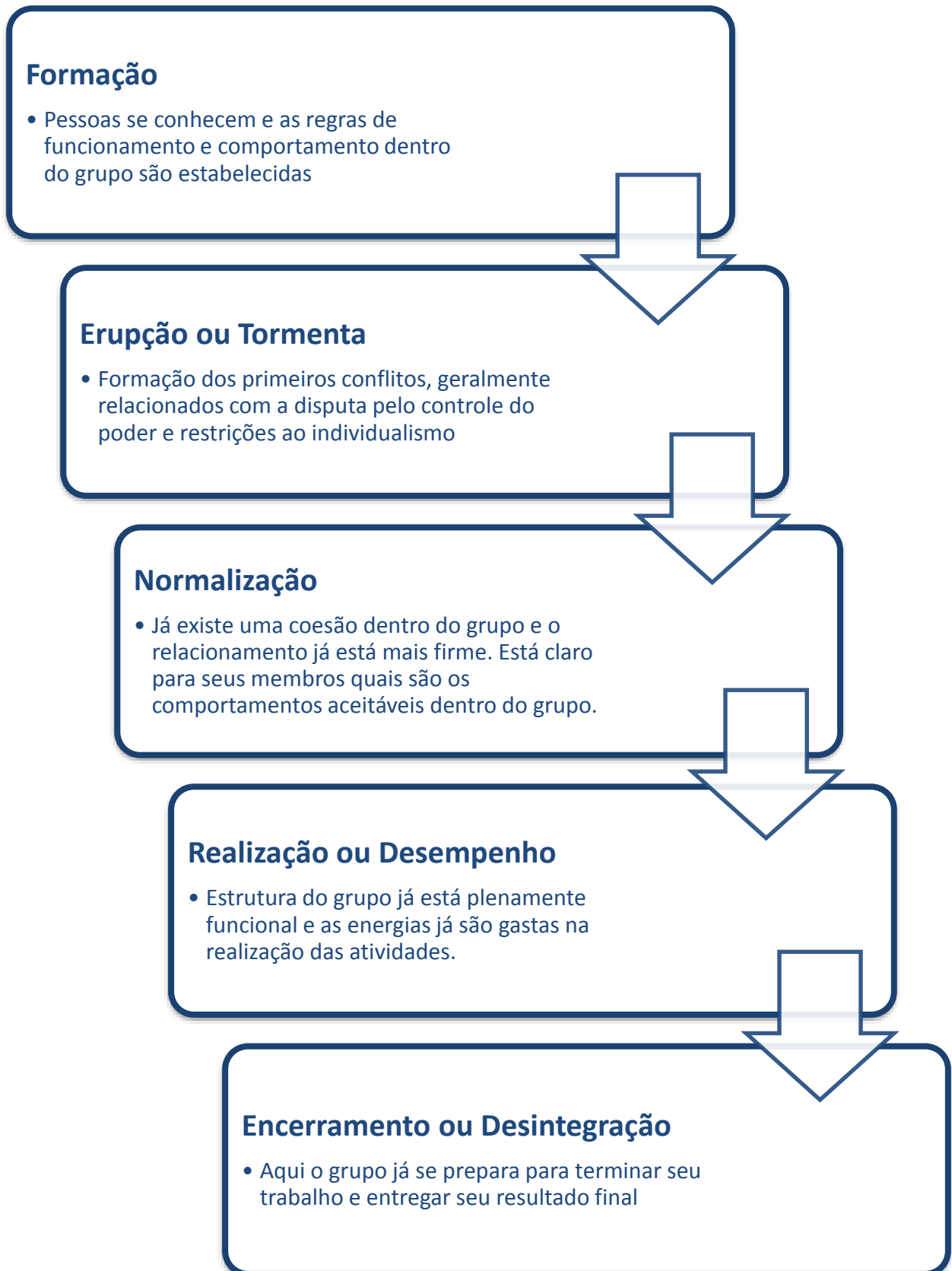


Figura 1 - Fases da formação de um grupo

## Vamos praticar agora?

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

A questão está incorreta, pois o estabelecimento do que deve ser feito e quem deve desempenhar cada papel já ocorre na fase da formação. Já os ajustes e negociações ocorrem na fase da erupção ou tormenta. O gabarito é questão errada.

## Grupos versus Indivíduos

A noção de que a decisão em grupo é melhor do que a decisão “solitária” de apenas uma pessoa é bastante disseminada em nossa cultura. No ambiente corporativo, é comum a construção de grupos de trabalho, comissões, comitês, dentre diversos exemplos de outros grupos e equipes.

Entretanto, **nem sempre a decisão em grupo funciona melhor do que a decisão individual**. Antes de decidirmos isso, precisamos entender como funciona a decisão em grupo.

De acordo com Robbins, temos as seguintes vantagens das decisões em grupo<sup>4</sup>:

Vantagens da Decisão em Grupo	Descrição
<b>Grupos geram informações mais completas e mais conhecimento</b>	Como agregam os recursos de várias pessoas, grupos trazem mais dados e informações para o processo decisório.
<b>Oferecem maior diversidade de pontos de vista</b>	Os grupos trazem mais diversidade de experiências e pontos de vista, abrindo a possibilidade que novas maneiras de encarar o

<sup>4</sup> (Robbins, 2004)



	problema e novos métodos sejam levados em consideração na solução.
<b>Geram decisões de alta qualidade</b>	Evidências apontam que os grupos quase sempre superarão mesmo os melhores indivíduos.
<b>Levam a uma maior aceitação das decisões</b>	Muitas decisões geram problemas porque os membros não aceitam a solução encontrada. Pessoas do grupo que participaram da escolha da decisão tenderão a aceitar a mesma e encorajar seus colegas a aceitar a decisão.

Só que existem também desvantagens da decisão grupal. Abaixo podemos ver as principais<sup>5</sup>:

<b>Desvantagens da Decisão em Grupo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Consumem mais tempo</b>	Grupos consomem mais tempo para decidir do que as pessoas, naturalmente. Reuniões, debates e a busca de uma decisão de consenso levam tempo.
<b>Pressão da conformidade em grupos</b>	O desejo que as pessoas têm de serem aceitas no grupo pode levar a uma busca por evitar qualquer discussão mais aberta e reduzir possibilidade de novas ideias.
<b>Grupos podem ser dominados por poucos membros</b>	Se um grupo é dominado por pessoas com baixa habilidade e/ou capacidade, a efetividade do grupo irá cair.
<b>Diluição da responsabilidade pelos resultados</b>	Nas decisões individuais, fica claro quem é o responsável pela decisão. Já nas decisões em grupo a responsabilidade de cada membro é diluída.

### ***Vamos praticar agora?***

***(CESPE – ANATEL – TÉCNICO) O trabalho em equipe, a despeito de demandar mais tempo e consumir mais recursos dos***

<sup>5</sup> (Robbins, 2004)

**trabalhadores, comparado ao o trabalho individual, é o modelo de trabalho mais eficiente para o desenvolvimento de quaisquer atividades nas organizações.**

Como vimos, nem sempre a decisão em grupo é superior. Em alguns casos, a decisão individual pode ser a mais adequado.

Além disso, a questão erra na generalização. Fiquem sempre atentos quando a banca fala algo como "sempre", "nunca", "jamais", pois normalmente existem exceções. O gabarito é mesmo questão errada.

### **Vamos praticar agora?**

**(FGV – IBGE – AGENTE) Uma gerente de recursos humanos costuma envolver todos os membros de sua equipe na tomada de decisões que afetam o grupo. Ela acredita que vários pontos de vista ajudam a construir uma decisão melhor do que uma decisão tomada individualmente.**

**No entanto, a tomada de decisão em grupo apresenta algumas desvantagens quando comparada com a tomada de decisão individual, tais como:**

- (A) resistência à implantação da decisão;**
- (B) baixa partilha de informações;**
- (C) baixa aceitação da decisão pelos envolvidos;**
- (D) diminuição da motivação dos envolvidos na decisão;**
- (E) diluição da responsabilidade pelos resultados.**

A letra A está errada, pois são as decisões individuais que enfrentam maiores resistências. A letra B está errada também, pois nos grupos existe uma maior partilha de informações entre seus membros.

A letra C está errada pelo mesmo motivo da letra A, são as decisões individuais que são menos aceitas pelos membros do grupo. A letra D está equivocada. A participação na tomada de decisão costuma gerar maior motivação, e não o contrário.

Finalmente, a letra E está certa e é o gabarito. Decisões em grupo acabam diluindo a responsabilidade de cada pessoa no resultado.

## Estrutura dos Grupos

Os grupos de trabalho contam com uma estrutura que modela o comportamento das pessoas e que explica como as pessoas interagem dentro deles.

De acordo com Chiavenato, as principais variáveis estruturais de um grupo são: liderança formal, papéis, desempenho de papel, normas, status do grupo, tamanho, composição e seu grau de coesão<sup>6</sup>.

<b>Variáveis Estruturais de um Grupo</b>
<b>Liderança formal</b>
<b>Papéis</b>
<b>Desempenho de papel</b>
<b>Normas</b>
<b>Status do grupo</b>
<b>Tamanho</b>
<b>Composição</b>
<b>Grau de coesão</b>

### Liderança formal

Cada grupo tem um líder formalmente indicado pela organização, que pode ser o gerente, o chefe, o supervisor, etc. Esse líder desempenha um papel importante no funcionamento do grupo, podendo ter uma influência positiva e guiar seus subordinados para os objetivos desejados, ou ter um impacto negativo no funcionamento do grupo.

---

<sup>6</sup> (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)

## Papéis

Um papel é um conjunto de atividades e comportamentos solicitados de um membro da organização que ocupa um determinado posto ou posição.

Uma instituição seria, assim, um conjunto de papéis, com diversas pessoas desempenhando papéis e com expectativas sobre os papéis desempenhados pelos seus colegas e subordinados.

## Desempenho de papel

Cada membro de um grupo desempenha um papel, como vimos acima. O desempenho de cada papel sofre diversas influências<sup>7</sup>:

- ✓ **Identidade de papel** – relacionada com as atitudes e os comportamentos da pessoa e que são consistentes com o papel assumido;
- ✓ **Percepção de papel** – Refere-se à visão sobre como a pessoa deve agir em determinada situação com base na interpretação de como ela acredita que deve se comportar;
- ✓ **Expectativa de papel** – é a maneira como os outros acreditam que a pessoa deve reagir em determinada situação;
- ✓ **Conflito de papéis** – quando uma pessoa se confronta com diferentes expectativas associadas aos papéis que ela desempenha, o resultado é o conflito de papéis. De certa forma, todos nós enfrentamos o conflito de papéis.

## Normas

As normas são os padrões aceitáveis de comportamento que são compartilhados pelos membros de uma organização. Estipulam regras que devem ser seguidas e dizem o que cada pessoa pode ou não pode fazer em cada situação.

As normas aumentam a previsibilidade do comportamento do grupo, aumentam as chances de sucesso dele, buscam reduzir problemas interpessoais, dentre outras vantagens.

---

<sup>7</sup> (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)

## Status do Grupo

O status significa a importância que seus membros dão ao grupo e aos seus participantes. Quanto mais valor percebido, maior será o desejo de participar do mesmo.

## Tamanho do grupo

O tamanho do grupo influencia o seu comportamento. As evidências apontam que **grupos menores são melhores na realização de tarefas**. Já **para resolver problemas, grupos maiores atingem melhores resultados**.

Grupos de grande porte costumam ser mais diversificados, agregando pessoas com diferentes perspectivas. Se precisamos descobrir dados e fatos, quanto maior o grupo melhor será.

Outro fator importante é a “**folga social**”, que se refere à tendência dos indivíduos se esforçarem menos quando o grupo é grande. Ou seja, trabalharia com menos empenho do que o faria de modo individual.

Isso pode acontecer pela percepção de que existem pessoas que não colaboram, por entender que seu desempenho não fará muita diferença no resultado final ou mesmo por tentar jogar a “carga” do trabalho nos demais colegas.

## Composição do grupo

Grupos podem ser homogêneos ou heterogêneos. Os grupos heterogêneos contam com pessoas diferentes, com históricos, formações, gêneros diferentes. Com isso, contam com uma diversidade de conhecimentos e habilidades que os habilitam a lidar melhor com os diversos problemas que o grupo pode enfrentar.

Já os grupos homogêneos contariam com pessoas mais assemelhadas, com menor diversidade. Estudos comprovam que os grupos heterogêneos costumam ser superiores e atingir melhores resultados.

## Grau de coesão

O grau de coesão se refere ao grau em que as pessoas são atraídas entre si e motivadas a permanecer no grupo. Quanto mais coeso o grupo é, maior a sua produtividade tende a ser.

A coesão pode ser fortalecida quando o grupo é reduzido, quando os membros passam bastante tempo juntos ou quando existe uma ameaça externa que une seus membros.

Os principais fatores que aumentam ou diminuem a coesão do grupo são as seguintes<sup>8</sup>:

Fatores importantes na coesão grupal	
Aumentam a coesão	Diminuem a coesão
Acordo sobre os objetivos grupais	Desacordo quanto aos objetivos
Frequência das interações	Tamanho grande do grupo
Atratividade pessoal	Experiências desagradáveis
Competição intergrupala	Competição intragrupal
Avaliação favorável	Dominação por um ou mais membros

### Vamos praticar agora?

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

A “**folga social**” é um conceito que se refere à tendência dos indivíduos se esforçarem menos quando o grupo é grande. Ou seja, os indivíduos trabalhariam com menos empenho no grupo do que o fariam de modo individual.

Como a questão fala de “esforço igualitário das pessoas” e de “melhores desempenhos por estarem trabalhando coletivamente”, vemos logo que está errada. O gabarito é questão errada.

<sup>8</sup> (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)

## Equipes

Existe outro tipo de agrupamento de pessoas que consegue obter melhores resultados para suas organizações: **as equipes**.

Os estudos já realizados indicam que **as equipes superam os grupos normais** quando uma atividade demanda múltiplas habilidades, maior capacidade de análise e de experiência<sup>9</sup>.

Outro aspecto importante é que as equipes se demonstram mais flexíveis e adaptam-se melhor aos desafios das organizações que estão em ambientes dinâmicos. Uma equipe, de acordo com Chiavenato<sup>10</sup>,

*"é um grupo de pessoas com habilidades complementares e que trabalham em conjunto para alcançar um propósito comum pelo qual são coletivamente responsáveis"*

Assim, **as equipes de trabalho geram sinergia positiva** através de uma coordenação de seu trabalho, ou seja, o somatório de seu resultado é maior do que seria o somatório dos resultados isolados de seus membros<sup>11</sup>.



Figura 2 - Evolução do trabalho coletivo. Adaptado de: (Rennó, 2013)

**Uma equipe seria, portanto, uma evolução dos grupos de trabalho.** De acordo com Moscovici<sup>12</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"*.

Assim sendo, muitas empresas incentivam a criação de equipes de trabalho, pois sabem que estas equipes favorecem o alcance dos objetivos.

<sup>9</sup> (Robbins, 2004)

<sup>10</sup> (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

<sup>11</sup> (Rennó, 2013)

<sup>12</sup> (Moscovici, 1994) apud (Macêdo, Rodrigues, Johann, & Cunha, 2007)

## Vamos praticar agora?

**(CESPE – PETROBRÁS - ADMINISTRADOR) O trabalho em equipe, geralmente, proporciona modelos mais flexíveis em relação às estruturas organizacionais tradicionais.**

Perfeito. O trabalho em equipe busca destruir as barreiras departamentais e aumentar a coordenação entre as áreas da empresa. O trabalho em equipe permite às organizações se adaptar mais rapidamente às mudanças no ambiente externo e seus novos desafios. O gabarito é questão certa.

Para trabalhar em equipe, as pessoas precisam saber dialogar, devem buscar a inovação, devem saber confiar nos seus colegas e devem ter uma visão sistêmica da organização. Não há espaço para o individualismo nas equipes.

De acordo com Chiavenato, as principais diferenças entre um grupo e uma equipe de trabalho são<sup>13</sup>:



Figura 3 - Diferença entre grupos e equipes - Fonte: (Chiavenato, Administração nos novos tempos 2010)

## Atenção!

**Toda equipe é um grupo, mas nem todo grupo é uma equipe.**

<sup>13</sup> (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)



**Muitas as vezes, as bancas tratam de grupos e equipes como sinônimos!**

**Se a questão não pedir a diferença entre grupos e equipes, trate os termos como semelhantes.**

### **Vamos praticar agora?**

**(CESPE – STJ - ANALISTA) Os grupos de trabalho têm como características o esforço individual, a responsabilidade por resultados individuais e o objetivo de trabalho individual; já as equipes de trabalho são caracterizadas por esforço coletivo, objetivos de trabalho compartilhados e responsabilidade compartilhada pelos resultados.**

A questão trata corretamente das diferenças entre os grupos e as equipes. Nas primeiras, temos uma maior preocupação de cada membro com seu próprio desempenho.

Já nas equipes a preocupação está no resultado coletivo e na sinergia entre seus membros. O gabarito é questão certa.

### **Tipos de Equipe**

De acordo com Robbins, existem quatro tipos principais de equipes<sup>14</sup>:

- ✓ **Equipes de soluções de problemas** – são formadas geralmente por pessoas do mesmo departamento, que se reúnem para analisar melhorias de qualidade, no ambiente de trabalho ou de eficiência. Os membros trocam informação e sugerem alternativas aos problemas encontrados. Normalmente, estas equipes não contam com a autonomia para implementar as sugestões por si só.
- ✓ **Equipes Multifuncionais (cross-functional)** – equipes formadas por membros de vários departamentos, normalmente do mesmo nível hierárquico, que se juntam para realizar uma

---

<sup>14</sup> (Robbins, 2004)

atividade. Um exemplo deste tipo de equipe são as **forças-tarefa**.

- ✓ **Equipes auto gerenciadas** – são formadas por funcionários que executam atividades relacionadas ou interdependentes. Estes membros da equipe tomam muitas das responsabilidades de um supervisor, pois planejam e distribuem as tarefas envolvidas no trabalho, controlam os resultados e chegam até a escolher os membros da equipe.
- ✓ **Equipes virtuais** – os membros deste tipo de equipe utilizam as tecnologias de informação para trabalhar juntos e atingir seus objetivos. Através de instrumentos como e-mails, videoconferências e a internet conseguem trocar informações e interagir. Esta forma possibilita que pessoas possam trabalhar de qualquer lugar do mundo. Pode conter apenas pessoas de dentro da mesma organização ou integrar pessoas de organizações diferentes.

Outra classificação menciona os seguintes tipos de equipes<sup>15</sup>:

Tipo de Equipe	Descrição
<b>Equipes funcionais</b>	Compõem-se de pessoas que executam tarefas similares, numa mesma unidade organizacional; se, por um lado, a troca de informações sobre procedimentos possibilita a cooperação, por outro, o domínio de uma estreita gama de tarefas pode limitar os ganhos de produtividade.
<b>Equipes por fluxo de trabalho ou células</b>	Ao integrar todas as atividades necessárias à fabricação de um produto ou à prestação de um serviço, esse modelo favorece os processos de melhoria da qualidade e de aumento da produtividade, permitindo estabelecer sua efetiva contribuição para os resultados.
<b>Equipes multifuncionais</b>	Contam com a participação de especialistas de várias áreas com o objetivo de desenvolver atividade específica, motivo pelo qual são também conhecidas como equipes de projetos.
<b>Equipes temporárias</b>	São forças-tarefas criadas para levar a cabo uma atribuição, sem características de continuidade, podendo envolver pessoas de diferentes áreas

<sup>15</sup> (Macêdo, Rodrigues, Johann, & Cunha, 2007)

	que dedicam parte de seu tempo produtivo a esse fim.
<b>Equipes autogerenciadas</b>	Têm ampla autonomia para tomar decisões visando à melhoria dos resultados, bem como para contratar pessoas e utilizar recursos; vêm-se tornando indispensáveis devido à crescente complexidade das operações, o que exige decisões rápidas.
<b>Equipes em rede ou virtuais</b>	São comuns em organizações com sede em diferentes lugares e que utilizam os recursos da tecnologia da informação para que seus membros mantenham contato entre si; aqui é importante promover encontros frequentes, de modo a facilitar os relacionamentos interpessoais.
<b>Equipes de riscos</b>	Criadas como estratégia para promover o espírito empreendedor, reúnem talentos especiais, que podem até vir a fazer parte da estrutura organizacional; têm ampla autonomia para administrar seu próprio orçamento e atingir os objetivos; uma variação desse modelo são as equipes incumbidas de apresentar inovações e que dispõem de tempo e recursos para desenvolver um projeto; caso este seja aprovado, a unidade encarregada de sua implementação incorpora os integrantes da equipe, seja com participação nos resultados de risco, seja como negócios-satélite independentes.
<b>Equipes verdadeiras</b>	Segundo Katzenbach (2000), quando a importância relativa dos produtos do trabalho coletivo aumentar, uma equipe verdadeira demandará que a liderança passe as mãos do integrante ou integrantes mais adequados, de acordo com a tarefa em questão.

Para que uma equipe tenha sucesso, são necessárias algumas habilidades<sup>16</sup>:

**Habilidades de Comunicação** – sem uma comunicação eficaz entre os membros da equipe, será muito difícil atingir os resultados desejados. Os canais de comunicação devem estar sempre abertos;

---

<sup>16</sup> (Clock e Goldsmith) apud (Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008)

**Habilidade de Autogerenciamento** – A equipe deve, em conjunto, ultrapassar obstáculos por meio da construção de um senso de propriedade, responsabilidade, compromisso e eficiência de cada membro, encorajando a total participação e autocrítica para melhorar incessantemente as condições de trabalho;

**Habilidades de Liderança** – Devem existir oportunidades para que todos exerçam a liderança. Cada membro deve aprender a organizar, colaborar, planejar, facilitar, relacionar e servir como *coach* e mentor;

**Habilidades de Responsabilidade** – Cada membro da equipe é responsável não só pelo seu trabalho, mas também pelo trabalho dos seus colegas. A responsabilidade do trabalho é compartilhada por todos;

**Habilidade de Apoio à Diversidade** – Quanto mais diversificada a equipe tanto maior sua habilidade de responder a novos problemas e apresentar novas soluções. Os preconceitos devem ser evitados. Pessoas com “perfis” diferentes trazem novas ideias e pontos de vista que podem acrescentar e enriquecer o trabalho da equipe;

**Habilidade de Retroação e Avaliação** – Sem aprender com os erros passados, nenhuma equipe cresce. Devemos incentivar a autocrítica e a busca pelo auto aprendizado constante;

**Habilidade de Planejamento Estratégico** – Em vez de responder a problemas com respostas isoladas, a equipe deve utilizar o planejamento estratégico para mapear os desafios e oportunidades de modo participativo;

**Habilidade de Conduzir Reuniões Bem-sucedidas** – Não deve existir perda de tempo com reuniões longas e pouco produtivas. A equipe deve aprender a utilizar técnicas de modo que as reuniões sejam curtas e produtivas;

**Habilidade de Resolver Conflitos** – A equipe deve aprender a resolver problemas, negociar colaborativamente, responder a situações difíceis e resolver conflitos internos;

**Habilidades de Desfrutar** – O trabalho não deve ser encarado como uma “pena” para os membros da equipe. Aprender a gostar do trabalho que é feito e desfrutar dos momentos juntos é importante para que a equipe tenha sucesso.

### ***Vamos praticar agora?***

***(CESPE – DPU - AGENTE) Julgue o item seguinte, relativo ao trabalho em equipe.***

***Para um novo projeto nas organizações, os profissionais são escolhidos com base nas habilidades que possuem de contribuir para o sucesso da atividade planejada e passam a compor uma***

**equipe de projeto, que se dissolverá após o término da tarefa para a qual tenha sido criada.**

Quando existe um projeto, a instituição deve escolher os profissionais mais adequados para desempenhar cada papel necessário para o sucesso da equipe, no caso uma equipe do tipo “força-tarefa”.

Naturalmente, o projeto é um esforço temporário e quando ele terminar a equipe será dissolvida. O gabarito é questão certa.

## Criando Equipes Eficazes

Existem diversos fatores que seriam importantes para que tenhamos uma equipe de sucesso. De acordo com Robbins<sup>17</sup>, são quatro os principais fatores para se ter uma equipe eficaz: o **contexto**, a **composição**, o **processo** e o **projeto de trabalho**.

### Fatores de contexto

Os fatores de contexto englobam os **recursos adequados** para que a equipe alcance seus resultados, como materiais, informações, equipamentos e ferramentas, pessoal capacitado, suporte administrativo, dentre outros.

Outro fator seria a **liderança e a estrutura**. Os membros de uma equipe têm de concordar em quem fará que tipo de tarefa, assegurando que todos dividirão o trabalho de maneira semelhante.

Este fator inclui as regras para o processo decisório, como serão definidos os cronogramas, as regras de resolução de conflitos, a definição de quais são os conhecimentos que devem ser desenvolvidos, dentre outros.

Um **clima de confiança** também é um aspecto que pode impulsionar o desempenho de uma equipe. Membros de uma equipe eficaz confiam uns nos outros.

---

<sup>17</sup> (Robbins, 2004)

Esse clima de confiança facilita a cooperação entre os membros, reduz a necessidade de supervisão do trabalho e agrega a noção nos seus membros de que os demais colegas não irão se aproveitar de seu trabalho.

Com isso, as pessoas podem tomar decisões mais arriscadas e expor suas fraquezas quando sabem que contam com a confiança dos demais membros.

Finalmente, os **sistemas de avaliação de desempenho e as recompensas** devem estar bem desenhadas. Avaliações de desempenho individuais, remuneração fixa e incentivos individuais, dentre outros instrumentos, não são adequados para equipes de alto desempenho.

As instituições devem construir avaliações de desempenho grupais, remuneração variável, incentivos grupais, dentre outras ferramentas que possam adequadamente refletir o desempenho da equipe.

### Fatores de composição

Esses fatores são relativos aos membros da equipe, como devem ser selecionados. Os elementos principais seriam: a **qualidade dos participantes**, sua **personalidade**, a **distribuição de papéis**, a sua **diversidade**, o **tamanho das equipes**, a **flexibilidade de seus membros e as preferências**.

A **qualidade dos membros** é um ponto vital: o desempenho da equipe depende de pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes dos seus membros.

A **personalidade** é outro fator importante. Estudos apontam que membros extrovertidos, simpáticos, organizados e equilibrados emocionalmente tendem a receber melhores avaliações de seus superiores<sup>18</sup>.

Outro ponto citado pela literatura trata-se do conceito que conhecemos como a "**maçã podre**", que estragaria os demais frutos da cesta. Deste modo, uma pessoa muito diferente em alguns dos quesitos de personalidade citados acima (antipático, por exemplo), pode influenciar negativamente toda a equipe, reduzindo seu desempenho.

A **distribuição de papéis** é também importante, pois as equipes têm diferentes necessidades e tarefas que devem ser desenvolvidas e precisam das pessoas corretas para cada uma delas.

---

<sup>18</sup> (Robbins, 2004)

Os líderes precisam conhecer os membros da equipe para poder alocar cada pessoa no papel mais adequado para cada uma e condizente com as necessidades da equipe.

Outro aspecto importante seria a **diversidade**. Como vimos, as equipes precisam de diversos conhecimentos, habilidades e atitudes diferentes.

Com isso, é possível afirmar que equipes heterogêneas (com membros com históricos, formação, gêneros, idades, especializações e conhecimentos diferentes) tendem a ser mais eficazes do que equipes homogêneas.

O **tamanho das equipes** também influencia. Equipes menores costumam funcionar melhor do que equipes grandes. Falando genericamente, equipes com menos de 10 pessoas costumam ser mais eficazes.

A **flexibilidade dos membros** é outro fator que pode aumentar a eficácia da equipe. Quando uma equipe conta com pessoas que podem fazer vários tipos de papéis e atividades, com a capacidade de atuar em várias áreas, ela fica mais apta a lidar com seus desafios e depende pouco do desempenho de um ou outro profissional.

Finalmente, temos as **preferências dos membros**. Nem todas as pessoas gostam de trabalhar em equipe. Se desconsiderarmos isso e selecionarmos para a equipe um profissional que prefere trabalhar sozinho, isso pode causar problemas. O ideal é a instituição ficar atenta às preferências dos profissionais e somente selecionar pessoas que gostam de trabalhar em equipe.

## Fatores de processo

Os fatores de processo envolvem os **objetivos comuns**, o estabelecimento de **metas específicas**, a **confiança**, os **níveis de conflito** e a **folga social**.

As equipes eficazes precisam ter uma visão conjunta, um destino desejado a ser alcançado. Quando existem esses **objetivos comuns**, existe um direcionamento dos esforços, as pessoas sabem o que devem fazer para que a equipe alcance o sucesso.

Ao mesmo tempo, existe a necessidade de definirmos **metas específicas**, que apontem resultados específicos e datas alvo. Quando esses "alvos" existem e ficam claros para todos, as equipes tendem a ficar mais energizadas.

A **confiança** é também importante. Quando temos confiança de que atingiremos um resultado, isso nos dá mais tranquilidade e uma energia positiva que nos ajuda a desempenhar bem nossas tarefas.

Os **níveis de conflito** devem estar na medida certa. O conflito não é necessariamente ruim. Equipes com um nível de conflito muito baixo podem ficar acomodadas.

Só que conflito demais pode também reduzir o desempenho da equipe e direcionar muitos esforços e energia somente para a gestão desses conflitos. O ideal é que o conflito seja direcionado ao debate de ideias, às críticas construtivas sobre o que deve ser feito na equipe.

Já a **folga social** significa a sinergia negativa e equipes com uma folga social grande não desempenham bem. Seria o caso em que a soma dos esforços individuais seria maior do que o esforço grupal.

Desta forma, as equipes eficazes buscam chamar à responsabilidade seus membros e cobrar que cada um faça o seu melhor em prol da equipe.

### Fatores do Projeto de Trabalho

As variáveis do projeto de trabalho envolvem a **autonomia**, a **variedade de habilidades**, a **identidade de tarefa** e o **significado da tarefa**.

Todos nós precisamos de algum nível de **autonomia** para que possamos desempenhar bem nossas atividades.

Além disso, devemos ter a liberdade de usar diversas habilidades ao nosso dispor para executar bem as nossas tarefas (**variedade de habilidades**), pois muitas vezes existem vários caminhos possíveis para alcançar um resultado.

Outro aspecto importante é a habilidade de poder executar por inteiro uma atividade ou tarefa (**identidade de tarefa**), tendo consciência de como nosso trabalho é importante e do valor que agregamos aos demais membros da equipe.

Essa noção de que o nosso trabalho e a atividade/tarefa que desempenhamos é importante para a organização ou para outros membros também é significativa e é chamada de **significado da tarefa**.

Abaixo, temos um quadro com todos os fatores:

Fatores	Elementos
Contexto	Recursos adequados



	Liderança e estrutura
	Clima de confiança
	Sistema de avaliação de desempenho e as recompensas
<b>Composição</b>	Qualidade dos participantes
	Personalidade
	Distribuição dos papéis
	Diversidade
	Tamanho das equipes
	Flexibilidade dos seus membros
	Preferências dos membros
<b>Processo</b>	Objetivos comuns
	Metas específicas
	Confiança
	Níveis de conflito
	Folga social
<b>Projeto de trabalho</b>	Autonomia
	Variedade de habilidades
	Identidade de tarefa
	Significado da tarefa

### ***Vamos praticar agora?***

***(CESPE – ANATEL - TECNICO) Equipes formadas por pessoas medianamente e altamente extrovertidas, amáveis, conscientes e emocionalmente estáveis tendem a receber avaliações mais altas pelo seu desempenho.***

A questão trata dos fatores de composição, necessários para criarmos equipes eficazes, especificamente a personalidade. Estudos apontam que membros extrovertidos, simpáticos, organizados e equilibrados emocionalmente tendem a receber melhores avaliações de seus superiores<sup>19</sup>. O gabarito é questão certa.

### **Vamos praticar agora?**

**(FGV – TRT-SC – ANALISTA) Para a criação de equipes eficazes é preciso que se considerem variáveis de contexto, de composição e de processos da equipe.**

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

**(A) nível de conflito;**

**(B) liderança;**

**(C) tamanho da equipe;**

**(D) alocação adequada de papéis;**

**(E) sistemas de avaliação de desempenho.**

A questão cobra as variáveis para formarmos equipes eficazes: contexto da equipe, composição da equipe, desenho do trabalho e processo da equipe.

Os fatores de processo envolvem os objetivos comuns, o estabelecimento de metas específicas, a confiança, os **níveis de conflito** e a folga social. O gabarito é mesmo a letra A.

---

<sup>19</sup> (Robbins, 2004)

## Questões Comentadas

1. **(CESPE – DPU - AGENTE – 2016) Em uma equipe de trabalho existem mais informações disponíveis para a tomada de decisão do que em uma área em que as pessoas tenham sido reunidas para executar determinadas tarefas.**

As equipes superam os grupos normais. As **equipes de trabalho geram sinergia positiva** através de uma coordenação de seu trabalho, ou seja, o somatório de seu resultado é maior do que seria o somatório dos resultados isolados de seus membros<sup>20</sup>. O gabarito é questão certa.

2. **(CESPE – DPU - AGENTE – 2016) Ao criar equipes, o órgão se beneficia porque, nelas, há maior número de perspectivas das demandas, bem como de diferentes abordagens que podem estar disponíveis para se resolver determinado problema.**

A diversidade na formação das equipes é uma das suas vantagens. As equipes precisam de diversos conhecimentos, habilidades e atitudes diferentes.

Podemos afirmar que equipes heterogêneas (com membros com históricos, formação, gêneros, idades, especializações e conhecimentos diferentes) tendem a ser mais eficazes no enfrentamento dos seus desafios. O gabarito é questão certa.

3. **(CESPE – FUB - ASSISTENTE – 2016) A formação de equipes de trabalho é uma solução apropriada para problemas de desempenho na medida em que essa modalidade de trabalho tende a despender menos recursos que a modalidade de trabalho individual e a reduzir os conflitos entre os funcionários.**

Negativo, **nem sempre a decisão em grupo funciona melhor do que a decisão individual**. Existem vantagens e desvantagens no trabalho em grupo.

De acordo com Robbins, as principais desvantagens são<sup>21</sup>:

---

<sup>20</sup> (Rennó, 2013)

<sup>21</sup> (Robbins, 2004)

<b>Desvantagens da Decisão em Grupo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Consumem mais tempo</b>	Grupos consomem tomar mais tempo para decidir do que as pessoas, naturalmente. Reuniões, debates e a busca de uma decisão de consenso levam tempo.
<b>Pressão da conformidade em grupos</b>	O desejo que as pessoas têm de serem aceitas no grupo pode levar a uma busca por evitar qualquer discussão mais aberta e reduzir possibilidade de novas ideias.
<b>Grupos podem ser dominados por poucos membros</b>	Se um grupo é dominado por pessoas com baixa habilidade e/ou capacidade, a efetividade do grupo irá cair.
<b>Diluição da responsabilidade pelos resultados</b>	Nas decisões individuais, fica claro quem é o responsável pela decisão. Já nas decisões em grupo a responsabilidade de cada membro é diluída.

Deste modo, o trabalho grupal demanda mais recursos e tempo do que o trabalho individual. O gabarito é questão errada.

**4. (CESPE – DPU - AGENTE – 2016) Julgue o item seguinte, relativo ao trabalho em equipe.**

***Para um novo projeto nas organizações, os profissionais são escolhidos com base nas habilidades que possuem de contribuir para o sucesso da atividade planejada e passam a compor uma equipe de projeto, que se dissolverá após o término da tarefa para a qual tenha sido criada.***

Quando existe um projeto, a instituição deve escolher os profissionais mais adequados para desempenhar cada papel necessário para o sucesso da equipe, no caso uma equipe do tipo “força-tarefa”.

Naturalmente, o projeto é um esforço temporário e quando ele terminar a equipe será dissolvida. O gabarito é questão certa.

**5. (CESPE – DPU - AGENTE – 2016) A formação de equipes nem sempre progride sem turbulências, o que pode gerar discussões entendidas como destrutivas.**

Os grupos ou equipes são formados em um processo de quatro a cinco fases: **formação, erupção, normalização, realização e encerramento** (nos casos em que isto acontece)<sup>22</sup>.

Principalmente na fase da erupção (ou tormenta), os conflitos são comuns e normais, decorrentes da disputa por poder dentro do grupo.

A questão veio com o gabarito preliminar “questão errada”, mas depois dos recursos o gabarito foi alterado, pois realmente os conflitos “podem” ficar destrutivos. O gabarito é questão certa.

- 6. (CESPE – STJ - ANALISTA – 2015) Os grupos de trabalho têm como características o esforço individual, a responsabilidade por resultados individuais e o objetivo de trabalho individual; já as equipes de trabalho são caracterizadas por esforço coletivo, objetivos de trabalho compartilhados e responsabilidade compartilhada pelos resultados.**

A questão trata corretamente das diferenças entre os grupos e as equipes. Nas primeiras, temos uma maior preocupação de cada membro com seu próprio desempenho.

Já nas equipes a preocupação está no resultado coletivo e na sinergia entre seus membros. O gabarito é questão certa.

- 7. (CESPE – FUB - ASSISTENTE – 2015) É considerada multifuncional para cumprimento de tarefas específicas a equipe em que as pessoas realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem as responsabilidades de seus chefes anteriores.**

De acordo com Robbins<sup>23</sup>, as equipes multifuncionais são aquelas formadas por membros de vários departamentos, normalmente do mesmo nível hierárquico, que se juntam para realizar uma atividade.

Podemos ver claramente que o autor nada diz sobre “assumir as responsabilidades dos seus chefes anteriores”. O gabarito é questão errada.

- 8. (CESPE – TJDFT - ANALISTA – 2015) A composição de equipes de trabalho nas organizações modernas busca combinar competência técnica homogênea com características de**

---

<sup>22</sup> (Robbins, 2004)

<sup>23</sup> (Robbins, 2004)

**personalidade e comportamentais complementares para aumentar o desempenho coletivo das equipes.**

A questão trata de um aspecto importante, o da **diversidade** na formação das equipes. As equipes precisam de diversos conhecimentos, habilidades e atitudes diferentes.

Com isso, é possível afirmar que **equipes heterogêneas** (com membros com históricos, formação, gêneros, idades, especializações e conhecimentos diferentes) tendem a ser mais eficazes do que equipes homogêneas.

Só que a questão diz que “busca combinar competência técnica **homogênea** com características de personalidade e comportamentais complementares”. Portanto, o gabarito é questão errada.

- 9. (CESPE – STJ - ANALISTA – 2015) O ciclo de desenvolvimento das equipes de trabalho é definido pelas etapas de formação, conflito, normatização, desempenho e desintegração. Na etapa de normatização, tem-se o início de um processo de ajuste ou de negociação, com a finalidade de estabelecer o que será realizado, por quem e de qual maneira.**

A questão está incorreta, pois o estabelecimento do que deve ser feito e quem deve desempenhar cada papel já ocorre na fase da formação. Já os ajustes e negociações ocorrem na fase da erupção ou tormenta. O gabarito é questão errada.

- 10. (CESPE – ANATEL - TECNICO – 2014) O ditado popular “Uma maçã estragada pode comprometer toda a cesta” explica a maneira como as características de personalidade podem afetar o trabalho em equipe, como, por exemplo, quando pessoas inibidas socialmente tendem a introverter-se diante dos demais.**

A questão trata do conceito que conhecemos como a “**maçã podre**”, que estragaria os demais frutos da cesta, no caso desagregando os membros de uma equipe.

Assim, uma pessoa muito diferente em alguns dos quesitos de personalidade (simpático/antipático ou extrovertido/tímido, por exemplo), poderia influenciar negativamente toda a equipe, reduzindo seu desempenho.

Cabe ressaltar que estudos apontam que membros extrovertidos, simpáticos, organizados e equilibrados emocionalmente tendem a receber

melhores avaliações de seus superiores<sup>24</sup>. Portanto, o gabarito é questão certa.

**11. (CESPE – ANATEL - TECNICO – 2014) A facilidade do ingresso de novas pessoas na equipe, além de aumentar o status social da equipe, faz com que as pessoas se sintam mais valorizadas e importantes, e propicia um clima de colaboração entre os membros, o que gera melhoria de desempenho.**

O status significa a importância que seus membros dão ao grupo e aos seus participantes. Quanto mais valor percebido, maior será o desejo de participar do mesmo.

O problema da questão está na afirmação que a facilidade de ingresso aumenta o status. Ora, é exatamente o contrário: quanto mais difícil for o ingresso na equipe, mais valorizada será essa entrada. O gabarito é questão errada.

**12. (CESPE – ANATEL - TECNICO – 2014) Em uma equipe de trabalho, a folga social caracteriza-se pelo esforço igualitário das pessoas para obter os melhores desempenhos por estarem trabalhando coletivamente, o que cria um clima de cooperação social e de maior flexibilidade nas relações interpessoais.**

A “**folga social**” é um conceito que se refere à tendência dos indivíduos se esforçarem menos quando o grupo é grande. Ou seja, os indivíduos trabalhariam com menos empenho no grupo do que o fariam de modo individual.

Como a questão fala de “esforço igualitário das pessoas” e de “melhores desempenhos por estarem trabalhando coletivamente”, vemos logo que está errada. O gabarito é questão errada.

**13. (CESPE – MEC – ESPECIALISTA – 2014) As melhores equipes de trabalho tendem a ser pequenas, o que facilita a promoção da coesão, do comprometimento e da responsabilidade mútua necessária para alcançar o alto desempenho.**

O tamanho das equipes influencia sim no desempenho. Equipes menores costumam funcionar melhor do que equipes grandes. Falando

---

<sup>24</sup> (Robbins, 2004)

genericamente, equipes com menos de 10 pessoas costumam ser mais eficazes. O gabarito é questão certa.

- 14. (CESPE – ANATEL - TECNICO – 2014) Equipes formadas por pessoas medianamente e altamente extrovertidas, amáveis, conscientes e emocionalmente estáveis tendem a receber avaliações mais altas pelo seu desempenho.**

A questão trata dos fatores de composição, necessários para criarmos equipes eficazes, especificamente a personalidade. Estudos apontam que membros extrovertidos, simpáticos, organizados e equilibrados emocionalmente tendem a receber melhores avaliações de seus superiores<sup>25</sup>. O gabarito é questão certa.

- 15. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013) Ao nível da organização, a formação de equipes, uma técnica de desenvolvimento organizacional, contribui para o aumento da eficácia dos processos de trabalho, possibilitando o rápido diagnóstico das barreiras ao desempenho e a melhoria do relacionamento entre os membros das equipes.**

A questão está incorreta, pois a formação de equipes não garante, por si só, um rápido diagnóstico de barreiras ao desempenho, nem mesmo gera uma melhoria do relacionamento entre as pessoas necessariamente. O gabarito é questão errada.

- 16. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013) A eficácia das equipes de trabalho depende, inicialmente, do contexto organizacional, que condiciona tamanho, papéis, composição e tipo de configuração das equipes de trabalho.**

Perfeito. A eficácia das equipes de trabalho depende, naturalmente, de como são formadas, quais são os papéis dos envolvidos, se são equipes grandes ou pequenas, dentre outros fatores. As equipes podem ou não ser eficazes. O gabarito é questão certa.

- 17. (CESPE – TJ-RO – ANALISTA – 2012 - ADAPTADA) Projeto a ser desenvolvido ou objetivo a ser alcançado, membros, tecnologia**

---

<sup>25</sup> (Robbins, 2004)



**ou formas de desempenho das tarefas associadas às ferramentas utilizadas caracterizam equipes de trabalho.**

As equipes de trabalho devem realizar tarefas e atividades que venham a contribuir com os objetivos estratégicos da organização e aumentem a sua eficácia e a efetividade. Para isso, utilizam pessoas, tecnologias e técnicas para desenvolver seu trabalho. O gabarito é mesmo questão certa.

**18. (CESPE – ANCINE – TÉCNICO – 2012) Pessoas motivadas e convencidas a permanecer em uma equipe constituem exemplo de coesão das equipes de trabalho.**

A coesão de uma equipe ocorre quando as pessoas envolvidas pensam nos objetivos do grupo, quando trabalham de modo conjunto, sem ficarem excessivamente preocupadas cada uma com seus problemas e objetivos pessoais.

Para que esta coesão exista, as pessoas têm de manter um clima de confiança e um relacionamento positivo, harmônico, com vista a obter os resultados desejados pela equipe. O gabarito é questão correta.

**19. (CESPE – ANCINE – TÉCNICO – 2012) Na fase de tempestade do processo de formação de equipes de trabalho, as relações entre os membros de uma equipe tornam-se conflituosas e divergentes.**

A fase de tempestade (ou desordem) é a segunda fase do processo de criação de uma equipe, após a fase de formação. Nesta fase, começam a ficar aparentes os conflitos e as discordâncias dos membros em relação ao desempenho e aos objetivos da equipe. O gabarito é mesmo questão certa.

**20. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2012) 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.**

Como vimos, nem sempre a decisão em grupo é superior. Em alguns casos, a decisão individual pode ser a mais adequado.

Além disso, a questão erra na generalização. Fiquem sempre atentos quando a banca fala algo como “sempre”, “nunca”, “jamais”, pois normalmente existem exceções. O gabarito é mesmo questão errada.

- 21. (CESPE – PREVIC – ANALISTA – 2011) Grupos são conjuntos de pessoas que interagem umas com as outras, são psicologicamente conscientes umas das outras e se percebem como grupo.**

Esta frase na verdade é a definição de Schein sobre os grupos. Muitos candidatos reclamaram desta questão, pois identificaram a frase como uma definição de equipe, não de grupo. Devemos lembrar, entretanto, que as equipes não deixam de ser um grupo de pessoas que busca um objetivo comum. Deste modo, o gabarito é mesmo questão certa.

- 22. (CESPE – PREVIC – ANALISTA – 2011) Uma equipe pode ser definida como um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares, que trabalham juntas, com o objetivo de atingir os propósitos de cada um de seus integrantes, e pelos quais se consideram individualmente responsáveis.**

O erro da questão é que em uma equipe os membros devem ter objetivos comuns, não individuais. Vejam que a banca diz: “o objetivo de atingir os propósitos de cada um de seus integrantes”.

Os propósitos buscados devem ser comuns, não de cada pessoa. São os grupos que conjugam pessoas que buscam, cada um, seus objetivos pessoais. Desta maneira, o gabarito é questão errada.

- 23. (CESPE – TRT-21 – TÉCNICO – 2010) A existência das equipes de trabalho reflete a necessidade do homem de somar esforços para alcançar objetivos que, isoladamente, não seriam alcançados ou o seriam de forma mais trabalhosa.**

Perfeito. As equipes existem exatamente porque certas atividades somente são possíveis (ou são mais produtivas) quando trabalhamos em conjunto. Deste modo, a soma destas pessoas cria uma sinergia, aumenta o resultado comum que é desejado. O gabarito é questão certa.

- 24. (CESPE – TRT-21 – TÉCNICO – 2010) O trabalho em equipe gera despersonalização dos indivíduos.**

Nem pensar! A despersonalização é um fenômeno psicológico em que a pessoa tem sentimentos de ruptura com a realidade, com sua personalidade. De certa forma, ela não se vê mais como pessoa. Nada disto deve ocorrer simplesmente (ou somente) pela participação desta pessoa em uma equipe.

Nas equipes de trabalho, as pessoas devem trabalhar em conjunto, de forma complementar, buscando um objetivo comum. O gabarito é questão errada.

**25. (CESPE – TRT-21 – TÉCNICO – 2010) As expectativas positivas sobre a efetividade de uma equipe são elementos que influenciam negativamente seus resultados.**

Normalmente, as expectativas positivas afetam o desempenho e a efetividade de uma equipe de forma positiva (e não negativa). Entretanto, uma expectativa excessivamente positiva pode também trazer efeitos nocivos. Assim, não necessariamente estas expectativas terão um impacto negativo na efetividade de uma equipe. O gabarito é questão errada.

**26. (CESPE – ANEEL – ANALISTA – 2010) O primeiro estágio de desenvolvimento do grupo com o qual o gerente terá de se preocupar é o estágio de atrito.**

Os estágios de formação são os seguintes: formação, tempestade (ou distúrbio e atrito), normalização, desempenho e encerramento. Assim, a primeira fase em que o gestor deve "se preocupar" é a fase de formação (e não a de atrito ou de distúrbio). O gabarito é questão errada.

**27. (CESPE – ANEEL – ANALISTA – 2010) No estágio de desenvolvimento do grupo classificado como normação, o gerente do grupo começará a ter os componentes reunidos como uma unidade coordenada.**

Beleza. Nesta fase de normação (ou normalização) os conflitos já estão resolvidos e a equipe começa a ter uma maior harmonia e coesão. Os membros da equipe começam a trabalhar em conjunto e com uma maior coordenação dos esforços. O gabarito é questão certa.

**28. (CESPE – DPU / AGENTE – 2010 - ADAPTADA) O trabalho em equipe inevitavelmente gera estresse nos seus membros em virtude da complexidade das relações entre eles.**

O trabalho em equipe pode gerar estresse em seus membros, mas não necessariamente. Além disso, o motivo do stress pode ser relacionado com outros fatores, como: dificuldades de relacionamento, objetivos conflitantes, recursos escassos etc. Desta maneira, o gabarito é questão errada.

**29. (CESPE – DPU / AGENTE – 2010 - ADAPTADA) A efetividade do trabalho em equipe é garantida, de maneira completa, pela qualidade do relacionamento interpessoal entre os seus membros.**

O relacionamento interpessoal é muito importante para a efetividade de uma equipe. Entretanto, este relacionamento não garante, por si só, esta efetividade. Outros fatores também são importantes, como os objetivos serem claros e direcionados ao desempenho da equipe, não das pessoas individualmente. O gabarito é questão errada.

**30. (CESPE – TJCE / TÉCNICO ADM. – 2008) A coesão excessiva ocorre quando a equipe torna-se excessivamente ligada a ideias de pessoas que não a integram.**

É exatamente o contrário. Quando uma equipe apresenta uma coesão excessiva, os seus membros passam a rejeitar qualquer ideia que venha de fora, que seja contrária aos seus valores e ideologias. O que acaba acontecendo é o que se chama de “pensamento grupal”.

Nestes ambientes, os membros vão reforçando suas ideias mutuamente. Além disso, vão “patrulhando” as contribuições dos demais membros e rejeitando os que estão “desalinhados” com os demais membros. O gabarito é questão errada.

**31. (CESPE – TJCE / TÉCNICO ADM. – 2008) Quando as recompensas para os integrantes de uma equipe de trabalho são estipuladas com base no desempenho da equipe, os níveis de colaboração e coesão nessa equipe tendem a aumentar.**

Com certeza, as metas organizacionais ou grupais são mais indicadas para que exista uma maior coesão e colaboração entre os membros de uma equipe. Isto gera maior entrosamento entre a equipe, pois as pessoas entendem que devem ajudar umas as outras e não disputar os recursos da instituição em busca de seus objetivos pessoais. Desta forma, o gabarito é questão certa.

- 32. (CESPE – PETROBRÁS / ADMINISTRADOR – 2007) As equipes virtuais são aquelas criadas em caráter permanente, para lidar com tarefas rotineiras ou cíclicas.**

Os principais objetivos ao montar uma equipe virtual são: montar rapidamente uma equipe que tenha a habilidade de lidar com um projeto complexo, resolver um problema específico ou aproveitar uma oportunidade estratégica importante. O gabarito é questão errada.

- 33. (CESPE – PETROBRÁS / ADMINISTRADOR – 2007) Em equipes organizadas de maneira horizontal, a coordenação dos trabalhos compete a um líder, sendo os demais membros seus subordinados na hierarquia da organização.**

As empresas organizadas horizontalmente são focadas em processos, sendo a coordenação não necessariamente executada por um superior hierárquico (até porque estas equipes muitas vezes são formadas por profissionais de várias áreas diferentes da empresa) e podem inclusive funcionar com uma coordenação compartilhada por todos os membros. O gabarito é questão errada.

- 34. (CESPE – PETROBRÁS / ADMINISTRADOR – 2007) O trabalho em equipe, geralmente, proporciona modelos mais flexíveis em relação às estruturas organizacionais tradicionais.**

Perfeito. O trabalho em equipe busca destruir as barreiras departamentais e aumentar a coordenação entre as áreas da empresa. O trabalho em equipe permite às organizações se adaptar mais rapidamente às mudanças no ambiente externo e seus novos desafios. O gabarito é questão certa.

- 35. (FGV – IBGE – AGENTE – 2017) Uma gerente de recursos humanos costuma envolver todos os membros de sua equipe na tomada de decisões que afetam o grupo. Ela acredita que vários pontos de vista ajudam a construir uma decisão melhor do que uma decisão tomada individualmente.**

**No entanto, a tomada de decisão em grupo apresenta algumas desvantagens quando comparada com a tomada de decisão individual, tais como:**

**(A) resistência à implantação da decisão;**

- (B) baixa partilha de informações;**
- (C) baixa aceitação da decisão pelos envolvidos;**
- (D) diminuição da motivação dos envolvidos na decisão;**
- (E) diluição da responsabilidade pelos resultados.**

De acordo com Robbins, existem as seguintes desvantagens da decisão grupal<sup>26</sup>:

<b>Desvantagens da Decisão em Grupo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Consumem mais tempo</b>	Grupos consomem tomar mais tempo para decidir do que as pessoas, naturalmente. Reuniões, debates e a busca de uma decisão de consenso levam tempo.
<b>Pressão da conformidade em grupos</b>	O desejo que as pessoas têm de serem aceitas no grupo pode levar a uma busca por evitar qualquer discussão mais aberta e reduzir possibilidade de novas ideias.
<b>Grupos podem ser dominados por poucos membros</b>	Se um grupo é dominado por pessoas com baixa habilidade e/ou capacidade, a efetividade do grupo irá cair.
<b>Diluição da responsabilidade pelos resultados</b>	Nas decisões individuais, fica claro quem é o responsável pela decisão. Já nas decisões em grupo a responsabilidade de cada membro é diluída.

Como podem ver, o gabarito é mesmo a letra E.

**36. (QUADRIX – CFO-DF – AGADMINISTRADOR – 2017) O trabalho em equipe, para que seja produtivo, deverá se pautar em um relacionamento motivado por interesses pessoais em detrimento dos interesses do grupo.**

Óbvio que não, né? O trabalho, para ser efetivo, deve ser pautado nos interesses coletivos, não nos interesses individuais. O gabarito é questão errada.

---

<sup>26</sup> (Robbins, 2004)

**37. (FGV – IBGE – AGENTE – 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.**

Abaixo, podemos ver os fatores de contexto, de acordo com Robbins<sup>27</sup>:

<b>Fatores</b>	<b>Elementos</b>
<b>Contexto</b>	Recursos adequados
	Liderança e estrutura
	Clima de confiança
	Sistema de avaliação de desempenho e as recompensas

O único fator de contexto seria mesmo o que trata dos recursos adequados. A diversidade dos membros é um fator de composição. O mesmo pode ser dito da alocação (ou distribuição) dos papéis.

Já o propósito (objetivos) comum é um fator de processo, da mesma forma que as metas específicas. O gabarito é a letra D.

**38. (IBFC – EMBASA – AGENTE – 2017) É necessário que uma equipe tenha objetivos para que consiga se manter e se desenvolver. São eles que guiam as ações de participação da equipe, que coordenam e planejam seus esforços. Servem também para delimitar critérios para resolver conflitos interpessoais e para a melhoria do trabalho. Quando uma equipe executa seus trabalhos e atinge níveis ótimos, dizemos que a equipe está em:**

- (A) formação;**

---

<sup>27</sup> (Robbins, 2004)

- (B) tormenta;**
- (C) realização;**
- (D) aquiescência;**

Os grupos são formados em um processo de quatro a cinco fases: **formação, erupção, normalização, realização e encerramento** (nos casos em que isto acontece)<sup>28</sup>.

É na etapa da realização ou de desempenho em que a estrutura do grupo já está plenamente funcional e as energias já são gastas na realização das atividades. Portanto, o gabarito é a letra C.

**39. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017) Uma agência do governo designou uma equipe de analistas para se reunirem algumas horas por semana para discutirem formas de melhorar a qualidade, a eficiência, os processos e os métodos de trabalho.**

**O tipo de equipe mais adequado para esse contexto é a:**

- (A) de resolução de problemas;**
- (B) autogerenciada;**
- (C) virtual;**
- (D) multifuncional;**
- (E) processual.**

De acordo com Robbins, existem quatro tipos principais de equipes<sup>29</sup>:

- ✓ **Equipes de soluções de problemas** – são formadas geralmente por pessoas do mesmo departamento, **que se reúnem para analisar melhorias de qualidade, no ambiente de trabalho ou de eficiência**. Os membros trocam informação e sugerem alternativas aos problemas encontrados. Normalmente, estas equipes não contam com a autonomia para implementar as sugestões por si só.
- ✓ **Equipes Multifuncionais (cross-functional)** – equipes formadas por membros de vários departamentos, normalmente do mesmo nível hierárquico, que se juntam para realizar uma atividade. Um exemplo deste tipo de equipe são as **forças-tarefa**.

---

<sup>28</sup> (Robbins, 2004)

<sup>29</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)



- ✓ **Equipes auto gerenciadas** – são formadas por funcionários que executam atividades relacionadas ou interdependentes. Estes membros da equipe tomam muitas das responsabilidades de um supervisor, pois planejam e distribuem as tarefas envolvidas no trabalho, controlam os resultados e chegam até a escolher os membros da equipe.
- ✓ **Equipes virtuais** – os membros deste tipo de equipe utilizam as tecnologias de informação para trabalhar juntos e atingir seus objetivos. Através de instrumentos como e-mails, videoconferências e a internet conseguem trocar informações e interagir. Esta forma possibilita que pessoas possam trabalhar de qualquer lugar do mundo. Pode conter apenas pessoas de dentro da mesma organização ou integrar pessoas de organizações diferentes.

Portanto, o gabarito só pode mesmo ser a letra A.

**40. (FGV – TRT-SC – ANALISTA – 2017) Para a criação de equipes eficazes é preciso que se considerem variáveis de contexto, de composição e de processos da equipe.**

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

**(A) nível de conflito;**

**(B) liderança;**

**(C) tamanho da equipe;**

**(D) alocação adequada de papéis;**

**(E) sistemas de avaliação de desempenho.**

A questão cobra as variáveis para formarmos equipes eficazes: contexto da equipe, composição da equipe, desenho do trabalho e processo da equipe.

Os fatores de processo envolvem os objetivos comuns, o estabelecimento de metas específicas, a confiança, os **níveis de conflito** e a folga social. O gabarito é mesmo a letra A.

**41. (FGV – IBGE – AGENTE – 2017) As equipes de trabalho são amplamente utilizadas nas organizações contemporâneas. No entanto, as equipes nem sempre são mais adequadas que o trabalho individual.**

**Entre as desvantagens das equipes de trabalho em relação ao trabalho individual está:**

- (A) dificultam o processo de inovação;**
- (B) dificultam a emergência de líderes;**
- (C) tornam as tarefas interdependentes;**
- (D) tomam mais tempo e consomem mais recursos;**
- (E) alteram os sistemas de reconhecimento e recompensa organizacionais.**

De acordo com Robbins, existem as seguintes desvantagens da decisão grupal<sup>30</sup>:

<b>Desvantagens da Decisão em Grupo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Consumem mais tempo</b>	Grupos consomem tomar mais tempo para decidir do que as pessoas, naturalmente. Reuniões, debates e a busca de uma decisão de consenso levam tempo.
<b>Pressão da conformidade em grupos</b>	O desejo que as pessoas têm de serem aceitas no grupo pode levar a uma busca por evitar qualquer discussão mais aberta e reduzir possibilidade de novas ideias.
<b>Grupos podem ser dominados por poucos membros</b>	Se um grupo é dominado por pessoas com baixa habilidade e/ou capacidade, a efetividade do grupo irá cair.
<b>Diluição da responsabilidade pelos resultados</b>	Nas decisões individuais, fica claro quem é o responsável pela decisão. Já nas decisões em grupo a responsabilidade de cada membro é diluída.

As decisões em grupo consomem mais tempo mesmo (e, por consequência, recursos). Muitas vezes, são necessárias diversas reuniões e a presença de muitas pessoas para que uma decisão seja acatada pelo grupo.

---

<sup>30</sup> (Robbins, 2004)

A maior troca de informações e os diversos pontos de vista geram as vezes longos debates, que custam tempo e dinheiro. O gabarito da questão é a letra D.

**42. (UFMT – UFSBA – AGADMINISTRADOR – 2017) As características: descobrir expectativas, avaliar o valor da participação, respeitar a autoridade existente, testar limites de comportamento estão relacionadas com o estágio de desenvolvimento da equipe na fase de**

- (A) ataque;**
- (B) formação;**
- (C) normatização;**
- (D) realização;**

A etapa em que estamos “descobrimo expectativas” é a fase de formação, aonde estamos conhecendo os participantes do grupo e determinando quem deve fazer o que e quais são os objetivos.

Nesta fase, iremos determinar quais serão as regras de comportamento que serão aceitas dentro do grupo. O gabarito é a letra B.

**43. (FGV – IBGE – AGENTE – 2017) O gerente do departamento de contabilidade de um órgão público criou uma equipe de seis funcionários com a incumbência de descobrir formas de reduzir o tempo necessário para a realização de alguns processos do departamento. A equipe irá se reunir durante algumas horas por semana, por três meses, para avaliar a situação e apresentar propostas para redução dos prazos dos processos.**

**Esse tipo de equipe é conhecida como:**

- (A) multifuncional;**
- (B) autogerenciada;**
- (C) de resolução de problemas;**
- (D) de alto desempenho;**
- (E) de projetos.**

Equipes para a solução de problemas são formadas geralmente por pessoas do mesmo departamento, que se reúnem para analisar melhorias de qualidade, no ambiente de trabalho ou de eficiência. Os membros trocam informação e sugerem alternativas aos problemas encontrados.

É o caso trazido pelo exemplo da banca. O gabarito é a letra C.

**44. (FGV – TJ-BA – ANALISTA – 2015) Com o advento e progresso das tecnologias de comunicação, bem como em função dos negócios globais de algumas corporações, algumas empresas adotam modelos de equipe em que seus membros residem em países diferentes e se comunicam e compartilham trabalhos por meio de ferramentas tecno-informacionais.**

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

- (A) Ad Hoc.**
- (B) Autogerenciada.**
- (C) Força-tarefa.**
- (D) Funcional cruzada.**
- (E) Virtual.**

O tipo de equipe em que as pessoas estão localizadas em países diferentes é mesmo a equipe virtual. De acordo com Robbins,

*"os membros deste tipo de equipe utilizam as tecnologias de informação para trabalhar juntos e atingir seus objetivos. Através de instrumentos como e-mails, videoconferências e a internet conseguem trocar informações e interagir. Esta forma possibilita que pessoas possam trabalhar de qualquer lugar do mundo. Pode conter apenas pessoas de dentro da mesma organização ou integrar pessoas de organizações diferentes"*

Dessa forma, o gabarito é mesmo a letra E.

**45. (FGV – TJ-BA – ANALISTA – 2015) São várias as modalidades de equipes de trabalho. A equipe de risco é aquela constituída por:**

- (A) pessoas que executam tarefas similares, em uma mesma unidade organizacional, com poucas funções bem definidas.**
- (B) especialistas de diferentes áreas com o intuito de desenvolver uma atividade específica sem relação com a estratégia da empresa.**
- (C) funcionários que participam de equipes diferentes e que executam um rodízio periódico de seus integrantes.**
- (D) diretores de cada departamento que trabalham em conjunto para decidir o plano tático da organização.**

**(E) funcionários com foco em novos empreendimentos e com autonomia para gerir seu orçamento e alcançar resultados.**

A classificação do tipo de equipe chamada de "equipe de risco" é encontrada no livro de Macedo et al: "Aspectos comportamentais da Gestão de Pessoas". De acordo com os autores, essas equipes são:

*"Criadas como estratégia para promover o **espírito empreendedor**, reúnem talentos especiais, que podem até vir a fazer parte da estrutura organizacional; **têm ampla autonomia para administrar seu próprio orçamento e atingir os objetivos**; uma variação desse modelo são as equipes incumbidas de apresentar inovações e que dispõem de tempo e recursos para desenvolver um projeto; caso este seja aprovado, a unidade encarregada de sua implementação incorpora os integrantes da equipe, seja com participação nos resultados de risco, seja como negócios-satélite independentes".*

Desta forma, podemos observar que o gabarito só pode mesmo ser a letra E.

**46. (UFC – UFC – ASSISTENTE – 2015) O que é uma equipe de trabalho multifuncional?**

**(A) Equipe de profissionais da mesma área que realizam as mesmas funções.**

**(B) Equipe de profissionais da mesma área com o objetivo de realizar funções distintas.**

**(C) Equipe de profissionais de nível hierárquico diferentes com o objetivo de realizar as mesmas funções.**

**(D) Consiste em funcionários de diferentes níveis hierárquicos, mas da mesma área de trabalho na organização, reunidos para realizar uma tarefa específica.**

**(E) Consiste em funcionários de mesmo nível hierárquico, mas de diferentes áreas de trabalho na organização, reunidos para realizar uma tarefa específica.**

Equipes multifuncionais são aquelas que contam com a participação de especialistas de áreas diferentes da instituição e atuam com o objetivo de desenvolver alguma atividade ou tarefa específica. Desse modo, as letras A, B e D estão erradas, pois os funcionários devem ser de áreas diferentes.

A letra C está incorreta, pois não basta que sejam de níveis hierárquicos diferentes para que a equipe seja considerada multifuncional. Finalmente, a letra E está perfeita e é o gabarito.

**47. (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011) A base fundamental do trabalho de cada executivo está na equipe. Ela constitui a sua unidade de ação, a sua ferramenta de trabalho. Com ela, o executivo alcança metas e produz resultados. Para tanto, ele precisa saber como escolher sua equipe, como desenhar o trabalho para aplicar as competências dela, como treinar e preparar a equipe para aumentar sua excelência, como liderar e impulsionar a equipe, como motivá-la, como avaliar o seu desempenho para melhorá-lo cada vez mais e como recompensá-la para reforçar e reconhecer seu valor. Essa é a sua praia. Trabalhar com a equipe passa a ser a atividade principal do executivo como gestor de pessoas. Mas lidar com equipes exige cuidados especiais. Há uma variedade de tipos de equipes, conforme descrito nas alternativas a seguir, À EXCEÇÃO DE UMA. Assinale-a.**

**(A) Equipes de melhoria de processos: é um grupo de pessoas com ou sem experiência, vindas de fora da entidade. Os membros são geralmente pessoas com perfil mais conservador.**

**(B) Equipes funcionais cruzadas: são compostas de pessoas vindas de diversas áreas da empresa (marketing, produtos, finanças, engenharia) e são formadas para alcançar um objetivo específico por meio de um mix de competências. Quase sempre são designadas.**

**(C) Equipes de projetos: são formadas especialmente para desenhar um novo produto ou serviço. Os participantes são designados na base de sua habilidade para contribuir para o sucesso. O grupo geralmente debanda após completada a tarefa.**

**(D) Equipes autogeridas: são compostas de pessoas altamente treinadas para desempenhar um conjunto de tarefas interdependentes dentro de uma unidade natural de trabalho. Os membros usam o consenso na tomada de decisão para desempenhar o trabalho, resolver problemas ou lidar com clientes internos ou externos.**

**(E) Equipes de força-tarefa: uma força-tarefa é designada para resolver imediatamente um problema. O grupo fica responsável por um plano de longo prazo para resolução do problema que pode incluir a implementação da solução proposta.**

A letra A já está incorreta e é o nosso gabarito. Estas equipes de melhorias de processos devem contar com profissionais experientes (pense

bem: alguém que não sabe nada de um processo terá como melhorá-lo?) e não com profissionais sem experiência.

As demais alternativas estão corretas. O gabarito é mesmo a letra A.

**48. (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011) Uma equipe bem-sucedida requer habilidades especiais que devem ser inter-relacionadas, mutuamente reforçadas e interdependentes entre si. A articulação dessas habilidades pode ajudar uma equipe a definir melhor o que ela deve e como fazer. Clock e Goldsmith propõem habilidades que os membros de uma equipe devem desenvolver, corretamente listadas nas alternativas a seguir, À EXCEÇÃO DE UMA. Assinale-a.**

**(A) Habilidade de autogerenciamento: a equipe deve, em conjunto, ultrapassar obstáculos por meio da construção de um senso de propriedade, responsabilidade, compromisso e eficiência de cada membro, encorajando a total participação e autocrítica para melhorar incessantemente as condições de trabalho.**

**(B) Habilidade de comunicação: a equipe deve trabalhar colaborativamente para comunicar aberta e honestamente, ouvir ativamente para obter sinergia.**

**(C) Habilidade de liderança: a equipe deve criar oportunidades para que cada participante sirva como líder. Para tanto, cada membro deve aprender a organizar, colaborar, planejar, facilitar, relacionar e servir como coach e mentor.**

**(D) Habilidade de responsabilidade: cada membro da equipe é responsável somente pelo seu trabalho. A responsabilidade não é compartilhada com os demais.**

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

Nesta questão, a FGV jogou uma “casca de banana” para os candidatos, pois a letra D sugere que, através da habilidade de responsabilidade, cada membro é responsável **apenas pelo seu trabalho!**

Como vimos acima, é exatamente o contrário. Dentro de uma equipe, a responsabilidade deve ser compartilhada. Não adianta fazer o seu trabalho bem se seu colega está falhando, pois toda a equipe será “penalizada”. Assim, o gabarito é a letra D.

### Lista de Questões Trabalhadas na Aula.

1. (CESPE – DPU - AGENTE – 2016) Em uma equipe de trabalho existem mais informações disponíveis para a tomada de decisão do que em uma área em que as pessoas tenham sido reunidas para executar determinadas tarefas.
2. (CESPE – DPU - AGENTE – 2016) Ao criar equipes, o órgão se beneficia porque, nelas, há maior número de perspectivas das demandas, bem como de diferentes abordagens que podem estar disponíveis para se resolver determinado problema.
3. (CESPE – FUB - ASSISTENTE – 2016) A formação de equipes de trabalho é uma solução apropriada para problemas de desempenho na medida em que essa modalidade de trabalho tende a despende menos recursos que a modalidade de trabalho individual e a reduzir os conflitos entre os funcionários.
4. (CESPE – DPU - AGENTE – 2016) Julgue o item seguinte, relativo ao trabalho em equipe.  

Para um novo projeto nas organizações, os profissionais são escolhidos com base nas habilidades que possuem de contribuir para o sucesso da atividade planejada e passam a compor uma equipe de projeto, que se dissolverá após o término da tarefa para a qual tenha sido criada.
5. (CESPE – DPU - AGENTE – 2016) A formação de equipes nem sempre progride sem turbulências, o que pode gerar discussões entendidas como destrutivas.
6. (CESPE – STJ - ANALISTA – 2015) Os grupos de trabalho têm como características o esforço individual, a responsabilidade por resultados individuais e o objetivo de trabalho individual; já as equipes de trabalho são caracterizadas por esforço coletivo, objetivos de trabalho compartilhados e responsabilidade compartilhada pelos resultados.
7. (CESPE – FUB - ASSISTENTE – 2015) É considerada multifuncional para cumprimento de tarefas específicas a equipe em que as pessoas realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem as responsabilidades de seus chefes anteriores.



8. (CESPE – TJDFT - ANALISTA – 2015) A composição de equipes de trabalho nas organizações modernas busca combinar competência técnica homogênea com características de personalidade e comportamentais complementares para aumentar o desempenho coletivo das equipes.
9. (CESPE – STJ - ANALISTA – 2015) O ciclo de desenvolvimento das equipes de trabalho é definido pelas etapas de formação, conflito, normatização, desempenho e desintegração. Na etapa de normatização, tem-se o início de um processo de ajuste ou de negociação, com a finalidade de estabelecer o que será realizado, por quem e de qual maneira.
10. (CESPE – ANATEL - TECNICO – 2014) O ditado popular “Uma maçã estragada pode comprometer toda a cesta” explica a maneira como as características de personalidade podem afetar o trabalho em equipe, como, por exemplo, quando pessoas inibidas socialmente tendem a introverter-se diante dos demais.
11. (CESPE – ANATEL - TECNICO – 2014) A facilidade do ingresso de novas pessoas na equipe, além de aumentar o status social da equipe, faz com que as pessoas se sintam mais valorizadas e importantes, e propicia um clima de colaboração entre os membros, o que gera melhoria de desempenho.
12. (CESPE – ANATEL - TECNICO – 2014) Em uma equipe de trabalho, a folga social caracteriza-se pelo esforço igualitário das pessoas para obter os melhores desempenhos por estarem trabalhando coletivamente, o que cria um clima de cooperação social e de maior flexibilidade nas relações interpessoais.
13. (CESPE – MEC – ESPECIALISTA – 2014) As melhores equipes de trabalho tendem a ser pequenas, o que facilita a promoção da coesão, do comprometimento e da responsabilidade mútua necessária para alcançar o alto desempenho.
14. (CESPE – ANATEL - TECNICO – 2014) Equipes formadas por pessoas medianamente e altamente extrovertidas, amáveis, conscientes e emocionalmente estáveis tendem a receber avaliações mais altas pelo seu desempenho.

15. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013) Ao nível da organização, a formação de equipes, uma técnica de desenvolvimento organizacional, contribui para o aumento da eficácia dos processos de trabalho, possibilitando o rápido diagnóstico das barreiras ao desempenho e a melhoria do relacionamento entre os membros das equipes.
16. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013) A eficácia das equipes de trabalho depende, inicialmente, do contexto organizacional, que condiciona tamanho, papéis, composição e tipo de configuração das equipes de trabalho.
17. (CESPE – TJ-RO – ANALISTA – 2012 - ADAPTADA) Projeto a ser desenvolvido ou objetivo a ser alcançado, membros, tecnologia ou formas de desempenho das tarefas associadas às ferramentas utilizadas caracterizam equipes de trabalho.
18. (CESPE – ANCINE – TÉCNICO – 2012) Pessoas motivadas e convencidas a permanecer em uma equipe constituem exemplo de coesão das equipes de trabalho.
19. (CESPE – ANCINE – TÉCNICO – 2012) Na fase de tempestade do processo de formação de equipes de trabalho, as relações entre os membros de uma equipe tornam-se conflituosas e divergentes.
20. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2012) 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.
21. (CESPE – PREVIC – ANALISTA – 2011) Grupos são conjuntos de pessoas que interagem umas com as outras, são psicologicamente conscientes umas das outras e se percebem como grupo.
22. (CESPE – PREVIC – ANALISTA – 2011) Uma equipe pode ser definida como um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares, que trabalham juntas, com o objetivo de atingir os propósitos de cada um de seus integrantes, e pelos quais se consideram individualmente responsáveis.

23. (CESPE – TRT-21 – TÉCNICO – 2010) A existência das equipes de trabalho reflete a necessidade do homem de somar esforços para alcançar objetivos que, isoladamente, não seriam alcançados ou o seriam de forma mais trabalhosa.
24. (CESPE – TRT-21 – TÉCNICO – 2010) O trabalho em equipe gera despersonalização dos indivíduos.
25. (CESPE – TRT-21 – TÉCNICO – 2010) As expectativas positivas sobre a efetividade de uma equipe são elementos que influenciam negativamente seus resultados.
26. (CESPE – ANEEL – ANALISTA – 2010) O primeiro estágio de desenvolvimento do grupo com o qual o gerente terá de se preocupar é o estágio de atrito.
27. (CESPE – ANEEL – ANALISTA – 2010) No estágio de desenvolvimento do grupo classificado como normação, o gerente do grupo começará a ter os componentes reunidos como uma unidade coordenada.
28. (CESPE – DPU / AGENTE – 2010 - ADAPTADA) O trabalho em equipe inevitavelmente gera estresse nos seus membros em virtude da complexidade das relações entre eles.
29. (CESPE – DPU / AGENTE – 2010 - ADAPTADA) A efetividade do trabalho em equipe é garantida, de maneira completa, pela qualidade do relacionamento interpessoal entre os seus membros.
30. (CESPE – TJCE / TÉCNICO ADM. – 2008) A coesão excessiva ocorre quando a equipe torna-se excessivamente ligada a ideias de pessoas que não a integram.
31. (CESPE – TJCE / TÉCNICO ADM. – 2008) Quando as recompensas para os integrantes de uma equipe de trabalho são estipuladas com base no desempenho da equipe, os níveis de colaboração e coesão nessa equipe tendem a aumentar.
32. (CESPE – PETROBRÁS / ADMINISTRADOR – 2007) As equipes virtuais são aquelas criadas em caráter permanente, para lidar com tarefas rotineiras ou cíclicas.

33. (CESPE – PETROBRÁS / ADMINISTRADOR – 2007) Em equipes organizadas de maneira horizontal, a coordenação dos trabalhos compete a um líder, sendo os demais membros seus subordinados na hierarquia da organização.
34. (CESPE – PETROBRÁS / ADMINISTRADOR – 2007) O trabalho em equipe, geralmente, proporciona modelos mais flexíveis em relação às estruturas organizacionais tradicionais.
35. (FGV – IBGE – AGENTE – 2017) Uma gerente de recursos humanos costuma envolver todos os membros de sua equipe na tomada de decisões que afetam o grupo. Ela acredita que vários pontos de vista ajudam a construir uma decisão melhor do que uma decisão tomada individualmente.
- No entanto, a tomada de decisão em grupo apresenta algumas desvantagens quando comparada com a tomada de decisão individual, tais como:
- (A) resistência à implantação da decisão;
  - (B) baixa partilha de informações;
  - (C) baixa aceitação da decisão pelos envolvidos;
  - (D) diminuição da motivação dos envolvidos na decisão;
  - (E) diluição da responsabilidade pelos resultados.
36. (QUADRIX – CFO-DF – AGADMINISTRADOR – 2017) O trabalho em equipe, para que seja produtivo, deverá se pautar em um relacionamento motivado por interesses pessoais em detrimento dos interesses do grupo.
37. (FGV – IBGE – AGENTE – 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.

38. (IBFC – EMBASA – AGENTE – 2017) É necessário que uma equipe tenha objetivos para que consiga se manter e se desenvolver. São eles que guiam as ações de participação da equipe, que coordenam e planejam seus esforços. Servem também para delimitar critérios para resolver conflitos interpessoais e para a melhoria do trabalho. Quando uma equipe executa seus trabalhos e atinge níveis ótimos, dizemos que a equipe está em:
- (A) formação;
  - (B) tormenta;
  - (C) realização;
  - (D) aquiescência;
39. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017) Uma agência do governo designou uma equipe de analistas para se reunirem algumas horas por semana para discutirem formas de melhorar a qualidade, a eficiência, os processos e os métodos de trabalho.
- O tipo de equipe mais adequado para esse contexto é a:
- (A) de resolução de problemas;
  - (B) autogerenciada;
  - (C) virtual;
  - (D) multifuncional;
  - (E) processual.
40. (FGV – TRT-SC – ANALISTA – 2017) Para a criação de equipes eficazes é preciso que se considerem variáveis de contexto, de composição e de processos da equipe.
- É uma variável de processos da equipe, fortemente relacionada ao seu desempenho:
- (A) nível de conflito;
  - (B) liderança;
  - (C) tamanho da equipe;
  - (D) alocação adequada de papéis;
  - (E) sistemas de avaliação de desempenho.
41. (FGV – IBGE – AGENTE – 2017) As equipes de trabalho são amplamente utilizadas nas organizações contemporâneas. No entanto, as equipes nem sempre são mais adequadas que o trabalho individual.

Entre as desvantagens das equipes de trabalho em relação ao trabalho individual está:

- (A) dificultam o processo de inovação;
- (B) dificultam a emergência de líderes;
- (C) tornam as tarefas interdependentes;
- (D) tomam mais tempo e consomem mais recursos;
- (E) alteram os sistemas de reconhecimento e recompensa organizacionais.

42. (UFMT – UFSBA – AGADMINISTRADOR – 2017) As características: descobrir expectativas, avaliar o valor da participação, respeitar a autoridade existente, testar limites de comportamento estão relacionadas com o estágio de desenvolvimento da equipe na fase de

- (A) ataque;
- (B) formação;
- (C) normatização;
- (D) realização;

43. (FGV – IBGE – AGENTE – 2017) O gerente do departamento de contabilidade de um órgão público criou uma equipe de seis funcionários com a incumbência de descobrir formas de reduzir o tempo necessário para a realização de alguns processos do departamento. A equipe irá se reunir durante algumas horas por semana, por três meses, para avaliar a situação e apresentar propostas para redução dos prazos dos processos.

Esse tipo de equipe é conhecida como:

- (A) multifuncional;
- (B) autogerenciada;
- (C) de resolução de problemas;
- (D) de alto desempenho;
- (E) de projetos.

44. (FGV – TJ-BA – ANALISTA – 2015) Com o advento e progresso das tecnologias de comunicação, bem como em função dos negócios globais de algumas corporações, algumas empresas adotam modelos de equipe em que seus membros residem em países diferentes e se comunicam e compartilham trabalhos por meio de ferramentas tecno-informacionais.

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

- (A) Ad Hoc.
  - (B) Autogerenciada.
  - (C) Força-tarefa.
  - (D) Funcional cruzada.
  - (E) Virtual.
45. (FGV – TJ-BA – ANALISTA – 2015) São várias as modalidades de equipes de trabalho. A equipe de risco é aquela constituída por:
- (A) pessoas que executam tarefas similares, em uma mesma unidade organizacional, com poucas funções bem definidas.
  - (B) especialistas de diferentes áreas com o intuito de desenvolver uma atividade específica sem relação com a estratégia da empresa.
  - (C) funcionários que participam de equipes diferentes e que executam um rodízio periódico de seus integrantes.
  - (D) diretores de cada departamento que trabalham em conjunto para decidir o plano tático da organização.
  - (E) funcionários com foco em novos empreendimentos e com autonomia para gerir seu orçamento e alcançar resultados.
46. (UFC – UFC – ASSISTENTE – 2015) O que é uma equipe de trabalho multifuncional?
- (A) Equipe de profissionais da mesma área que realizam as mesmas funções.
  - (B) Equipe de profissionais da mesma área com o objetivo de realizar funções distintas.
  - (C) Equipe de profissionais de nível hierárquico diferentes com o objetivo de realizar as mesmas funções.
  - (D) Consiste em funcionários de diferentes níveis hierárquicos, mas da mesma área de trabalho na organização, reunidos para realizar uma tarefa específica.
  - (E) Consiste em funcionários de mesmo nível hierárquico, mas de diferentes áreas de trabalho na organização, reunidos para realizar uma tarefa específica.
47. (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011) A base fundamental do trabalho de cada executivo está na equipe. Ela constitui a sua unidade de ação, a sua ferramenta de trabalho. Com ela, o executivo alcança metas e produz resultados. Para tanto, ele precisa saber como escolher sua equipe, como desenhar o trabalho para aplicar as competências dela,

como treinar e preparar a equipe para aumentar sua excelência, como liderar e impulsionar a equipe, como motivá-la, como avaliar o seu desempenho para melhorá-lo cada vez mais e como recompensá-la para reforçar e reconhecer seu valor. Essa é a sua praia. Trabalhar com a equipe passa a ser a atividade principal do executivo como gestor de pessoas. Mas lidar com equipes exige cuidados especiais. Há uma variedade de tipos de equipes, conforme descrito nas alternativas a seguir, À EXCEÇÃO DE UMA. Assinale-a.

(A) Equipes de melhoria de processos: é um grupo de pessoas com ou sem experiência, vindas de fora da entidade. Os membros são geralmente pessoas com perfil mais conservador.

(B) Equipes funcionais cruzadas: são compostas de pessoas vindas de diversas áreas da empresa (marketing, produtos, finanças, engenharia) e são formadas para alcançar um objetivo específico por meio de um mix de competências. Quase sempre são designadas.

(C) Equipes de projetos: são formadas especialmente para desenhar um novo produto ou serviço. Os participantes são designados na base de sua habilidade para contribuir para o sucesso. O grupo geralmente debanda após completada a tarefa.

(D) Equipes autogeridas: são compostas de pessoas altamente treinadas para desempenhar um conjunto de tarefas interdependentes dentro de uma unidade natural de trabalho. Os membros usam o consenso na tomada de decisão para desempenhar o trabalho, resolver problemas ou lidar com clientes internos ou externos.

(E) Equipes de força-tarefa: uma força-tarefa é designada para resolver imediatamente um problema. O grupo fica responsável por um plano de longo prazo para resolução do problema que pode incluir a implementação da solução proposta.

48. (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011) Uma equipe bem-sucedida requer habilidades especiais que devem ser inter-relacionadas, mutuamente reforçadas e interdependentes entre si. A articulação dessas habilidades pode ajudar uma equipe a definir melhor o que ela deve e como fazer. Clock e Goldsmith propõem habilidades que os membros de uma equipe devem desenvolver, corretamente listadas nas alternativas a seguir, À EXCEÇÃO DE UMA. Assinale-a.

(A) Habilidade de autogerenciamento: a equipe deve, em conjunto, ultrapassar obstáculos por meio da construção de um senso de propriedade, responsabilidade, compromisso e eficiência de cada membro, encorajando a total participação e autocrítica para melhorar incessantemente as condições de trabalho.

(B) Habilidade de comunicação: a equipe deve trabalhar colaborativamente para comunicar aberta e honestamente, ouvir ativamente para obter sinergia.



(C) Habilidade de liderança: a equipe deve criar oportunidades para que cada participante sirva como líder. Para tanto, cada membro deve aprender a organizar, colaborar, planejar, facilitar, relacionar e servir como coach e mentor.

(D) Habilidade de responsabilidade: cada membro da equipe é responsável somente pelo seu trabalho. A responsabilidade não é compartilhada com os demais.

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

## Gabarito

1. C	17. C	34. C
2. C	18. C	35. E
3. E	19. C	36. E
4. C	20. E	37. D
5. C	21. C	38. C
6. C	22. E	39. A
7. E	23. C	40. A
8. E	24. E	41. D
9. E	25. E	42. B
10. C	26. E	43. C
11. E	27. C	44. E
12. E	28. E	45. E
13. C	29. E	46. E
14. C	30. E	47. A
15. E	31. C	48. D
16. C	32. E	
	33. E	

## Bibliografia

- Chiavenato, I. (2008). *Administração Geral e Pública* (2º ed.). São Paulo: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Administração nos novos tempos* (2º ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (3º ed.). Barueri: Manole.
- Macêdo, I. I., Rodrigues, D. F., Johann, M. P., & Cunha, N. M. (2007). *Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas* (7º Ed. ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Rennó, R. (2013). *Administração Geral para Concursos*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Robbins, S. P. (2004). *Organizational Behavior* (11º ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.



[rodrigorenno99@hotmail.com](mailto:rodrigorenno99@hotmail.com)



<https://www.facebook.com/profrodrigorenno/>



<http://twitter.com/rrenno99>



<https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/>

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

**Conheça meus outros cursos atualmente no site!**

Acesse <http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno>

# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

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



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



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



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



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



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



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



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



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



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