Estratégia Concursos

Aula 00

Administração p/ Prefeitura de Paulo Afonso-BA (Agente-Assistente de Tributação)-Pós-Edital

Autor:
Rodrigo Rennó

10 de Março de 2020

Aula 0: Relações interpessoais – parte 1

Olá pessoal, tudo bem?

Nessa aula, iremos cobrir o seguinte tópico:

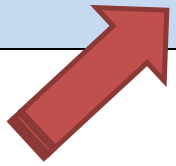
- Relações interpessoais – parte 1.

Espero que gostem da aula!

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 3
Formação dos Grupos 3
Grupos versus Indivíduos 6
Estrutura dos Grupos 8
Liderança formal 9
Papéis 9
Desempenho de papel 10
Normas 10
Status do Grupo 10
Tamanho do grupo 10
Composição do grupo 11
Grau de coesão 11
Equipes 13
Tipos de Equipe 15
Criando Equipes Eficazes 19
Fatores de contexto 19
Fatores de composição 20
Fatores de processo 21
Fatores do Projeto de Trabalho 21
Competência Interpessoal 24
Comportamentos Receptivo e Defensivo 29
Comportamento Receptivo 29
Comportamento Defensivo 30
Empatia e Compreensão Mútua 31
Resumo 34
Questões Comentadas 42
Lista de Questões Trabalhadas na Aula 58
Gabarito 66
Bibliografia 67

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[1]:

> *"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[2]. 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)[3].

[1] (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

[2] (Rennó, 2013)

[3] (Robbins, 2004)

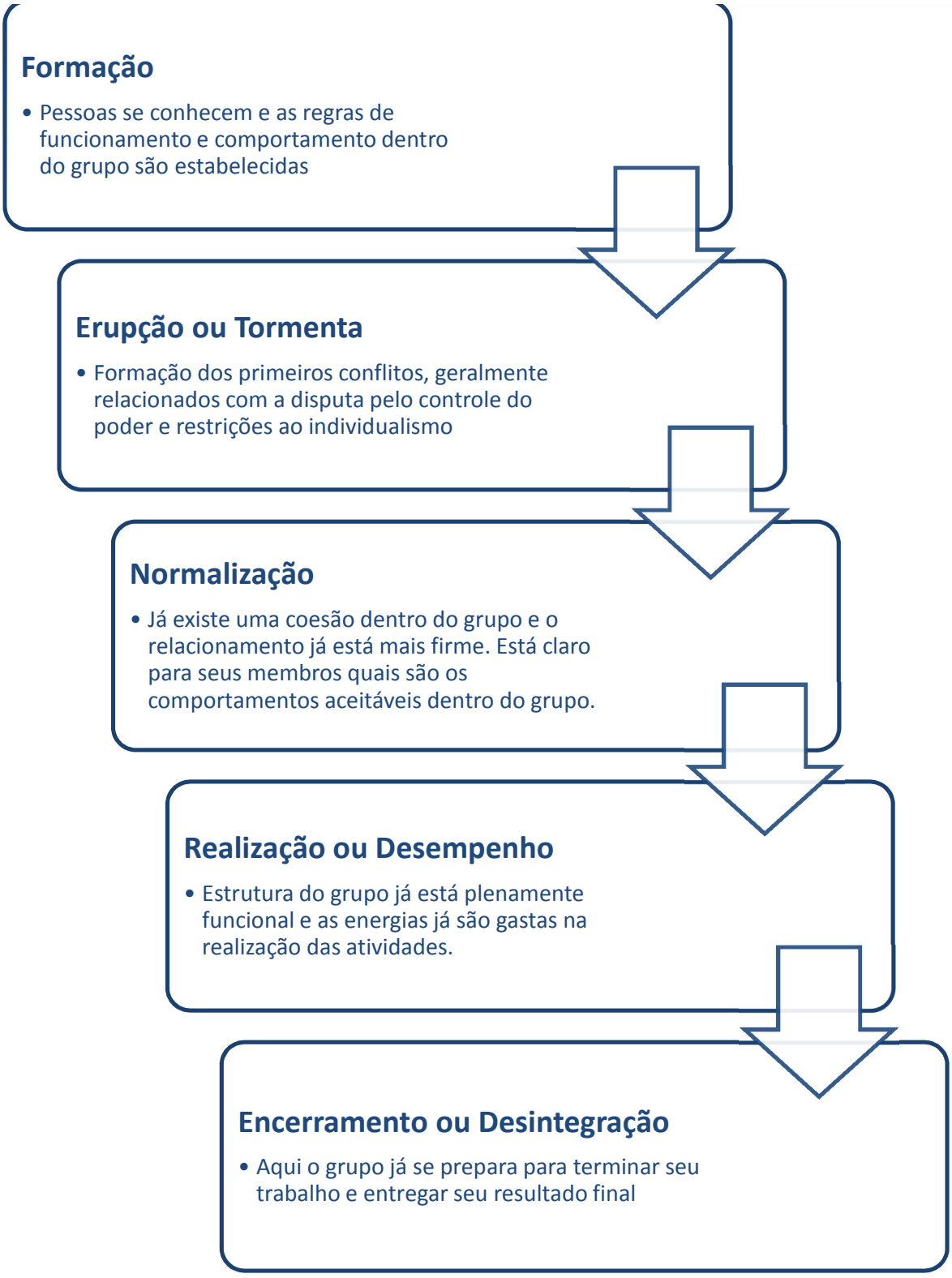


Figura 1 - Fases da formação de um grupo

HORA DE PRATICAR!

(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.

Comentários:

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.

Gabarito: errada

(TRF – ANALISTA) São grupos nas organizações que tendem a ter padrões mais rígidos de status, autoridade, papeis e comunicação. O grupo que não corresponde a esta descrição é:

(A) o informal.

(B) a equipe de projeto.

(C) a equipe de trabalho.

(D) a estrutura matricial.

(E) o grupo de trabalho.

Comentários

Os grupos em uma organização podem ser formais e informais[4]. 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.

Deste modo, o gabarito é a letra A, pois os grupos informais não têm regras e padrões rígidos de papeis e comunicação.

Gabarito: Letra A

[4] (Rennó, 2013)

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

Comentários

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.

Gabarito: certa

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[5]:

Vantagens da Decisão em Grupo	Descrição
Grupos geram informações mais completas e mais conhecimento	Como agregam os recursos de várias pessoas, grupos trazem mais dados e informações para o processo decisório.
Oferecem maior diversidade de pontos de vista	Os grupos trazem mais diversidade de experiências e pontos de vista, abrindo a possibilidade que novas maneiras de encarar o problema e novos métodos sejam levados em consideração na solução.
Geram decisões de alta qualidade	Evidências apontam que os grupos quase sempre superarão mesmo os melhores indivíduos.
Levam a uma maior aceitação das decisões	Muitas decisões geram problemas porque os membros não aceitam a solução encontrada. Pessoas do grupo que

[5] (Robbins, 2004)

	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[6]:

Desvantagens da Decisão em Grupo	Descrição
Consomem mais tempo	Grupos costumam tomar mais tempo para decidir do que as pessoas, naturalmente. Reuniões, debates e a busca de uma decisão de consenso levam tempo.
Pressão da conformidade em grupos	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.
Grupos podem ser dominados por poucos membros	Se um grupo é dominado por pessoas com baixa habilidade e/ou capacidade, a efetividade do grupo irá cair.
Diluição da responsabilidade pelos resultados	Nas decisões individuais, fica claro quem é o responsável pela decisão. Já nas decisões em grupo a responsabilidade de cada membro é diluída.



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

Comentários:

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

[6] (Robbins, 2004)

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

Gabarito: errada

(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.

Comentários:

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.

Gabarito: letra E

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[7].

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

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.

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.

[7] (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)

Desempenho de papel

Cada membro de um grupo desempenha um papel, como vimos acima. O desempenho de cada papel sofre diversas influências[8]:

- ✓ **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 pessoal 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.

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

[8] (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)

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[9]:

Fatores importantes na coesão grupal	
Aumentam a coesão	**Diminuem a coesão**

[9] (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)

Acordo sobre os objetivos grupais	Desacordo quanto aos objetivos
Frequência das interações	Tamanho grande do grupo
Atratividade pessoal	Experiências desagradáveis
Competição intergrupal	Competição intragrupal
Avaliação favorável	Dominação por um ou mais membros



(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.

Comentários:

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.

Gabarito: errada

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

Comentários

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.

Gabarito: correta

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[10].

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[11],

> *"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[12].

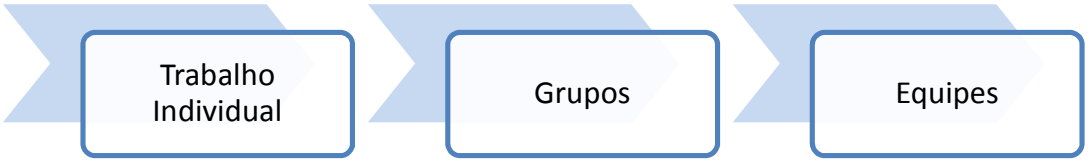


Figura 2 - Evolução do trabalho coletivo. Adaptado de: (Rennó, 2013)

Uma equipe seria, portanto, uma evolução dos grupos de trabalho. De acordo com Moscovici[13], "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.

---

[10] (Robbins, 2004)

[11] (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

[12] (Rennó, 2013)

[13] (Moscovici, 1994) apud (Macêdo, Rodrigues, Johann, & Cunha, 2007)

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.



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

Comentários:

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.

Gabarito: certa

De acordo com Chiavenato, as principais diferenças entre um grupo e uma equipe de trabalho são[14]:

Grupos	Equipes
Objetivo é trocar informações	Objetivo é o desempenho coletivo
Não tem sinergia	Sinergia positiva
Responsabilidade é individual	Responsabilidade coletiva
Habilidades randômicas e variadas	Habilidades complementares
Relacionamento é informal e solto	Relacionamento é coeso e firme

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

Atenção!

[14] (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

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

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.



(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.

Comentários:

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.

Gabarito: certa

Tipos de Equipe

De acordo com Robbins, existem quatro tipos principais de equipes[15]:

- ✓ **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**.

[15] (Robbins, 2004)

- ✓ **Equipes autogerenciadas** – 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[16]:

Tipo de Equipe	Descrição
Equipes funcionais	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.
Equipes por fluxo de trabalho ou células	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.
Equipes multifuncionais	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.
Equipes temporárias	São forças-tarefas criadas para levar a cabo uma atribuição, sem características de continuidade, podendo envolver pessoas de diferentes áreas que dedicam parte de seu tempo produtivo a esse fim.
Equipes autogerenciadas	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.
Equipes em rede ou virtuais	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.

[16] (Macêdo, Rodrigues, Johann, & Cunha, 2007)

Equipes de riscos	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.
Equipes verdadeiras	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[17]:

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;

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;

[17] (Clock e Goldsmith) apud (Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008)

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.



(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.

Comentários:

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.

Gabarito: certa

(PETROBRÁS - ADMINISTRADOR) As equipes virtuais são aquelas criadas em caráter permanente, para lidar com tarefas rotineiras ou cíclicas.

Comentários

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.

Gabarito: errada

CRIANDO EQUIPES EFICAZES

Existem diversos fatores que seriam importantes para que tenhamos uma equipe de sucesso. De acordo com Robbins[18], 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.

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.

[18] (Robbins, 2004)

Fatores de composição

Esses fatores são relativos aos membros da equipe, como devem ser selecionados. Os elementos principais seriam: a **qualidade dos participante**s, sua **personalidade**, a **distribuição de papeis,** 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[19].

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

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 papeis 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.

---

[19] (Robbins, 2004)

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
Composição	Qualidade dos participantes
	Personalidade
	Distribuição dos papeis
	Diversidade
	Tamanho das equipes
	Flexibilidade dos seus membros
	Preferências dos membros
Processo	Objetivos comuns
	Metas específicas
	Confiança
	Níveis de conflito
	Folga social
Projeto de trabalho	Autonomia
	Variedade de habilidades
	Identidade de tarefa

	Significado da tarefa

HORA DE PRATICAR!

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

Comentários:

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[20].

Gabarito: certa

(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.

Comentários:

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.

Gabarito: letra A

[20] (Robbins, 2004)

COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

Como vimos, não estamos sozinhos em nosso dia-a-dia nas empresas e órgãos públicos. Precisamos lidar com diversos tipos de pessoas, desde chefes a subordinados.

Não nos basta termos conhecimento técnico ou acesso às novas tecnologias para podermos ser bons gestores. Estudos voltados para o funcionamento das organizações mostram que diversos aspectos interpessoais dificultam o seu desempenho, como dificuldades na comunicação, conflitos desnecessários, dificuldade no relacionamento entre colegas, dentre outros.

As pessoas não trabalham isoladas umas das outras, mas sim em diversas relações complexas de interdependência. Não podemos negligenciar essa parte essencial do trabalho de qualquer gestor.

Para que essa relação seja produtiva, nós precisamos ter o que é chamado de **competência interpessoal**. Para Moscovici[21],

> *"Competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação".*

Assim, quando trabalhamos com outras pessoas temos de saber como lidar bem com cada um destes indivíduos. Claro que para isso possa ocorrer, temos de conhecer suas necessidades e as características e exigências do contexto envolvido.

Para o autor[22], existem dois componentes da competência interpessoal que são fundamentais: a **percepção** e a **habilidade propriamente dita**.

A **percepção** envolve a capacidade de entender qual é a realidade das situações interpessoais. Uma pessoa com alta percepção consegue compreender não só a si mesma (e suas qualidades e limitações), bem como entender e conhecer aos outros.

Isso não é adquirido facilmente, abrangendo um treinamento específico e uma pré-disposição para receber um *feedback* ou retorno de outras pessoas.

Já a **habilidade propriamente dita** citada por Moscovici envolve uma **capacidade de se comportar sempre de maneira adequada** frente aos outros, de modo que o relacionamento entre as pessoas seja duradouro e satisfatório.

Para isso, a pessoa precisa ter a capacidade de ver um problema por vários ângulos ou pontos de vista diferentes, bem como propor soluções criativas para os problemas e conseguir elaborar propostas de ação que gerem resultados positivos para todos os envolvidos.

Outro autor que trabalha este tema é Chris Argyris[23]. De acordo com ele, competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações de acordo com três critérios:

---

[21] (Moscovici, 1981)

[22] (Moscovici, 1981)

[23] (Argyris, 1968)

a) Percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação.

b) Habilidade de resolver realmente os problemas, de tal modo que não haja regressões.

c) Soluções alcançadas de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas.



(MCT – TÉCNICO) A eficácia no comportamento interpessoal relaciona-se à habilidade para resolver os problemas sem retrocessos.

Comentários:

Como vimos acima, não adiantaria um gestor "resolver" um problema apenas superficialmente, "empurrando" a disputa para um outro embate futuro.

Gabarito: correta

(TRT 3º REGIÃO – ANALISTA) Competência interpessoal é a habilidade de

a) utilizar o poder do conhecimento para fazer as pessoas se comportarem de acordo com os seus objetivos.

b) separar claramente os aspectos emocionais dos aspectos técnicos nos conflitos interpessoais, procurando neutralizar os primeiros e ressaltar os segundos.

c) resolver os conflitos de percepção interpessoais utilizando técnicas de brainstorming.

d) envolver todos no processo de decisão por meio de processos de gestão participativa.

e) desenvolver acurada percepção da situação, de suas variáveis relevantes e suas respectivas inter-relações.

Comentários

A banca nesta questão trabalhou a definição de competência interpessoal de Argyris[24]. Para o autor, a competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações de acordo com três critérios:

"a) ***Percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação****.*

b) Habilidade de resolver realmente os problemas, de tal modo que não haja regressões.

[24] (Argyris, 1968)

c) Soluções alcançadas de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas."

Vejam que a banca fez um "ctrl-c e ctrl-v" da definição do autor.

Gabarito: letra E

O desenvolvimento interpessoal pode ser orientado para três níveis de consequências[25]: o **individual**, o **grupal** e o **organizacional**.

A **nível individual**, o foco está voltado para as relações intrapessoais e interpessoais. Assim, trabalhamos as motivações, os objetivos pessoais, a problemática de inter-relação, de afetividade e intimidade.

O objetivo é ter mais autoconhecimento e conscientização, habilidades de percepção, diagnose e comunicação para que possamos nos expressar melhor tanto verbal quanto emocionalmente e para dar e receber feedback.

Já no **nível grupal** o foco é interpessoal, intragrupal e grupal. Trabalham-se as motivações e objetivos comuns ao conjunto e a vários subconjuntos, bem como a problemática do poder, da autoridade, controle e influência social.

Neste nível, temos de melhorar as nossas habilidades de comunicação efetiva, de dar e receber feedback, de gerenciar os conflitos, de liderança e participação em grupo, para que possamos trabalhar em equipe.

Finalmente, no **nível organizacional**, o foco predominante é o sistema (a organização toda). Trabalham-se as motivações e objetivos individuais, grupais e organizacionais, e a problemática de diferenciação e integração de subsistemas[26].

Procura-se ampliar e aperfeiçoar a capacidade de trabalho em equipe, de diagnóstico e administração de conflitos intergrupais, a competência interpessoal de comunicação, interdependência e integração.

Desta forma, a competência interpessoal neste nível está voltada para a integração entre as diversas equipes e o desempenho da organização como um todo.

Níveis	Descrição
Individual	Voltado para as relações **intrapessoais e interpessoais**. Trabalha as motivações, os objetivos pessoais, a problemática de inter-relação, de afetividade e intimidade. Objetivo é ter mais autoconhecimento e conscientização, habilidades de percepção, diagnose e comunicação para que

[25] (Moscovici, 1981)

[26] (Moscovici, 1981)

	possamos nos expressar melhor tanto verbal quanto emocionalmente e para dar e receber feedback.
Grupal	Foco é interpessoal, intragrupal e grupal. Trabalham-se as **motivações e objetivos comuns ao grupo**, bem como a problemática do poder, da autoridade, controle e influência social. Neste nível, temos de melhorar as nossas habilidades de comunicação efetiva, de dar e receber feedback, de gerenciar os conflitos, de liderança e participação em grupo, para que possamos **trabalhar em equipe**.
Organizacional	**Foco é a organização como um todo**. Trabalham-se as motivações e objetivos individuais, grupais e organizacionais, e a problemática de diferenciação e integração de subsistemas. Desta forma, a competência interpessoal neste nível está voltada para a integração entre as diversas equipes e o desempenho da organização como um todo.



(TRT 24º REGIÃO – ANALISTA) Na competência interpessoal grupal, são fatores trabalhados:

a) a busca do autoconhecimento e conscientização, as habilidades de percepção, diagnose e comunicação para expressão verbal e emocional, para dar e receber feedback.

b) as motivações, os objetivos pessoais, a problemática de interrelação, de afetividade e intimidade.

c) as motivações e objetivos individuais, grupais e organizacionais, e a problemática de diferenciação e integração de subsistemas.

d) as motivações e objetivos comuns ao conjunto e a vários subconjuntos, bem como questões sobre poder, autoridade, controle e influência social.

e) a interdependência de subsistemas e o trabalho em equipe, para o desempenho organizacional como um todo.

Comentários:

A competência interpessoal pode ocorrer em três níveis[27]: o individual, o grupal e o organizacional. No nível grupal, que foi citado pela banca, trabalhamos as motivações e objetivos comuns ao conjunto e a vários subconjuntos, bem como a problemática do poder, da autoridade, controle e influência social.

De acordo com Moscovici, no nível grupal temos de melhorar as nossas habilidades de comunicação efetiva, de dar e receber feedback, de gerenciar os conflitos, de liderança e participação em grupo, para que possamos trabalhar em equipe.

Gabarito: letra D

(CRM-ES – AGENTE) O relacionamento interpessoal é o relacionamento entre as pessoas considerando a forma de como se comunicar e como se tratar. Analise a afirmativa a seguir.

"Se me conheço, consigo estabelecer relacionamentos saudáveis e reconhecer o outro".

No contexto apresentado, é verdadeiro afirmar que para que haja um bom relacionamento interpessoal é preciso possuir:

A) habilidades de gestão organizacional.

B) noções específicas de gestão de pessoas.

C) conhecimento intrapessoal.

D) Inteligência espacial.

E) normas de recursos humanos.

Comentários:

A questão já menciona a importância de "se conhecer", de saber quais são seus pontos fortes e duas fraquezas. Seria o conhecimento intrapessoal.

Para o Moscovici[28], existem dois componentes da competência interpessoal que são fundamentais: a **percepção** e a **habilidade propriamente dita**.

A **percepção** envolve a capacidade de entender qual é a realidade das situações interpessoais. Uma pessoa com alta percepção consegue compreender não só a si mesma (e **suas qualidades e limitações**), bem como entender e conhecer aos outros.

Gabarito: letra C

[27] (Moscovici, 1981)

[28] (Moscovici, 1981)

COMPORTAMENTOS RECEPTIVO E DEFENSIVO

Um dos fatores que dificultam o bom relacionamento interpessoal ocorre quando estamos com um comportamento defensivo perante os outros. O comportamento defensivo existe por uma necessidade natural do ser humano de se defender dos "perigos" reais ou imaginários.

Quando nos vemos em perigo, temos uma tendência de desconfiar dos outros, de buscarmos nos outros as atitudes que possam nos prejudicar. Com isso, temos uma dificuldade de "ler" a mensagem que nos está sendo transmitida, perdendo o sentido real da mensagem.

Este comportamento defensivo é uma das principais causas de distorções da mensagem e pode causar conflitos e desentendimentos entre as pessoas.

Quanto mais defensiva for a pessoa, mais difícil será para ela a percepção dos objetivos e valores que o outro está tentando passar. O contrário ocorre quando a pessoa é receptiva.

O comportamento receptivo acontece quando a pessoa tem uma mente aberta e não sem preconceitos quanto ao usuário, tendo uma maior percepção do que o "outro" está buscando transmitir.

Quando nos mostramos abertos para ouvir atentamente, com uma postura simpática, gera um comportamento receptiva por parte do usuário e facilita a comunicação.

Para isso, devemos gerar uma empatia com o outro. Não podemos aparentar impaciência com as dúvidas dos usuários, faltar com o respeito com ele, perguntar de modo a intimidar a pessoa, nem fazer comentários ofensivos. Vamos ver esses conceitos com maior profundidade?

COMPORTAMENTO RECEPTIVO

Uma pessoa com a mente aberta, isto é, apta a ouvir ideias novas, buscando tirar uma lição para poder crescer pessoalmente e/ou profissionalmente, possui o que chamamos de **comportamento receptivo**.

No comportamento receptivo, a pessoa aceita fatos que naturalmente seriam rejeitados por outras de forma precoce. Normalmente, o ser humano, diante de um fato novo, busca compreender tudo que estiver relacionado a esse fato para só depois de conhecê-lo bem, aceitá-lo ou não. Para alguém com comportamento receptivo, isso não acontece.

No comportamento receptivo, a pessoa fica atenta a tudo a sua volta para extrair o máximo de possibilidades dos fatos que ocorrem e fica mais relaxada, aceitando as novas ideias sem fazer um prejulgamento.

Resumindo, **um comportamento receptivo no trabalho é aquele no qual a pessoa apresenta-se aberta a novas possibilidades, demonstrando presteza, objetividade, clareza e foco no atendimento ao cidadão**.

Se a expressão, modo de falar, tom de voz ou conteúdo verbal do emissor parece estar avaliando ou julgando o ouvinte, ele se coloca em guarda. Quando tentamos mudar a atitude de uma pessoa ou influenciar o seu comportamento isso pode ser sentido como uma desaprovação a sua conduta.

Por fim, em um comportamento receptivo, observa-se a pessoa prestativa, aberta, solícita, objetiva, sem impor obstáculos desnecessários e sem haver distorções na comunicação.

COMPORTAMENTO DEFENSIVO

Contrariamente ao comportamento receptivo, tem-se o **comportamento defensivo** em que a pessoa consegue distorcer os fatos, gerando problemas onde não existem ou barreiras a determinados acontecimentos com o intuito de dificultar o atendimento.

Normalmente, as atitudes geradas por aqueles com comportamentos defensivos acarretam em problemas de relacionamentos, uma vez que eles se caracterizam por: agirem com desconfiança, apontando prováveis falhas comportamentais alheias para reafirmar sua defesa.

Dessa maneira, **o agente com comportamento defensivo distorce as situações vividas, buscando proteger suas fraquezas**, sem a necessidade de se justificar, e sem ser passível de contestação.

Por fim, o agente com comportamento defensivo caracteriza-se por dificultar as relações pessoais e profissionais, acarretando, por exemplo, queda na qualidade do atendimento ao cidadão.

Logo, quanto mais a pessoa for defensiva, maior dificuldade haverá em entender o que o emissor busca transmitir, pois haverá distorção do conteúdo da mensagem.

Dessa forma, conclui-se que o comportamento defensivo reflete um mecanismo de defesa do agente, pois distorcendo os fatos reais consegue se proteger e preservar sua imagem.

Comportamento Defensivo	• Base na desconfiança; • Aponta falhas dos outros para proteger suas fraquezas; • Dificuldade de entender o outro; distorcendo sentido das mensagens
Comportamento Receptivo	• Pessoa com a mente aberta; • Sem prejulgamento ao encontrar novos fatos • Está aberta a novas possibilidades, demonstrando presteza, objetividade, clareza e foco

EMPATIA E COMPREENSÃO MÚTUA

Vamos estudar agora duas características essenciais para que um atendimento seja prestado com qualidade. A primeira é a **empatia**; a segunda, que decorre da primeira, é a **compreensão mútua**.

Quando somos capazes de entender o que o outro deseja, identificando suas emoções, estamos externalizando o que chamamos de **empatia**. Essa externalização pode se dar de diversas formas: verbal, ou não, por meios de sinais, posturas, comportamento, condutas e ações.

Portanto, empatia conceitua-se como a **capacidade de compreender os sentimentos de outra pessoa**. A partir dessa compreensão, deve-se conseguir reagir prontamente aos anseios daquela pessoa, reconhecendo e afirmando o seu estado emocional. Entretanto, **empatia não significa que haverá envolvimento emocional entre eles,** ok?

A empatia deve se dar de modo natural e para isso é necessário saber fazer com que a outra pessoa fale aquilo que realmente esteja precisando naquele momento sem ser "forçado" e, a partir daí, compreendê-lo. Muitos autores afirmam que ter empatia é saber se colocar no lugar do outro para, então, compreendê-lo melhor e, assim, buscar a melhor alternativa para solucionar os seus anseios.

Atenção, pessoal, para um detalhe: **empatia não é a mesma coisa que simpatia**. Ser simpático com o cidadão que busca um atendimento não quer dizer que o servidor está tendo empatia. Ser simpático nada mais é do que ser agradável com o outro.

Já a empatia requer algo mais: deve haver reconhecimento do que o outro sente, assim como de suas emoções, para poder ajudá-lo da melhor forma possível, **sem se envolver emocionalmente com o atendido**.

Dessa forma, pode-se entender que a entonação de voz daquele que atende ao cidadão deve ser normal, isto é, sem exagero, sem pressa (e sem lentidão), sem desmenti-lo ou rejeitá-lo e, muito menos, sem interrompê-lo no momento em que estiver falando.

Características como presteza, discrição e tolerância são fundamentais no perfil do atendente, na medida em que o aproxima do usuário, criando uma situação de empatia.

Logo, para ter um atendimento de qualidade, o servidor deve comunicar-se bem, compreender as necessidades do cidadão, agir com presteza, discrição e tolerância e, como consequência, ter empatia com ele, causando uma proximidade na relação. Tendo tudo isso de forma natural, ele estará bem preparado para executar sua função.

Quando o servidor consegue deixar de lado seu ponto de vista e não fazer qualquer tipo de julgamento, ele está apto a entender o que o outro tenta expor, seja por meio de um gesto, de um tom de voz ou expressões faciais, como um olhar. Isto significa que há empatia entre eles, pois houve o reconhecimento das necessidades e emoções do outro.

Muitos pensam que para ter empatia com alguém, você necessariamente deva concordar com ele, no entanto, não é nada disso que significa empatia. Para ter empatia, é necessário entender o que o outro sente.

E a **compreensão mútua**, o que significa? Ela **nada mais é do que o resultado da empatia**. Mas como assim, professor? Simples, quando há compreensão mútua é porque ocorreu uma boa comunicação ao ponto de conseguirem resolver os conflitos mais facilmente.

Empatia	• entender o que o outro deseja, identificando suas emoções; • saber se colocar no lugar do outro; • Não é o mesmo que simpatia ou cortesia.
Compreensão Mútua	• É o resultado da empatia, • há compreensão mútua quando ocorreu uma boa comunicação



(TRT-10 - TÉCNICO) A eficácia do comportamento interpessoal aumenta na medida em que o indivíduo apresenta mais empatia nos relacionamentos pessoais e profissionais.

Comentários

Perfeito. A empatia favorece o relacionamento interpessoal, pois gera a compreensão mútua entre os participantes.

Gabarito: certa

(ANATEL – TÉCNICO) Para que um atendimento seja percebido como de qualidade, em lugar das perguntas mais específicas que abordem a finalidade do atendimento, o servidor atendente deve priorizar as perguntas de caráter pessoal para que se estabeleça uma empatia com o cidadão atendido.

Comentários

A Empatia é a atenção individual e o cuidado demonstrado pelo atendente em relação ao problema apresentado pelo usuário, colocando-se em seu lugar, a fim de um melhor entendimento desse problema.

Agora, ter empatia não significa ficar perguntando da vida pessoal do cliente, mas sim entender seu problema, conhecer seu problema e se ver no seu lugar.

Gabarito: errada

RESUMO

Trabalho em equipe
Um **grupo** de pessoas poderia ser definido como *"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 formais** podem ser visualizados pela estrutura organizacional, ou seja, pelos componentes de cada setor ou departamento. Um **grupo informal** não é facilmente identificado. Estes grupos são formados por pessoas que têm interesses comuns, relacionamentos de amizade etc.

Formação dos Grupos	
Formação	Pessoas se conhecem e as regras de funcionamento e comportamento dentro do grupo são estabelecidas
Erupção ou Tormenta	Formação dos primeiros conflitos, geralmente relacionados com a disputa pelo controle do poder e restrições ao individualismo
Normalização	Já existe uma coesão dentro do grupo e o relacionamento já está mais firme. Está claro para seus membros quais são os comportamentos aceitáveis dentro do grupo.
Realização ou Desempenho	Estrutura do grupo já está plenamente funcional e as energias já são gastas na realização das atividades.
Encerramento ou Desintegração	Aqui o grupo já se prepara para terminar seu trabalho e entregar seu resultado final

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

	maneiras de encarar o problema e novos métodos sejam levados em consideração na solução.
Geram decisões de alta qualidade	Evidências apontam que os grupos quase sempre superarão mesmo os melhores indivíduos.
Levam a uma maior aceitação das decisões	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.

Desvantagens da Decisão em Grupo	**Descrição**
Consomem mais tempo	Grupos consumam tomar mais tempo para decidir do que as pessoas, naturalmente. Reuniões, debates e a busca de uma decisão de consenso levam tempo.
Pressão da conformidade em grupos	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.
Grupos podem ser dominados por poucos membros	Se um grupo é dominado por pessoas com baixa habilidade e/ou capacidade, a efetividade do grupo irá cair.
Diluição da responsabilidade pelos resultados	Nas decisões individuais, fica claro quem é o responsável pela decisão. Já nas decisões em grupo a responsabilidade de cada membro é diluída.

Estrutura dos Grupos
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

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.

Papéis
Um papel é um conjunto de atividades e comportamentos solicitados de um membro da organização que ocupa um determinado posto ou posição.
Desempenho de papel
• **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 pessoal 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
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.
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**. 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.
Composição do grupo
Grupos podem ser homogêneos ou heterogêneos. Os grupos heterogêneos contam com pessoas diferentes, com históricos, formações, gêneros diferentes. Já os grupos homogêneos contariam com pessoas mais assemelhadas, com menor diversidade.

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.

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 intergrupal	Competição intragrupal
Avaliação favorável	Dominação por um ou mais membros

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. 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 Uma equipe seria, portanto, uma evolução dos grupos de trabalho
De acordo com Chiavenato, as principais diferenças entre um grupo e uma equipe de trabalho são

Grupos	Equipes
Objetivo é trocar informações	Objetivo é o desempenho coletivo
Não tem sinergia	Sinergia positiva
Responsabilidade é individual	Responsabilidade coletiva
Habilidades randômicas e variadas	Habilidades complementares
Relacionamento é informal e solto	Relacionamento é coeso e firme

Tipos de Equipe

De acordo com Robbins, existem quatro tipos principais de equipes

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.

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.

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.

Outra classificação menciona os seguintes tipos de equipes:

Tipo de Equipe	Descrição
Equipes funcionais	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.
Equipes por fluxo de trabalho ou células	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.
Equipes multifuncionais	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.
Equipes temporárias	São forças-tarefas criadas para levar a cabo uma atribuição, sem características de continuidade, podendo envolver pessoas de diferentes áreas que dedicam parte de seu tempo produtivo a esse fim.
Equipes autogerenciadas	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.

Equipes em rede ou virtuais	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.
Equipes de riscos	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.
Equipes verdadeiras	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:

Habilidades de Comunicação – sem uma comunicação eficaz entre os membros da equipe, será muito difícil atingir os resultados desejados.

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.

Habilidades de Responsabilidade – Cada membro da equipe é responsável não só pelo seu trabalho, mas também pelo trabalho dos seus colegas.

Habilidade de Apoio à Diversidade – Quanto mais diversificada a equipe tanto maior sua habilidade de responder a novos problemas e apresentar novas soluções.

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.

Criando Equipes Eficazes

De acordo com Robbins, 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

Um clima de confiança também é um aspecto que pode impulsionar o desempenho de uma equipe. 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.

Fatores de composição

Esses fatores são relativos aos membros da equipe, como devem ser selecionados.

Qualidade dos membros: o desempenho da equipe depende de pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes dos seus membros.

Personalidade: estudos apontam que membros extrovertidos, simpáticos, organizados e equilibrados emocionalmente tendem a receber melhores avaliações de seus superiores.

Outro ponto citado pela literatura trata-se do conceito que conhecemos como a "maçã podre", que estragaria os demais frutos da cesta.

Distribuição de papeis: as equipes têm diferentes necessidades e tarefas que devem ser desenvolvidas e precisam das pessoas corretas para cada uma delas.

Diversidade: as equipes precisam de diversos conhecimentos, habilidades e atitudes diferentes.

Tamanho das equipes: equipes menores costumam funcionar melhor do que equipes grandes.

Flexibilidade dos membros: é outro fator que pode aumentar a eficácia da equipe.

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.

Fatores de processo

- 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.
- 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.
- 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.

Fatores do Projeto de Trabalho

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

QUESTÕES COMENTADAS

1. (ESAF – RFB – AUDITOR – 2012)

Considerando-se que uma equipe é um conjunto de pessoas com conhecimentos complementares, que trabalham em conjunto, partilhando a responsabilidade, é correto afirmar que

a) o resultado obtido seja menor ou igual à soma das contribuições individuais alcançadas.

b) haja aumento da satisfação psicológica e das dificuldades de comunicação interpessoal.

c) a tomada de decisões melhore em função do aumento do número de alternativas de solução.

d) haja um aumento gradual do controle exercido pelo coordenador para garantir a disciplina do grupo.

e) o comprometimento seja diluído em função das tarefas delegadas embora a solidariedade aumente.

Comentários

As equipes geram sinergias positivas. Assim, o resultado é maior do que a soma das contribuições individuais. A letra A está errada. O mesmo ocorre com a letra B, pois as equipes não pioram a comunicação interpessoal, pelo contrário.

Já a letra C está correta, pois o trabalho em equipe promove, pelo envolvimento de todos no processo decisório, uma maior geração de alternativas.

A letra D está claramente errada, pois o trabalho em equipe não deve ser acompanhado por um maior controle exercido por um chefe. O mesmo acontece com a letra E, pois o comprometimento deve ser maior do que nos grupos normais.

Gabarito: letra C

---

2. (ESAF – ATRFB – ANALISTA – 2009)

O trabalho em equipe pressupõe que a (o):

a) equipe trabalhe, simultaneamente, no mesmo locus.

b) líder delegue responsabilidade.

c) líder seja sempre democrático.

d) crítica seja evitada.

e) diversidade seja respeitada.

Comentários

De acordo com Clock e Goldsmith29, para que uma equipe tenha sucesso são necessárias algumas habilidades. Dentro delas, temos a habilidade de Apoio à Diversidade.

Conforme os autores descrevem, 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.

As demais alternativas não trouxeram situações que seriam obrigatórias para um bom trabalho em equipe.

Gabarito: letra E

---

3. (FCC – TCE-GO – ANALISTA – 2014)

Sobre Gestão de Equipes é correto afirmar:

(A) Mesmo em equipes, um supervisor externo controla as atividades diárias dos funcionários.

(B) O uso de equipes é uma nova forma de manipular os trabalhadores para que produzam mais.

(C) Na transição para o sistema de equipes, o gerente pode esperar uma diminuição inicial no desempenho.

(D) Uma forte razão para adotar equipes é o fato de que muitas outras empresas as adotam.

(E) Quando as equipes passam a confiar plenamente em suas capacidades, elas se comunicam menos com as outras equipes e se tornam bastante competitivas. Isso indica que a implementação do sistema de equipes foi um sucesso.

Comentários

A letra A está errada, pois muitas equipes não contam com supervisores externos. Um exemplo seriam as equipes autogerenciadas. A letra B também está errada. As equipes não são um instrumento para manipular os trabalhadores.

Já a letra C está correta. Nas etapas de formação dos grupos, temos o estágio da erupção, onde muitos conflitos acabam ocorrendo e a produtividade pode cair.

A letra D está obviamente equivocada. O fato de que outras empresas utilizam equipes não seria um motivo razoável para utilizá-las. A letra E está incorreta, pois equipes confiantes utilizam melhor a comunicação e são mais colaborativas, não competitivas com as demais.

Gabarito: letra C

---

4. (FCC – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2014)

[29] (Clock e Goldsmith) apud (Chiavenato, 2008)

Um gestor está tendo dificuldades na obtenção de resultados com seus funcionários e sabe que a variável volitiva é a mais visada na busca de alcançar e superar as metas preestabelecidas nas equipes de alta performance. Está disposto a mudar sua forma de gestão, pois sabe que um trabalho em equipe, segundo BOOG (1999), é

I. um conjunto de pessoas que trabalham na mesma unidade organizacional do organograma, fazendo cada uma sua parte para que o outro, ou outros, consolidem (por somatória) ou harmonizem o resultado final do trabalho.

II. um grupo de pessoas praticando atividades comuns, com objetivos idênticos, porém individualizados.

III. a obtenção de contribuições para otimizar os resultados comuns, sendo que todos são solidariamente responsáveis.

IV. um conjunto que gera sinergia positiva por meio de esforço coordenado e cujos esforços individuais resultam em um desempenho que é maior do que a soma dos seus insumos.

Está correto o que se afirma APENAS em

(A) III e IV.

(B) III.

(C) II e III.

(D) II e IV.

(E) I, III e IV.

Comentários

A primeira frase está incorreta, pois uma equipe não é somente o somatório de pessoas que trabalham no mesmo local, mas sim pessoas que têm como objetivo o desempenho coletivo, que contam com habilidades complementares, têm responsabilidade coletiva pelo resultado e geram um desempenho maior do que o somatório dos trabalhos individuais (sinergia).

A segunda frase também está errada, pelo mesmo motivo. A frase descreve um grupo de pessoas, não uma equipe. Já a terceira frase está perfeita, já que as equipes têm responsabilidade coletiva pelo resultado.

Finalmente, a quarta frase está certa, pois a sinergia positiva é um resultado esperado do funcionamento das equipes.

Gabarito: letra A

---

5. (FCC – SABESP – ATENDENTE – 2014)

Trabalhar em equipe não é apenas trabalhar em conjunto. Os resultados nunca são alcançados apenas por uma pessoa, é preciso compartilhar com o outro para chegar ao objetivo final (VERGARA, 2012). São habilidades para se trabalhar em equipe:

(A) diálogo, visão fragmentada e egocentrismo.

(B) individualismo, características culturais e inovação.

(C) confiança, inovação e visão fragmentada.

(D) inovação, confiança e proatividade.

(E) individualismo, confiança e diálogo.

Comentários

Para que um trabalhador possa participar de uma equipe, ele deve saber dialogar, deve buscar a inovação, deve confiar nos colegas e deve ter uma visão sistêmica da organização.

Deste modo, o individualismo, o egocentrismo e a visão fragmentada não são características adequadas para as equipes.

Gabarito: letra D

---

6. (FCC – TRF – ANALISTA - 2012)

São grupos nas organizações que tendem a ter padrões mais rígidos de status, autoridade, papeis e comunicação. O grupo que não corresponde a esta descrição é:

(A) o informal.

(B) a equipe de projeto.

(C) a equipe de trabalho.

(D) a estrutura matricial.

(E) o grupo de trabalho.

Comentários

Os grupos em uma organização podem ser formais e informais[30]. 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.

Deste modo, o gabarito é a letra A, pois os grupos informais não têm regras e padrões rígidos de papeis e comunicação.

Gabarito: Letra A

---

[30] (Rennó, 2013)

7. (FCC – TRT 24º REGIÃO – ANALISTA – 2011)

Na competência interpessoal grupal, são fatores trabalhados:

a) a busca do autoconhecimento e conscientização, as habilidades de percepção, diagnose e comunicação para expressão verbal e emocional, para dar e receber feedback.

b) as motivações, os objetivos pessoais, a problemática de interrelação, de afetividade e intimidade.

c) as motivações e objetivos individuais, grupais e organizacionais, e a problemática de diferenciação e integração de subsistemas.

d) as motivações e objetivos comuns ao conjunto e a vários subconjuntos, bem como questões sobre poder, autoridade, controle e influência social.

e) a interdependência de subsistemas e o trabalho em equipe, para o desempenho organizacional como um todo.

Comentários

A competência interpessoal pode ocorrer em três níveis[31]: o individual, o grupal e o organizacional. No nível grupal, que foi citado pela banca, trabalhamos as motivações e objetivos comuns ao conjunto e a vários subconjuntos, bem como a problemática do poder, da autoridade, controle e influência social.

De acordo com Moscovici, no nível grupal temos de melhorar as nossas habilidades de comunicação efetiva, de dar e receber feedback, de gerenciar os conflitos, de liderança e participação em grupo, para que possamos trabalhar em equipe.

Gabarito: letra D

---

8. (FCC – TRT 3º REGIÃO – ANALISTA – 2009)

Competência interpessoal é a habilidade de

a) utilizar o poder do conhecimento para fazer as pessoas se comportarem de acordo com os seus objetivos.

b) separar claramente os aspectos emocionais dos aspectos técnicos nos conflitos interpessoais, procurando neutralizar os primeiros e ressaltar os segundos.

c) resolver os conflitos de percepção interpessoais utilizando técnicas de brainstorming.

d) envolver todos no processo de decisão por meio de processos de gestão participativa.

e) desenvolver acurada percepção da situação, de suas variáveis relevantes e suas respectivas inter-relações.

---

[31] (Moscovici 1981)

Comentários

A banca nesta questão trabalhou a definição de competência interpessoal de Argyris[32]. Para o autor, a competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações de acordo com três critérios:

> *"a) Percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação.*
>
> *b) Habilidade de resolver realmente os problemas, de tal modo que não haja regressões.*
>
> *c) Soluções alcançadas de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas."*

Vejam que a banca fez um "ctrl-c e ctrl-v" da definição do autor.

Gabarito: letra E

---

9. (FCC – TRT 3º REGIÃO – ANALISTA – 2009)

É um requisito essencial da competência interpessoal nas organizações:

a) o desenvolvimento da autopercepção como base da percepção das situações interpessoais.

b) o conhecimento aprofundado das teorias sobre o comportamento humano em organizações.

c) uma longa experiência na área de RH em situações de atendimento direto com os funcionários.

d) formação completa em curso de gestão de pessoas e de gestão de competências.

e) longa experiência em gestão de RH e em avaliação de desempenho em organizações

Comentários

Dentre os principais requisitos para uma boa competência interpessoal, temos a autopercepção, ou seja, a capacidade que temos de nos entender e compreender nossas qualidades e limites.

Com isso, podemos compreender melhor não só a nós mesmos, mas também entender como as demais pessoas pensam e se comportam.

Gabarito: letra A

---

10. (FCC – INFRAERO – ADMINISTRADOR – 2009)

Com relação à capacidade de trabalhar em equipe, elemento essencial no processo de gestão por competências, é correto afirmar:

[32] (Argyris, 1968)

(A) O elemento central do trabalho em equipe é o planejamento, a capacidade de se antecipar a todas as possibilidades. O verdadeiro líder de equipe é aquele que controla todas as variáveis internas, evitando os conflitos, e externas, eliminando as incertezas.

(B) O trabalho em equipe só funciona quando o líder compreende as necessidades de cada membro e procura satisfazê-las. Isto evita insatisfações, conflitos internos e o surgimento de competição em torno da liderança.

(C) O trabalho em equipe exige elevada disciplina, senso de hierarquia e disposição de sacrifício dos membros em relação às decisões do líder.

(D) No trabalho em equipe, as habilidades de cada um são complementares, os conflitos são resolvidos pelo diálogo e a liderança se afirma pela confiança dos demais na sua competência para conduzir a equipe.

(E) Uma equipe de trabalho eficaz baseia-se na confiança de cada um e na sua competência individual. Quando cada um faz o que considera mais adequado, o trabalho tende a se harmonizar de forma espontânea, sem a necessidade de uma liderança forte.

Comentários

A primeira alternativa está incorreta, pois o elemento central do trabalho em equipe não é a capacidade de se antecipar a todas as possibilidades (tarefa impossível!), nem de controlar todas as variáveis.

A opção B também está incorreta, pois no trabalho em equipe os membros governam a si mesmos e devem ter habilidade para ajudar aos outros membros no desenvolvimento de seu potencial.

Desta forma, a alternativa C também está incorreta. Não existe esta preocupação com a hierarquia no trabalho em equipe. A alternativa D está correta e é nosso gabarito. Já a alternativa E está errada, pois a confiança deve ser mútua e não individual.

Gabarito: Letra D

---

11. (FCC – TJ/AP – ANALISTA ADM – 2009)

Com relação aos fatores essenciais à eficácia do trabalho em equipe, analise as afirmativas abaixo.

I. O ideal é que cada membro da equipe especialize-se em uma das habilidades necessárias ao trabalho, sem redundância de competências.

II. Cada membro da equipe deve agir como assessor, estando atento ao que os outros estão fazendo e, se necessário, informando os demais sobre métodos mais eficientes e eficazes de trabalho.

III. É preciso que alguém se encarregue de identificar e explorar novas oportunidades para a promoção da equipe. Isto exige poder de persuasão e influência sobre a alta direção.

IV. Um fator essencial de sucesso é a capacidade de coordenação e integração do trabalho dos membros da equipe pela alta direção da organização.

V. Toda a equipe é igualmente responsável pela definição e manutenção de processos eficazes de trabalho, mas um dos membros sempre concentra maior esforço na revisão da qualidade desses processos.

Está correto o que se afirma SOMENTE em

(A) I, II e III.

(B) II, III e V.

(C) II, III e IV.

(D) II, III, IV e V.

(E) I, II, IV e V.

Comentários

A primeira frase está incorreta, pois o ideal é que as habilidades e competências sejam complementares. O conceito de habilidades randômicas (ou aleatórias) é do trabalho em grupo. As frases II e III estão corretas.

Já a quarta frase está errada. O erro desta frase é a "coordenação e integração do trabalho dos membros da equipe pela alta direção da organização". Na verdade, esta coordenação e integração devem ser feitas pelos membros da equipe.

Entretanto, a quinta frase está correta. Eu, particularmente, não concordo com o "sempre", mas a banca realmente declarou esta frase como correta!

Gabarito: Letra B

---

12. (FCC – TCE/GO – DESENV. ORG. – 2009)

Considere as afirmativas abaixo, relacionadas à montagem de equipes.

I. Não pode haver harmonia em equipes montadas em torno de objetivos e metas de desempenho previamente estabelecidas pela organização. Para isso, é necessário que as normas e as metas comuns sejam definidas pelo próprio grupo.

II. As equipes são montadas, principalmente, para melhorar a eficácia organizacional e não para aproximar pessoas nem aprimorar o clima da organização.

III. As equipes devem se alinhar às macroestratégias da organização e não construir sua própria visão da missão, dos valores e das metas.

IV. Cada equipe deve ser montada com base em sua missão dentro de um escopo mais amplo, universal, de forma a não limitar suas ações nem a criatividade necessária para inovar.

V. No recrutamento, é fundamental deixar claro aos candidatos o que se deseja alcançar, quais são as recompensas possíveis, mas, sem acentuar os reais desafios e riscos.

Está correto o que se afirma APENAS em

(A) III e V.

(B) II, IV e V.

(C) I e II.

(D) II, III e IV.

(E) I, II e III.

Comentários

A primeira frase está incorreta, pois pode sim haver harmonia quando as metas são definidas pela organização. A quinta frase também está errada. O recrutamento, os riscos e desafios devem ser mencionados. As outras assertivas estão corretas.

Gabarito: letra D

---

13. (CESPE – STM – ANALISTA - 2018)

Os novos servidores de determinado órgão da administração pública se relacionam facilmente com o público externo por meio de fóruns de comunidades online, emails, blogs e chats. No entanto, servidores com mais tempo de serviço ignoram essas ferramentas de comunicação, ressaltando a importância do atendimento presencial.

Tendo em vista que, em situações como a do caso hipotético anteriormente descrito, comportamentos distintos podem trazer como consequência a formação de dois grupos em um mesmo ambiente de trabalho, julgue o item a seguir, relativo ao referido caso e a aspectos diversos a ele relacionados.

No caso em questão, empatia e compreensão mútua são atributos que podem estar contidos nas maneiras de atendimento priorizadas por ambos os grupos de servidores.

Comentários

A empatia é se colocar no lugar do outro. No caso em questão, isto pode ocorrer tanto no atendimento pessoal quanto no atendimento eletrônico. Não é o meio o que importa, mas o comportamento da pessoa.

Gabarito: certa

---

14. (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.

Comentários

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[33].

Gabarito: certa

---

15. (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.

Comentários

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.

Gabarito: certa

---

16. (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.

Comentários

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[34]:

Desvantagens da Decisão em Grupo	Descrição
Consomem mais tempo	Grupos consumam tomar mais tempo para decidir do que as pessoas, naturalmente. Reuniões, debates e a busca de uma decisão de consenso levam tempo.

[33] (Rennó, 2013)

[34] (Robbins, 2004)

Pressão da conformidade em grupos	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.
Grupos podem ser dominados por poucos membros	Se um grupo é dominado por pessoas com baixa habilidade e/ou capacidade, a efetividade do grupo irá cair.
Diluição da responsabilidade pelos resultados	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.

Gabarito: errada

---

17. (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.

Comentários

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.

Gabarito: certa

---

18. (CESPE – DPU - AGENTE – 2016)

A formação de equipes nem sempre progride sem turbulências, o que pode gerar discussões entendidas como destrutivas.

Comentários

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)[35].

[35] (Robbins, 2004)

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.

Gabarito: certa

---

19. (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.

Comentários

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.

Gabarito: certa

---

20. (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.

Comentários

De acordo com Robbins[36], 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".

Gabarito: errada

---

21. (CESPE – TJDFT - ANALISTA – 2015)

[36] (Robbins, 2004)

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.

Comentários

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".

Gabarito: errada

---

22. (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.

Comentários

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.

Gabarito: errada

---

23. (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.

Comentários

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[37].

Gabarito: certa

---

24. (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.

Comentários

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.

Gabarito: errada

---

25. (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.

Comentários

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.

Gabarito: errada

---

26. (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.

---

[37] (Robbins, 2004)

Comentários

O tamanho das equipes influencia sim no desempenho. Equipes menores costumam funcionar melhor do que equipes grandes. Falando genericamente, equipes com menos de 10 pessoas costumam ser mais eficazes.

Gabarito: certa

---

27. (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.

Comentários

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[38].

Gabarito: certa

---

28. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2014)

Para que um atendimento seja percebido como de qualidade, em lugar das perguntas mais específicas que abordem a finalidade do atendimento, o servidor atendente deve priorizar as perguntas de caráter pessoal para que se estabeleça uma empatia com o cidadão atendido.

Comentários

A Empatia é a atenção individual e o cuidado demonstrado pelo atendente em relação ao problema apresentado pelo usuário, **colocando-se em seu lugar**, a fim de um melhor entendimento desse problema.

Agora, ter empatia não significa ficar perguntando da vida pessoal do cliente, mas sim entender seu problema, conhecer seu problema e se ver no seu lugar.

Gabarito: errada

---

29. (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

[38] (Robbins, 2004)

o rápido diagnóstico das barreiras ao desempenho e a melhoria do relacionamento entre os membros das equipes.

Comentários

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.

Gabarito: errada

---

30. (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.

Comentários

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.

Gabarito: certa

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (ESAF – RFB – AUDITOR – 2012)

Considerando-se que uma equipe é um conjunto de pessoas com conhecimentos complementares, que trabalham em conjunto, partilhando a responsabilidade, é correto afirmar que

a) o resultado obtido seja menor ou igual à soma das contribuições individuais alcançadas.

b) haja aumento da satisfação psicológica e das dificuldades de comunicação interpessoal.

c) a tomada de decisões melhore em função do aumento do número de alternativas de solução.

d) haja um aumento gradual do controle exercido pelo coordenador para garantir a disciplina do grupo.

e) o comprometimento seja diluído em função das tarefas delegadas embora a solidariedade aumente.

2. (ESAF – ATRFB – ANALISTA – 2009)

O trabalho em equipe pressupõe que a (o):

a) equipe trabalhe, simultaneamente, no mesmo locus.

b) líder delegue responsabilidade.

c) líder seja sempre democrático.

d) crítica seja evitada.

e) diversidade seja respeitada.

3. (FCC – TCE-GO – ANALISTA – 2014)

Sobre Gestão de Equipes é correto afirmar:

(A) Mesmo em equipes, um supervisor externo controla as atividades diárias dos funcionários.

(B) O uso de equipes é uma nova forma de manipular os trabalhadores para que produzam mais.

(C) Na transição para o sistema de equipes, o gerente pode esperar uma diminuição inicial no desempenho.

(D) Uma forte razão para adotar equipes é o fato de que muitas outras empresas as adotam.

(E) Quando as equipes passam a confiar plenamente em suas capacidades, elas se comunicam menos com as outras equipes e se tornam bastante competitivas. Isso indica que a implementação do sistema de equipes foi um sucesso.

4. (FCC – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2014)

Um gestor está tendo dificuldades na obtenção de resultados com seus funcionários e sabe que a variável volitiva é a mais visada na busca de alcançar e superar as metas preestabelecidas nas equipes de alta performance. Está disposto a mudar sua forma de gestão, pois sabe que um trabalho em equipe, segundo BOOG (1999), é

I. um conjunto de pessoas que trabalham na mesma unidade organizacional do organograma, fazendo cada uma sua parte para que o outro, ou outros, consolidem (por somatória) ou harmonizem o resultado final do trabalho.

II. um grupo de pessoas praticando atividades comuns, com objetivos idênticos, porém individualizados.

III. a obtenção de contribuições para otimizar os resultados comuns, sendo que todos são solidariamente responsáveis.

IV. um conjunto que gera sinergia positiva por meio de esforço coordenado e cujos esforços individuais resultam em um desempenho que é maior do que a soma dos seus insumos.

Está correto o que se afirma APENAS em

(A) III e IV.

(B) III.

(C) II e III.

(D) II e IV.

(E) I, III e IV.

5. (FCC – SABESP – ATENDENTE – 2014)

Trabalhar em equipe não é apenas trabalhar em conjunto. Os resultados nunca são alcançados apenas por uma pessoa, é preciso compartilhar com o outro para chegar ao objetivo final (VERGARA, 2012). São habilidades para se trabalhar em equipe:

(A) diálogo, visão fragmentada e egocentrismo.

(B) individualismo, características culturais e inovação.

(C) confiança, inovação e visão fragmentada.

(D) inovação, confiança e proatividade.

(E) individualismo, confiança e diálogo.

6. (FCC – TRF – ANALISTA - 2012)

São grupos nas organizações que tendem a ter padrões mais rígidos de status, autoridade, papeis e comunicação. O grupo que não corresponde a esta descrição é:

(A) o informal.

(B) a equipe de projeto.

(C) a equipe de trabalho.

(D) a estrutura matricial.

(E) o grupo de trabalho.

7. (FCC – TRT 24º REGIÃO – ANALISTA – 2011)

Na competência interpessoal grupal, são fatores trabalhados:

a) a busca do autoconhecimento e conscientização, as habilidades de percepção, diagnose e comunicação para expressão verbal e emocional, para dar e receber feedback.

b) as motivações, os objetivos pessoais, a problemática de interrelação, de afetividade e intimidade.

c) as motivações e objetivos individuais, grupais e organizacionais, e a problemática de diferenciação e integração de subsistemas.

d) as motivações e objetivos comuns ao conjunto e a vários subconjuntos, bem como questões sobre poder, autoridade, controle e influência social.

e) a interdependência de subsistemas e o trabalho em equipe, para o desempenho organizacional como um todo.

8. (FCC – TRT 3º REGIÃO – ANALISTA – 2009)

Competência interpessoal é a habilidade de

a) utilizar o poder do conhecimento para fazer as pessoas se comportarem de acordo com os seus objetivos.

b) separar claramente os aspectos emocionais dos aspectos técnicos nos conflitos interpessoais, procurando neutralizar os primeiros e ressaltar os segundos.

c) resolver os conflitos de percepção interpessoais utilizando técnicas de brainstorming.

d) envolver todos no processo de decisão por meio de processos de gestão participativa.

e) desenvolver acurada percepção da situação, de suas variáveis relevantes e suas respectivas inter-relações.

9. (FCC – TRT 3º REGIÃO – ANALISTA – 2009)

É um requisito essencial da competência interpessoal nas organizações:

a) o desenvolvimento da autopercepção como base da percepção das situações interpessoais.

b) o conhecimento aprofundado das teorias sobre o comportamento humano em organizações.

c) uma longa experiência na área de RH em situações de atendimento direto com os funcionários.

d) formação completa em curso de gestão de pessoas e de gestão de competências.

e) longa experiência em gestão de RH e em avaliação de desempenho em organizações

10. (FCC – INFRAERO – ADMINISTRADOR – 2009)

Com relação à capacidade de trabalhar em equipe, elemento essencial no processo de gestão por competências, é correto afirmar:

(A) O elemento central do trabalho em equipe é o planejamento, a capacidade de se antecipar a todas as possibilidades. O verdadeiro líder de equipe é aquele que controla todas as variáveis internas, evitando os conflitos, e externas, eliminando as incertezas.

(B) O trabalho em equipe só funciona quando o líder compreende as necessidades de cada membro e procura satisfazê-las. Isto evita insatisfações, conflitos internos e o surgimento de competição em torno da liderança.

(C) O trabalho em equipe exige elevada disciplina, senso de hierarquia e disposição de sacrifício dos membros em relação às decisões do líder.

(D) No trabalho em equipe, as habilidades de cada um são complementares, os conflitos são resolvidos pelo diálogo e a liderança se afirma pela confiança dos demais na sua competência para conduzir a equipe.

(E) Uma equipe de trabalho eficaz baseia-se na confiança de cada um e na sua competência individual. Quando cada um faz o que considera mais adequado, o trabalho tende a se harmonizar de forma espontânea, sem a necessidade de uma liderança forte.

11. (FCC – TJ/AP – ANALISTA ADM – 2009)

Com relação aos fatores essenciais à eficácia do trabalho em equipe, analise as afirmativas abaixo.

I. O ideal é que cada membro da equipe especialize-se em uma das habilidades necessárias ao trabalho, sem redundância de competências.

II. Cada membro da equipe deve agir como assessor, estando atento ao que os outros estão fazendo e, se necessário, informando os demais sobre métodos mais eficientes e eficazes de trabalho.

III. É preciso que alguém se encarregue de identificar e explorar novas oportunidades para a promoção da equipe. Isto exige poder de persuasão e influência sobre a alta direção.

IV. Um fator essencial de sucesso é a capacidade de coordenação e integração do trabalho dos membros da equipe pela alta direção da organização.

V. Toda a equipe é igualmente responsável pela definição e manutenção de processos eficazes de trabalho, mas um dos membros sempre concentra maior esforço na revisão da qualidade desses processos.

Está correto o que se afirma SOMENTE em

(A) I, II e III.

(B) II, III e V.

(C) II, III e IV.

(D) II, III, IV e V.

(E) I, II, IV e V.

12. (FCC – TCE/GO – DESENV. ORG. – 2009)

Considere as afirmativas abaixo, relacionadas à montagem de equipes.

I. Não pode haver harmonia em equipes montadas em torno de objetivos e metas de desempenho previamente estabelecidas pela organização. Para isso, é necessário que as normas e as metas comuns sejam definidas pelo próprio grupo.

II. As equipes são montadas, principalmente, para melhorar a eficácia organizacional e não para aproximar pessoas nem aprimorar o clima da organização.

III. As equipes devem se alinhar às macroestratégias da organização e não construir sua própria visão da missão, dos valores e das metas.

IV. Cada equipe deve ser montada com base em sua missão dentro de um escopo mais amplo, universal, de forma a não limitar suas ações nem a criatividade necessária para inovar.

V. No recrutamento, é fundamental deixar claro aos candidatos o que se deseja alcançar, quais são as recompensas possíveis, mas, sem acentuar os reais desafios e riscos.

Está correto o que se afirma APENAS em

(A) III e V.

(B) II, IV e V.

(C) I e II.

(D) II, III e IV.

(E) I, II e III.

13. (CESPE – STM – ANALISTA - 2018)

Os novos servidores de determinado órgão da administração pública se relacionam facilmente com o público externo por meio de fóruns de comunidades online, emails, blogs e chats. No entanto, servidores com mais tempo de serviço ignoram essas ferramentas de comunicação, ressaltando a importância do atendimento presencial.

Tendo em vista que, em situações como a do caso hipotético anteriormente descrito, comportamentos distintos podem trazer como consequência a formação de dois grupos em um mesmo ambiente de trabalho, julgue o item a seguir, relativo ao referido caso e a aspectos diversos a ele relacionados.

No caso em questão, empatia e compreensão mútua são atributos que podem estar contidos nas maneiras de atendimento priorizadas por ambos os grupos de servidores.

14. (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.

15. (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.

16. (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.

17. (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.

18. (CESPE – DPU - AGENTE – 2016)

A formação de equipes nem sempre progride sem turbulências, o que pode gerar discussões entendidas como destrutivas.

19. (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.

20. (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.

21. (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.

22. (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.

23. (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.

24. (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.

25. (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.

26. (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.

27. (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.

28. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2014)

Para que um atendimento seja percebido como de qualidade, em lugar das perguntas mais específicas que abordem a finalidade do atendimento, o servidor atendente deve priorizar as perguntas de caráter pessoal para que se estabeleça uma empatia com o cidadão atendido.

29. (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.

30. (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.

GABARITO

1. C
2. E
3. C
4. A
5. D
6. A
7. D
8. E
9. A
10. D
11. B
12. D
13. C
14. C
15. C
16. E
17. C
18. C
19. C
20. E
21. E
22. E
23. C
24. E
25. E
26. C
27. C
28. E
29. E
30. C

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (2008). *Administração Geral e Pública* (2° ed.). São Paulo: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Administração nos novos tempos* (2° 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* (7° Ed. ed.). Rio de Janeiro: FGV.

Moscovici, F. (abr/jun de 1981). Competência Interpessoal no Desenvolvimento de Gerentes. *Revista de Administração de Empresas*, 17-25.

Rennó, R. (2013). *Administração Geral para Concursos.* Rio de Janeiro: Campus Elsevier.

Robbins, S. P. (2004). *Organizational Behavior* (11° ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

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

 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.