

Eletrônico



**Estratégia**  
CONCURSOS

Aula

Gestão de Pessoas e Administração II/PROCON-DF (Técnica - Agente Administrativo) - 2019

Professor: Carlos Xavier

# Grupos e equipes.

## Sumário

1. Apresentação do curso.....	2
1. Palavras Iniciais.....	5
2. Mapa da Mina.....	6
3. Trabalho em equipe. ....	7
3.1. Grupos de trabalho. ....	7
3.2. Equipes de trabalho.....	15
4. Questões Comentadas. ....	26
5. Lista de Questões.....	46
6. Gabarito.....	58
7. Bibliografia Principal. ....	59



# 1. APRESENTAÇÃO DO CURSO

Oi!

Vamos começar a estudar tópicos de gestão de pessoas e administração para o concurso do DETRAN-DF, conforme os tópicos do cronograma, numa abordagem multibanca.

Para quem ainda não me conhece, me apresento:

Meu nome é **Carlos Xavier**, sou concursado do Senado Federal e possuo graduação, pós graduação e mestrado em administração, e serei seu professor nesse curso.

Minha relação com os concursos públicos já tem alguns anos: **hoje sou servidor concursado do Senado Federal, ocupando o cargo de Analista Legislativo - Administração**. Antes disso, fui servidor efetivo (concursado) da carreira de **Pesquisador do IPEA** (aprovado em 13º lugar). **Já passei também em outros concursos, tais como: Administrador-Infraero (3º lugar), Professor de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2º lugar), Professor de Administração do SENAI-DF (2º lugar) e Administrador CEASA-DF 2012 (1º Lugar)**... Tenho experiência de ensino tanto em cursinhos preparatórios quanto em cursos de graduação e pós-graduação nas diversas áreas da Administração. Em outras palavras, tenho uma boa bagagem de concursos para lhe ajudar com sua preparação.

Uma dúvida comum é sobre a forma do curso. Esclareço, desde já, que o curso é feito com base em **livros eletrônicos no formato .PDF**, dividido em “aulas” que funcionam como “capítulos”. As aulas contém o conteúdo cobrado no último Edital, mas com teorias e questões atualizadas comentadas, para que você possa se preparar da melhor forma. Além disso, o curso trará também videoaulas e áudios dos assuntos abordados nos livros eletrônicos.

A minha recomendação de estudos é a seguinte: **use os livros eletrônicos em .PDF como base para os seus estudos**! Eu acredito firmemente que este é o melhor meio de estudos para aprovação em concursos de alto nível: é preciso sentar e ler muito! Além disso, use as videoaulas para revisar ou avançar com os assuntos quando estiver cansado(a) da leitura. E os áudios? Você grava e leva para ouvir no carro ou no celular quando estiver no transporte público... é sempre tempo de estudar! =)

Alguns podem estar se perguntando se podem estudar somente com base nas videoaulas... claro que sim! Não é o que eu acho o ideal, mas é uma possibilidade que muitos escolhem, e conseguem sucesso com ela!

Seguindo em frente...

É importante que vocês saibam que esse curso serve tanto para quem já estudou a matéria antes, quanto para a pessoa que está vendo o assunto pela primeira vez. O conteúdo será abordado de forma a dar destaque para o que é mais importante na teoria, sempre com foco na sua prova! **Quem já sabe o assunto revisa tudo, e quem ainda não sabe vai aprender!**



Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:



AULA	CONTEÚDO	DATA
<b>Aula 00</b>	Relações humanas: Grupos de trabalho	Disponível
<b>Aula 01</b>	Relações humanas: Liderança.	Disponível
<b>Aula 02</b>	Relações humanas: conflitos e negociação.	Disponível
<b>Aula 03</b>	Relações humanas: cultura e clima	Disponível
<b>Aula 04</b>	Gestão da qualidade. (parte 1)	Disponível
<b>Aula 05</b>	Gestão da qualidade. (parte 2)	Disponível

Alguém pode estar se perguntando:

*- Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?*

**- R.: não precisa!** No curso eu vou abordar exatamente o que você precisa para a prova, sem ficar "viajando" demais no assunto! Saiba ainda que, se fosse comprar todos os livros necessários para estudar para o assunto cobrado na nossa disciplina (e cujos assuntos serão abordados em nossas aulas), você provavelmente gastaria alguns milhares de reais em livros, e teria que estudar um material **MUITO MAIS EXTENSO** e **SEM FOCO PARA CONCURSOS!** Se você busca maximizar seus esforços (e seu dinheiro!), o curso vale muito a pena, viu!

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

**Boa aula!**

**Prof. Carlos Xavier**

[www.facebook.com/professorcarlosxavier](https://www.facebook.com/professorcarlosxavier)

[www.youtube.com/profcarlosxavier](https://www.youtube.com/profcarlosxavier)

**Instagram: @Professorcarlosxavier**



Antes de iniciarmos o nosso curso, vamos a alguns AVISOS IMPORTANTES:

1) Com o objetivo de *otimizar os seus estudos*, você encontrará, em *nossa plataforma (Área do aluno)*, alguns recursos que irão auxiliar bastante a sua aprendizagem, tais como “Resumos”, “Slides” e “Mapas Mentais” dos conteúdos mais importantes desse curso. Essas ferramentas de aprendizagem irão te auxiliar a perceber aqueles tópicos da matéria que você precisa dominar, que você não pode ir para a prova sem ler.

2) Em nossa Plataforma, procure pela *Trilha Estratégica e Monitoria* da sua respectiva área/concurso alvo. A Trilha Estratégica é elaborada pela nossa equipe do *Coaching*. Ela irá te indicar qual é exatamente o *melhor caminho* a ser seguido em seus estudos e vai te ajudar a *responder as seguintes perguntas*:

- Qual a melhor ordem para estudar as aulas? Quais são os assuntos mais importantes?
- Qual a melhor ordem de estudo das diferentes matérias? Por onde eu começo?
- “Estou sem tempo e o concurso está próximo!” Posso estudar apenas algumas partes do curso? O que priorizar?
- O que fazer a cada sessão de estudo? Quais assuntos revisar e quando devo revisá-los?
- A quais questões deve ser dada prioridade? Quais simulados devo resolver?
- Quais são os trechos mais importantes da legislação?

3) Procure, nas instruções iniciais da “Monitoria”, pelo *Link* da nossa “*Comunidade de Alunos*” no Telegram da sua área / concurso alvo. Essa comunidade é *exclusiva* para os nossos assinantes e será utilizada para orientá-los melhor sobre a utilização da nossa Trilha Estratégica. As melhores dúvidas apresentadas nas transmissões da “*Monitoria*” também serão respondidas na nossa *Comunidade de Alunos* do Telegram.

(\*) O Telegram foi escolhido por ser a única plataforma que preserva a intimidade dos assinantes e que, além disso, tem recursos tecnológicos compatíveis com os objetivos da nossa Comunidade de Alunos.

# 1. PALAVRAS INICIAIS.

Oi!

Hoje estudaremos dois assuntos bem leves: os grupos de trabalho e as equipes de trabalho.

***Ao trabalho!!***

***Prof. Carlos Xavier***

**[www.youtube.com/profcarlosxavier](http://www.youtube.com/profcarlosxavier)**

***Instagram: @Professorcarlosxavier***

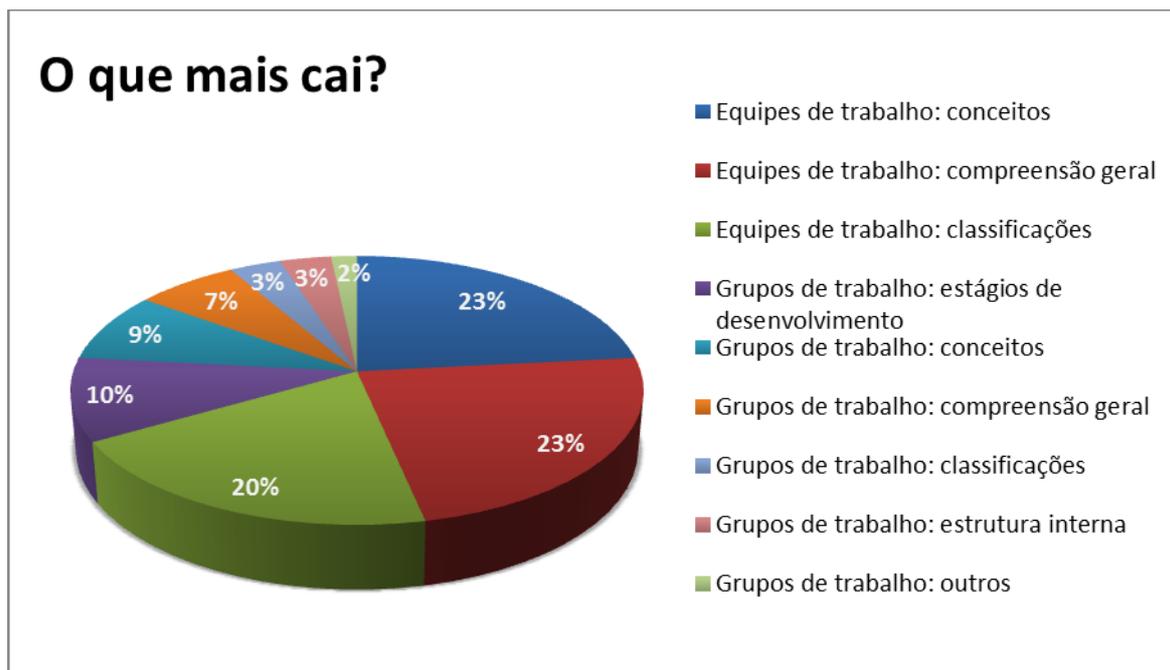
### Observação importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (*copyright*), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.



## 2. MAPA DA MINA.

Veja o que mais costuma cair em provas sobre grupos e equipes:



Fonte: elaborado pelo autor.

Fazendo um paralelo entre grupos e equipes, percebe-se que, em geral, a incidência de questões sobre equipes (66%) é superior às questões sobre grupos (34%). É claro que isso não significa que você deve deixar de estudar grupos; o gráfico serve tão somente como referência para priorizar seus estudos.

Dentre as questões que tratam de grupos, veja que o tópico “estágios de desenvolvimento dos grupos” é o mais cobrado. Portanto, dedique bastante atenção a ele!

**Prof. Carlos Xavier**

[www.youtube.com/profcarlosxavier](https://www.youtube.com/profcarlosxavier)

**Instagram: @Professorcarlosxavier**

## 3. TRABALHO EM EQUIPE.

O conteúdo sobre o trabalho em equipe, para efeitos de prova, pode ser dividido em dois grandes grupos: grupos de trabalho e equipes de trabalho.

Assim, devemos entender, desde o princípio, que grupos e equipes são coisas distintas: vamos começar estudando mais sobre os grupos de trabalho, para depois entender as equipes de trabalho. Esses são assuntos que surgiram após a Escola das Relações Humanas (Elton Mayo) e seguiram com a consolidação da Escola Comportamental da administração.

Vamos estudá-los a seguir!

### 3.1. GRUPOS DE TRABALHO.

Um grupo é um conjunto de dois ou mais indivíduos reunidos. Ele se reúne para realizar a troca de informações entre os seus membros, de modo que cada um deles possa desempenhar bem as tarefas que estão sob sua responsabilidade.

#### **Preste atenção:**

Grupos têm o propósito de trocar informações e cada membro possui seu próprio objetivo.

É possível classificar os grupos de diferentes maneiras, destacando-se as seguintes:

- Grupo formal: é o grupo formalmente definido na estrutura organizacional, possuindo atribuições específicas e tarefas a serem realizadas por cada um dos membros. Por exemplo, os professores de um determinado pacote de aulas formam um grupo formal.
- Grupo informal: é resultado da interação social que acontece naturalmente entre as pessoas. Eles não criados por meio de formalização da organização, mas afetam profundamente o comportamento de seus membros.
- Grupo de comando: é o grupo constituído por um chefe e seus subordinados. Assim, um gerente de vendas e os cinco vendedores da gerência formam um grupo de comando.
- Grupo de tarefa: é um grupo formal designado para executar determinada tarefa. A principal diferença em relação ao grupo de comando é que o grupo de tarefa ultrapassa as relações de comando imediato, pois pode exigir a coordenação de superiores e subordinados em diferentes áreas da organização.
- Grupo de interesse: são grupos que se reúnem por conta de interesses comuns dos indivíduos envolvidos. É um tipo de grupo informal. Um exemplo são os grupos de funcionários que se reúnem para tentar negociar a remarcação do recesso de final de ano.

- Grupos de amizade/afinidade: são grupos informais que se estabelecem por alianças sociais que podem ir além do ambiente de trabalho, sendo baseados em características em comum que os seus membros possuem.



(FUB/Assistente em Administração) Nas organizações, grupos informais que passem por processo de divisão do trabalho, coordenação e definição de propósito tornam-se mais formais, o que permite até mesmo a geração de equipes funcionais dentro do contexto organizacional.

Comentário:

Questão interpretativa sobre grupos formais e informais. Se os grupos informais começam a ser formalizados em termos de o que devem fazer, como devem fazer, quais os seus propósitos, etc., eles realmente se tornam mais formais do que eram antes, podendo até mesmo se transformar em grupos ou equipes de uma determinada função organizacional.

GABARITO: Certo.

Os grupos possuem certa estrutura interna que possibilita o seu desempenho. Esta estrutura inclui diferentes variáveis, dentre as quais se destacam, segundo Robbins (2010):

- **Os papéis:** os papéis representam os comportamentos esperados de cada pessoa ocupante de uma posição social no grupo. É como se estivéssemos falando dos papéis representados pelos atores em um filme: cada um tem sua personagem, com objetivos e comportamentos próprios. A visão que o indivíduo tem sobre o próprio papel é denominada “percepção do papel” enquanto o que as pessoas esperam dele é chamado de “expectativas do papel”. Quando uma pessoa exerce mais de um papel no grupo e os papéis exercidos possuem objetivos conflituosos entre si, afirma-se que há um conflito de papéis.
- **As normas:** As normas são os padrões de comportamento tidos como aceitáveis para todos os membros do grupo, demonstrando como as pessoas devem ou não agir em cada circunstância.
- **O status:** trata-se da posição social do indivíduo no grupo. Ele é determinado pelo poder que um indivíduo exerce sobre os outros, pela capacidade de contribuição para metas do grupo, e por características do próprio indivíduo.
- **O tamanho do grupo:** trata-se de uma importante variável na estrutura do grupo, que pode afetá-lo de diferentes maneiras. Um grupo pequeno tende a ser mais rápido para realizar as

tarefas a ele atribuídas, enquanto um maior tende a demorar mais. Por outro lado, grupos grandes, com pelo menos 12 membros, tendem a gerar mais ideias para resolver um problema do que os menores. Deve-se ter em mente também que nos grupos (e também nas equipes) surge o fenômeno da “folga social”, que é a tendência de as pessoas trabalharem menos quando estão trabalhando em grupos/equipes do que quando estão trabalhando sozinhas, já que podem se “esconder” mais facilmente, dada a menor pressão por resultados individuais e a diluição de responsabilidades. Assim, quanto mais indivíduos entram no grupo, há uma tendência de ele produzir mais como um todo, mas a produtividade de cada pessoa tende a cair!

- **A coesão do grupo:** trata-se do grau no qual os membros do grupo são atraídos entre si e motivados para permanecer unidos como um grupo. Ela afeta a produtividade do grupo de uma forma interessante: “se as normas de desempenho para qualidade e cooperação com indivíduos de fora do grupo, por exemplo, forem exigentes, um grupo coeso será mais produtivo do que um menos coeso. Mas, se a coesão for grande e as normas de desempenho forem fracas, a produtividade será baixa. Se a coesão for pequena e as normas estabelecerem níveis elevados, a produtividade será mais alta, mas menor do que em um grupo coeso com normas exigentes. Quando tanto a coesão como as normas de desempenho são fracas, a produtividade fica entre baixa e moderada” (ROBBINS, 2010). O mesmo autor continua dizendo que existem formas de gerar estímulo para uma maior coesão do grupo e enumera: “(1) reduzir o tamanho do grupo; (2) estimular a concordância sobre os objetivos do grupo; (3) aumentar o tempo que os membros do grupo passam juntos; (4) aumentar o status do grupo e a dificuldade percebida para a admissão nele; (5) estimular a competição com outros grupos; (6) dar recompensas ao grupo, em vez de recompensar seus membros individualmente; (7) isolar fisicamente o grupo”.

De outra forma, Hampton (1991) considera que os grupos possuem três elementos básicos que os constituem:

- **Interação:** trata-se do comportamento interpessoal (capacidade de se relacionar bem com outras pessoas), que pode variar entre cada grupo.
- **Atividade:** as atividades desenvolvidas pelos indivíduos no grupo são importantes, independentemente de sua complexidade.
- **Sentimento:** trata-se dos processos que acontecem dentro das pessoas, em suas mentes, sendo percebidos através das suas atividades e interações. Um sorriso, por exemplo, representa um sentimento bom, enquanto uma postura ameaçadora representa outro.



(CESPE/FUB/Assistente em Administração/2018) A capacidade do indivíduo de analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades é característica relativa à competência interpessoal.

Comentário:

Uma competência interpessoal diz respeito à capacidade de se relacionar com outras pessoas, e não à capacidade de auto compreensão.

GABARITO: Errado.

(COMPESA/Administrador) Uma importante característica de um grupo de trabalho é sua coesão, fator que influencia de forma determinante na produtividade.

Assinale a opção que indica a medida que, ao ser adotada, estimula a coesão.

A Acrescentar novos membros ao grupo, o que irá fortalecer o espírito de equipe.

B Recompensar individualmente os membros do grupo, o que irá evidenciar a importância de cada um.

C Promover o conflito entre os membros do grupo, o que irá propiciar discussões construtivas.

D Isolar fisicamente o grupo, o que irá incentivar o sentimento de unidade.

E Aumentar o tempo em que os membros praticam atividades pessoais isoladamente.

Comentário:

A coesão é o grau no qual os membros do grupo se sentem atraídos entre si. Para responder a essa questão você teria que interpretar os fatores um a um, pensando se o mesmo faz com que as pessoas se sintam mais próximas umas das outras (coesas) ou distantes.

Percebe-se que a única resposta está na letra D, pois todas as outras aumentam o sentimento de individualismo no grupo.

A letra D, por sua vez, fala em isolar O GRUPO. Algumas pessoas podem ter interpretado que o examinador falava em isolar os MEMBROS do grupo, mas ele não disse isso. Ao isolar o grupo inteiro dos demais membros da organização (mas que não são membros do grupo), há o fortalecimento das relação e do sentimento de unidade!

GABARITO: D.

Como vimos, os grupos podem ser classificados em diferentes tipos e possuem uma estrutura própria. Além disso, é preciso entender como eles se desenvolvem.



Um importante modelo considera que os grupos passam por cinco estágios no seu desenvolvimento:

1. **Formação:** é o estágio no qual os membros ainda estão se conhecendo e começando a interagir com os comportamentos e normas aceitáveis. É neste momento que os membros começam a pensar em si mesmos como partes do grupo.
2. **Tormenta/atrito/conflito/tempestade:** é o estágio no qual acontecem vários conflitos no grupo. Os indivíduos já reconhecem a existência do grupo, mas tendem a resistir às limitações impostas ao seu comportamento individual. Além disso, é durante a tormenta que os membros medem força, estabelecendo uma espécie de hierarquia das relações dentro do grupo. Após o encerramento dessa etapa, esta hierarquia estará relativamente clara para os membros do grupo.
3. **Normalização/normaçoão/normatização:** É nessa etapa que os indivíduos passam a ter um relacionamento mais próximo e coeso, fortalecendo o próprio grupo. Os membros começam a agir como uma unidade coordenada. Também é aqui que as normas e comportamentos aceitos para o grupo passam a ser mais sólidos, gerando expectativas nos membros do grupo quanto ao seu funcionamento.
4. **Desempenho/execução:** uma vez estabelecidas as regras e a hierarquia, e estando o grupo estabelecido, chega-se na etapa do desempenho. Nesta fase, o grupo está coeso e trabalha com foco no desempenho das tarefas a serem realizadas. Nos grupos permanentes de trabalho, esta pode ser considerada a última etapa de formação. Em grupos temporários, haverá mais uma etapa, apresentada no próximo item.
5. **Interrupção/desintegração/adiamento/dissolução:** é a etapa que prepara o grupo para seu fim. Como as atividades deverão ser concluídas e o grupo dissolvido, o foco deixa de ser o desempenho das tarefas e passa para o encerramento dos trabalhos. Nesta etapa, podem surgir sentimentos conflitantes dentro do grupo - enquanto alguns membros se sentem mais felizes com o desempenho obtido e com o fim de uma etapa, outros ficam abatidos com o encerramento do grupo e com o fim do espírito de camaradagem que dele surgiu.

Preste muita atenção nesse modelo! Memorizar as cinco etapas é fundamental!





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

- A - formação / adiamento / turbulência / normatização / desempenho
- B - turbulência / adiamento / formação / normatização / desempenho
- C - formação / turbulência / normatização / desempenho / adiamento
- D - turbulência / formação / normatização / desempenho / adiamento
- E - formação / turbulência / adiamento / normatização / desempenho

Comentário:

Questão bastante direta. Ou você lembrava ou não lembrava da ordem das etapas do desenvolvimento do grupo, que estão corretamente representadas apenas na alternativa C.

GABARITO: C.

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

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

- A formação.
- B turbulência.
- C interrupção.
- D normatização.
- E execução.

Comentário:

Questão bem direta: todos os pontos apresentados são típicos da normatização. Relembre:

Normatização/normaçoão/normalização: É nessa etapa que os indivíduos passam a ter um relacionamento mais próximo e coeso, fortalecendo o próprio grupo. Os membros começam a agir como uma unidade coordenada. Também é aqui que as normas e comportamentos aceitos para o grupo passam a ser mais sólidos, gerando expectativas nos membros do grupo quanto ao seu funcionamento.

GABARITO: D.

Com base no modelo de cinco estágios que você acabou de conhecer, é possível considerar que os grupos se tornam mais eficazes à medida que chegam até o estágio do desempenho.

Apesar disso, existe também outra forma de compreender a melhoria da eficácia no grupo ao longo das etapas: como alguns grupos tendem a funcionar melhor com níveis de conflito mais altos (por exemplo: os grupos ligados à inovação), é possível que eles funcionem com maior eficácia no estágio da tormenta (quando há mais conflitos) do que no do desempenho (quando há menos conflitos). Haja subjetividade na nossa matéria, não é?

Além deste modelo existem outros. Destaco a existência do modelo do equilíbrio pontuado, como mais um modelo importante para a sua prova. A ideia geral é que o grupo temporário passa por duas grandes fases de inércia ou equilíbrio no desenrolar de suas atividades. Segundo este modelo, os grupos temporários passam pelas seguintes etapas:

1. **Uma primeira reunião** para direcionar o grupo;
2. **Uma primeira fase de inércia**, onde o grupo fica parado ou preso a um curso de ação fixo;
3. **Uma transição**, que ocorre na metade do cronograma estabelecido para o grupo. É nesta fase que a inércia é encerrada;
4. **Importantes mudanças** acontecem como resultado da transição. Novos planos são realizados e o trabalho é direcionado. O grupo começa a realizar as tarefas previstas durante a transição;
5. **Uma nova inércia toma conta do grupo**, que passa a executar os planos elaborados durante a transição;
6. **A última reunião do grupo** envolve uma nova série de mudanças e aceleração do trabalho, para que este possa ser encerrado.

Pesquisas indicam que este modelo parece ser mais apropriado aos grupos que possuem prazos determinados para se encerrar e aos grupos temporários para execução de tarefas. O mais interessante é que há indicações de que a transição para mudanças acontece exatamente na metade do cronograma previsto! É como se fosse um “despertador” para o grupo perceber que algo precisa ser feito.

Importante destacar ainda que nem sempre um grupo consegue produzir os resultados desejados. Para Wagner III e Hollenbeck (1999, apud MADRUGA, 2009) eles só podem ser considerados eficazes se atenderem a três importantes critérios:

1. Produção, superando os padrões de quantidade e qualidade propostos pela organização;
2. Satisfação dos membros, gerando satisfação de curto prazo e facilitando o desenvolvimento pessoal de longo prazo;
3. Capacidade para cooperação contínua, com a manutenção ou ampliação da capacidade de os membros trabalhar em conjunto com base nos processos interpessoais utilizados pelo grupo.



Caso o grupo não produza o que pretende, os mesmos autores apontam a existência da chamada "perda de processo", que pode ser influenciada por diferentes fatores, mas os principais são:

1. Bloqueio da produção: está relacionado principalmente às interferências e interrupções externas que podem causar o bloqueio das ideias dos membros do grupo, como conversas paralelas, barulho muito alto, etc.;
2. Atividades de conservação: são atividades que os membros do grupo realizam por meio de papéis para a conservação do grupo que estimulam o surgimento e a manutenção de relações pessoais sólidas, destacando-se os encorajadores, os harmonizadores e os definidores de padrões;
3. A vadiagem social (free riding): trata-se da escolha de alguns membros do grupo por trabalhar menos ao tirar proveito dos trabalhos dos demais, "surfando" nos resultados obtidos.

Outro fenômeno interessante na dinâmica de funcionamento de um grupo é o Paradoxo de Abilene: quando a comunicação é falha entre os membros de um grupo, é comum que o indivíduo abra mão de sua vontade em função do grupo, com o objetivo de ser aceito ou não ser censurado. No fundo, é uma decisão coletiva que é tomada a partir de pressupostos errados sobre as escolhas dos outros membros do grupo.

O Paradoxo de Abilene funciona mais ou menos assim: como nenhum dos membros se comunicam bem uns com os outros, todos os membros tendem a agir dessa forma e, como consequência, ninguém faz o que realmente queria fazer. Isso acontece, por exemplo, quando os membros de um grupo comparecem a uma reunião porque acreditam que isso é esperado deles, mas, no fundo, nenhum dos membros acha a reunião desejável. Se um único membro se manifesta, a tendência é que o paradoxo se desfça.



(FUB/Assistente em Administração) O fenômeno denominado paradoxo de Abilene consiste na decisão coletiva tomada a partir de pressupostos errados acerca das escolhas de outros membros do grupo.

Comentário:

O Paradoxo de Abilene é isso mesmo: os membros do grupo não sabem como os outros pensam e, partindo de pressupostos errados, tomam decisões para não serem excluídos do grupo.

GABARITO: Certo.

Agora que já entendemos a teoria sobre os grupos, vamos estudar as equipes de trabalho!

### 3.2. EQUIPES DE TRABALHO.

Para começarmos este assunto, é fundamental que você saiba por diferenciar as equipes de trabalho e os grupos de trabalho. Como já vimos, o grupo de trabalho é a reunião de pessoas para compartilhar informações e tomar decisões em torno de tarefas individuais realizadas por cada um de seus membros. As competências desses membros são aleatórias e a não há sinergia gerada (podendo haver até perdas de produtividade!).

As equipes de trabalho, por sua vez, são criadas para gerar sinergias, ou seja, para que haja ganhos de produtividade no trabalho por meio do esforço coordenado. Elas pressupõem a resolução interna dos conflitos para que esta sinergia possa ser gerada. A ideia é que o todo possa ser maior do que a soma das partes<sup>1</sup>. Seu objetivo é um desempenho coletivo, e não apenas compartilhar informações para que cada membro apresente um bom desempenho individual. As competências dos membros da equipe de trabalho são complementares, buscando-se gerar um “todo” mais produtivo do que os indivíduos separadamente.

Apesar disso, é fundamental que atente para que as equipes terão que se reunir muitas vezes, se comunicar ativamente, resolver conflitos, etc., por isso terminarão despendendo maiores esforços e mais recursos do que o conjunto de indivíduos, mas ainda assim o ganho de produtividade tende a ser muito maior do que os esforços adicionais.

O que se percebe é que as equipes de trabalho se distinguem de um mero grupo por conta dos objetivos em comum a serem atingidos pela equipe, que interage ativamente para atingi-los, coordenando os esforços para que sejam geradas sinergias<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Em outras palavras: o que se busca é que o resultado das equipes de trabalho seja superior à simples soma dos resultados dos trabalhos isolados dos indivíduos. Por exemplo: cada funcionário isolado é capaz de fazer uma peça por dia. Se uma equipe com 10 funcionários dividir os trabalhos de maneira especializada, pode conseguir produzir muito mais do que 10 peças por dia.

<sup>2</sup> Um cuidado adicional: equipes e grupos são coisas distintas, mas é possível afirmar que o grupo é um tipo de equipe com pouca evolução (sem sinergias). É possível afirmar também que toda equipe é um grupo evoluído por conta de sinergias e objetivos em comum.



(FUB/Assistente em Administração) A formação de equipes de trabalho é uma solução apropriada para problemas de desempenho na medida em que essa modalidade de trabalho tende a despende menos recursos que a modalidade de trabalho individual e a reduzir os conflitos entre os funcionários.

Comentário:

As equipes não são solução para problemas de desempenho: elas precisam de esforços adicionais para se integrarem e produzirem um desempenho superior a soma dos resultados individuais. Além disso, se a equipe não for bem gerenciada, o trabalho em conjunto pode gerar mais conflitos!

GABARITO: Errado.

(TRE-SP/Analista Judiciário) Sobre a composição de grupos e equipes de trabalho no contexto organizacional compreende-se que

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

Comentário:

Questão totalmente interpretativa.

Vejamos cada alternativa:

- A) Ao contrário: os objetivos devem ser da equipe, e não dos indivíduos.
- B) Certo. As equipes, quando dão certo, melhoram o desempenho; quando dão errado, podem piorá-lo.
- C) Errado. No grupo as pessoas possuem objetivos individuais.
- D) Errado. Coesão das pessoas e sincronia do trabalho podem ser buscadas numa equipe, mas não fazem nenhum sentido quando se fala em grupo.



E) Errado. Ao contrário, sempre será necessário planejamento.

GABARITO: B.

(Câmara de Salvador/Analista Legislativo) Os trabalhos em grupo e em equipe são muito comuns nas organizações públicas e privadas. Mas nem sempre o trabalho em equipe é a melhor solução.

Uma desvantagem do trabalho em equipe é:

- A desestimular a criatividade organizacional;
- B dificultar o desenvolvimento de lideranças;
- C requerer menor número de reuniões;
- D dificultar a participação dos funcionários nas decisões;
- E exigir maiores demandas de comunicação.

Comentário:

Questão interpretativa sobre o trabalho em equipe. Vejamos:

- A) errado. Trata-se de uma vantagem do trabalho em equipe.
- B) errado. Na verdade, o trabalho em equipe facilita o surgimento de lideranças.
- C) errado. O trabalho em equipe pode demandar um maior número de reuniões, e não menor.
- d) errado. Ao contrário, o trabalho em equipe facilita a participação.
- e) perfeito. As pessoas precisam se comunicar mais e isso é uma demanda adicional. Considerando-se que a comunicação será um esforço a mais a ser realizado, podemos entender como uma desvantagem, como apontado pelo examinador.

GABARITO: E.

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

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

- A o trabalho em grupo gera sinergia positiva por meio do esforço coordenado;
- B o trabalho em equipe costuma tomar mais tempo e consumir mais recursos que o trabalho individual;
- C o trabalho em equipe é aquele em que se interage basicamente para compartilhar dados, informações e auxiliar cada membro a atingir suas próprias metas;
- D nos grupos de trabalho, as habilidades são complementares e a responsabilidade pode ser individual ou mútua;

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

Comentário:

Vejam os:

- A) Errado. A sinergia é típica do trabalho em equipe, e não dos grupos.
- B) Certo. O trabalho em equipe realmente toma mais tempo e consome mais recursos do que um indivíduo sozinho. Apesar disso, ele gera sinergias positivas e, por isso, gera resultados ainda maiores do que a soma dos indivíduos.
- c) Errado. Trata-se de afirmação condizente com os grupos de trabalho.
- d) Errado. Trata-se de afirmação condizente com o trabalho em equipe.
- e) Errado. A afirmativa trata de equipes autogerenciadas, e não das multifuncionais, que são aquelas com membros de diferentes formações e perfis profissionais.

GABARITO: B.

(COMPESA/Analista de Gestão de Pessoas) Diferentemente do conceito de grupo de trabalho, que independe das características de cada integrante, a equipe de trabalho pressupõe

- A) a coerência entre os papéis do grupo e o desenvolvimento de direções autocráticas.
- B) a existência de habilidades homogêneas que ao serem combinadas impedem a predominância do comportamento sinérgico.
- C) a delegação compartilhada de atribuições que proporciona a propagação do efeito carona.
- D) um desempenho coletivo sinérgico, em que as competências dos membros se complementam.
- E) o relacionamento intrapessoal de alta confiança inibindo as atividades de conservação.

Comentário:

A questão trata da essência do trabalho em equipe: o desempenho coletivo sinérgico, com as pessoas se complementando e conseguindo resultados superiores à soma dos indivíduos.

GABARITO: D.



Para que tenham eficácia, as equipes são condicionadas pelo contexto organizacional e suas variáveis, tais como o ambiente de trabalho, remuneração, estilo de liderança, etc. A partir dessas e de outras questões é que poderão ser definidas as equipes, sua configuração e estrutura, membros, tamanho, papéis, etc.



Se a sua banca disser que as equipes também podem gerar perdas de desempenho, olhe os demais detalhes e indicativos dados pela questão para tentar identificar se está certa ou errada. Isso porque a teoria diz que as equipes geram um potencial de melhoria do desempenho através das sinergias. Na prática, este potencial pode não ser atingido e, se a equipe estiver funcionando mal, é possível que haja perda de desempenho!

A classificação apresentada para os tipos de grupos costuma se misturar com os tipos de equipe. Apesar disso, a literatura especializada menciona os principais tipos de equipe, conforme apresentado a seguir:

- **Equipes do tipo força-tarefa:** são formadas para resolver assuntos específicos e operam temporariamente até que seus objetivos sejam atingidos;
- **Equipes multifuncionais, funcional-cruzada, interdisciplinar ou interfuncionais:** são as equipes formadas por colaboradores de diferentes perfis. A composição da equipe por membros de diferentes formações/áreas//etc. favorece o surgimento de ideias, a solução de problemas e a criatividade. Nestas equipes, as pessoas passam a ter que lidar com a diversidade de pensamentos, opiniões e comportamentos dos membros, o que pode gerar alguns transtornos a princípio, mas finda por gerar um ambiente propício à gestão de projetos, processos e à inovação;
- **Equipes de projetos:** são equipes multifuncionais criadas para o gerenciamento de um conjunto de atividades estruturadas de forma temporária para produção de um resultado exclusivo, único (projeto);
- **Equipes de processos:** são equipes responsáveis pelo ciclo de trabalho de processos organizacionais, caracterizados por resultarem em entregas para os clientes, internos ou externos, por serem contínuos e comuns;
- **Equipes de resolução de problemas e melhoria:** são equipes formadas por um pequeno número de funcionários, geralmente de cinco a doze, que se reúnem algumas horas por

semana para realizar o melhoramento de questões organizacionais ou a resolução de problemas. Elas fazem recomendações sobre como os processos da organização podem ser melhorados;

- **Equipes autogerenciadas:** são equipes que geralmente possuem de 10 a 15 membros, realizando trabalhos que são profundamente inter-relacionados ou até interdependentes. As equipes passam a assumir muitas das funções que anteriormente eram executadas pelos supervisores dos indivíduos. Robbins (2010) afirma que “normalmente, isso inclui o planejamento e o cronograma de trabalho, a delegação de tarefas aos membros, a tomada de decisões operacionais e a implementação de ações para solucionar os problemas do trabalho com fornecedores e clientes. As posições de supervisão perdem sua importância e até podem ser eliminadas”. A essência das equipes autogerenciadas é exatamente o que o nome propõe: que as equipes possam se autogerenciar, sem necessidade de supervisão direta. Quanto mais qualificados forem os profissionais e mais interessantes sejam as tarefas por eles realizadas, mais facilmente a organização conseguirá ter equipes autogerenciadas;
- **Equipes virtuais/em rede:** são equipes nas quais os membros se encontram geograficamente dispersos. Para se reunirem, essas equipes se utilizam de ferramentas tecnológicas que permitem que haja a colaboração on-line entre os membros. Como há menos contato pessoal, torna-se mais difícil haver interações eficazes entre os membros, mas isso não inviabiliza o seu funcionamento;
- **Equipes de riscos:** são equipes criadas como forma de promover o espírito empreendedor dos funcionários, que possuirão ampla autonomia para administrar orçamento e atingir objetivos para, por exemplo, apresentar inovações, novos produtos, serviços ou negócios. Caso haja sucesso e aprovação, os membros da equipe podem ser incorporados às novas possibilidades, com participação nos resultados ou nos novos negócios independentes.



(FUB/Técnico em Assuntos Educacionais) Para que haja interação verdadeira entre uma equipe, os integrantes precisam se despojar de alguns caprichos individuais.

Comentário:

Questão totalmente interpretativa. De fato, para que os membros possam interagir com sucesso, é preciso que desejem o sucesso da interação acima de caprichos pessoais, pois estes podem inibir a comunicação ou até mesmo gerar comportamentos competitivos, e não colaborativos, entre os membros de uma equipe.

GABARITO: Certo.

(FUB/Técnico em Assuntos Educacionais) A equipe é uma unidade básica de desempenho que busca resultados organizacionais relacionados à ação reflexiva dos indivíduos, com espaço aberto para questionamento sobre a lógica do capital.

Comentário:

O examinador tinha tomado todas quando fez essa questão. Qual a relação da equipe de trabalho com a lógica do capital? Nenhuma. Equipe é um conjunto de pessoas trabalhando em prol de objetivos em comum, simples assim.

GABARITO: Errado.

(FUB/Técnico em Assuntos Educacionais) As equipes variam quanto ao propósito (desde desenvolvimento de produtos até solução de problemas), à vigência (temporárias ou permanentes) e à titularidade (funcional/departamental ou interfuncional/desenvolvimento).

Comentário:

A questão exige um conhecimento mais amplo sobre equipes, para que se possa interpretar. Elas realmente podem ter diferentes propósitos, prazos e podem pertencer a um departamento, a uma organização, etc. O examinador simplesmente copiou uma interpretação dada por algum autor para o assunto.

GABARITO: Certo.

(EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública) Organizações com profissionais bem qualificados possuem maior facilidade de promover a autogestão das equipes de trabalho e o consequente enxugamento da estrutura hierárquica.

Comentário:

De fato, quanto mais qualificados forem os profissionais e mais interessantes forem as tarefas, mais fácil o estabelecimento de equipes autogerenciadas.

GABARITO: Certo.

(MPE-AL/Técnico do Ministério Público – Geral) Assinale a opção que indica o objetivo de uma força tarefa.

A Trabalhar em questões específicas, operando de forma temporária até que o problema seja resolvido.

B Reunir membros geograficamente dispersos, com a interação viabilizada por ferramentas online.

C Atuar no desenvolvimento adequado dos processos organizacionais, garantindo a oferta de produtos adequados.

D Promover o espírito empreendedor entre os colaboradores, desenvolvendo autonomia na tomada de decisão.

E Supervisionar etapas-chave da produção, emitindo opiniões de melhoria e correção.

Comentário:

Questão bem direta e objetiva: a força tarefa é voltada para resolução de algo específico, e existe temporariamente até o atingimento de seu objetivo.

GABARITO: A.

Katzenbach e Smith (apud MOSCOVICI, 1996) complicam ainda mais o nosso estudo para a prova, ao misturar equipes e grupos na afirmação de que é possível classificar as equipes em cinco tipos, de acordo com seu funcionamento:

- **Pseudoequipe:** é o tipo de grupo no qual um trabalho é definido pelo conjunto de pessoas, mas não há preocupação real com o desempenho do conjunto. As interações entre os membros terminam piorando o desempenho dos indivíduos, e não há ganho coletivo;
- **Grupo de trabalho:** não há estímulos para que equipes integradas sejam formadas, por isso seus membros se concentram em partilhar informações entre si, mantendo as responsabilidades objetivos e produtos finais no nível individual. Seu funcionamento pode ser eficiente e efetivo, mas não se produz um desempenho coletivo;
- **Equipe potencial:** as pessoas participantes possuem intenção de produzir um desempenho coletivo, sendo necessário assumir compromissos com o resultado do trabalho coletivo e a clara fixação de finalidades, objetivos e abordagens para as tarefas;
- **Equipe real:** é a equipe composta de pessoas que possuem habilidades complementares, comprometidas com o desempenho coletivo através da missão e objetivos comuns e da clareza na definição da abordagem de trabalho. Há confiança entre as pessoas que fazem parte do conjunto, fazendo com que elas assumam responsabilidades pelo desempenho;
- **Equipe de elevado desempenho:** é a equipe na qual os membros estão profundamente comprometidos com o crescimento pessoal e com o próprio sucesso, assim como com o sucesso dos demais membros. Os resultados vão muito além das expectativas, gerando mais produtividade, qualidade, qualidade de vida, menor rotatividade e conflito maior inovação, flexibilidade, recursos e economias.



Note que a classificação de Katzenbach e Smith afirma que o grupo de trabalho é um tipo subdesenvolvido de equipe.

Assim, não é surpresa se sua prova partir do pressuposto de que toda equipe é um grupo de trabalho integrado.

Apesar disso, como as equipes (em geral) pressupõem integração, se a banca deixar como subentendido que um grupo de trabalho é uma equipe, não aceite, a não ser que a linguagem utilizada esteja trazendo para a categorização de Katzenbach e Smith.



(MPU/Técnico – Segurança e Transporte) Na pseudoequipe, prioriza-se a individualidade, já que nesse tipo de grupo não há preocupação com o desempenho coletivo apreciável.

Comentário:

A questão busca que você conheça a classificação de equipes proposta por Katzenbach e Smith, para quem existiriam “pseudoequipes”, que na verdade possuem foco na individualidade e não no desempenho coletivo. É uma cobrança de uma teoria muito específica.

GABARITO: Certo.

Para bem compreender o assunto, é importante que se saiba que diferentes fatores devem estar presentes na equipe para que ela possa apresentar um bom desempenho. Margerisson e McCann (Apud Chiavenato, 2007) sugerem uma roda com 9 fatores que precisam estar presentes em todas as equipes, podendo ser executados por membros específicos.

Apresento, a seguir, esses fatores que devem estar presentes nas equipes nas palavras do referido autor, para sua melhor preparação:

1. **Assessoria:** fator relacionado com dar e receber informação. Cada membro deve verificar o que os outros estão fazendo em sua atividade e assegurar que estão utilizando as melhores práticas. A informação é obtida por relatórios, reuniões, artigos, livros ou mesmo conversando com outras pessoas. O assessor é também chamado repórter e faz todos os membros da equipe serem informados para que possam analisar situações e tomar as decisões adequadas.
2. **Inovação:** fator relacionado com a criação e experimentação de novas ideias. A inovação é um aspecto-chave do trabalho em equipe e envolve a maneira como as coisas são feitas. A inovação é essencial para a melhoria contínua do trabalho da equipe. O inovador traz criatividade para a equipe, novas ideias e novos conceitos. Se as pessoas não estão atualizadas em suas práticas, a estrutura de custos aumenta e prejudica a competitividade.
3. **Promoção:** fator relacionado com a identificação e a exploração de oportunidades. Para conduzir o trabalho, as pessoas precisam obter recursos, como dinheiro, equipamento, etc. E para tanto,

*precisam vender o que estão fazendo para outras pessoas. Recursos para implementar novas ideias somente serão obtidos se a equipe consegue persuadir e influenciar as pessoas em níveis mais elevados na organização. O promotor também é chamado explorador e toma as novas ideias e conceitos do inovador e os vende dentro e fora da organização. Advoga a mudança e as novas oportunidades que ela traz.*

4. **Desenvolvimento:** fator relacionado com a avaliação e o teste de aplicabilidade de novas abordagens. Muitas ideias não decolam por serem pouco práticas. O desenvolvimento assegura que as ideias sejam moldadas e configuradas para atender às necessidades dos clientes ou usuários. Envolve ouvir quais são as necessidades e incorporá-las aos planos. O desenvolvimento assegura que se está tentando fazer o possível apesar das restrições existentes na organização.
5. **Organização:** fator relacionado com o estabelecimento e a implementação das maneiras de trabalhar. Objetivos claros devem ser definidos e deve-se implementar a ação necessária para assegurar resultados no tempo e no custo. O organizador enfatiza a ação e faz as coisas acontecerem de maneira que todos saibam o que fazer, como e quando.
6. **Produção:** fator relacionado com a conclusão e a entrega de resultados. A partir da definição dos planos e de sua execução, a equipe pode concentrar-se na produção. Essa atividade focaliza a entrega do produto ou serviço em uma base regular e de acordo com os padrões de eficiência e eficácia. O produtor é uma pessoa prática que conduz as coisas até o fim. Sua força está em executar planos e alcançar metas e resultados de modo ordenado e controlado.
7. **Inspeção:** fator relacionado com o controle e a auditoria dos sistemas de trabalho. Verificações regulares das atividades - como auditorias de qualidade dos produtos, serviços e processos, análises financeiras, avaliação de custos, segurança, produtividade etc. - são essenciais para assegurar que erros sejam evitados. O inspetor é também chamado de controlador e é uma pessoa reflexiva e analítica que focaliza detalhes do trabalho com cuidado.
8. **Manutenção:** fator relacionado com a salvaguarda de padrões e processos. Toda equipe precisa seguir padrões e manter processos eficazes de trabalho e pode falhar se os processos não forem regularmente verificados e mantidos. O mantenedor assegura que processos de qualidade sejam submetidos a revisões regulares para a eficiência da equipe ser aumentada.
9. **Ligação:** fator relacionado com a coordenação e a integração do trabalho dos membros da equipe. O relacionador, ou pessoa de ligação, assegura que todos os membros trabalhem em conjunto e façam a diferença entre um grupo de indivíduos e uma equipe altamente eficiente e eficaz. Cobre a ligação de pessoas e a ligação de tarefas. Em geral, isso ocorre juntamente com outros papéis da roda.

Com isto em mente, saiba ainda que os membros da equipe devem apresentar comportamentos que inspirem confiança nos outros, para que a equipe possa apresentar um resultado eficiente e eficaz. Neste sentido, expectativas positivas tendem a aumentar a motivação da equipe, levando a resultados superiores. Outros comportamentos que, inspirando confiança, tendem a melhorar o resultado são a lealdade, a coerência de suas ações e a integridade.

Outro ponto importante é que o profissional deve defender suas ideias para garantir a diversidade de opiniões no grupo, mas esta defesa não deve ser incondicional. Ele deve estar aberto a ouvir ideias contrárias, considerando que elas podem até ser melhor do que as suas.

As questões de concurso sobre isso são mais genéricas e buscam a aplicação de conhecimentos gerais da administração e do bom senso sobre as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Neste assunto, teoria e prática se misturam para que o candidato demonstre capacidade de interpretar o assunto corretamente.



Vamos finalizar nossos estudos por meio das questões comentadas.

**Forte abraço e bons estudos!**

**Prof. Carlos Xavier**

**[www.youtube.com/profcarlosxavier](http://www.youtube.com/profcarlosxavier)**

**Instagram: @Professorcarlosxavier**



## 4. QUESTÕES COMENTADAS.



### QUESTÕES SOBRE GRUPOS E EQUIPES

1. (CESPE/FUB/Assistente em Administração/2018) O fenômeno denominado paradoxo de Abilene consiste na decisão coletiva tomada a partir de pressupostos errados acerca das escolhas de outros membros do grupo.

**Comentário:**

O Paradoxo de Abilene é isso mesmo: os membros do grupo não sabem como os outros pensam e, partindo de pressupostos errados, tomam decisões para não serem excluídos do grupo.

**GABARITO: Certo.**

2. (CESPE/FUB/Assistente em Administração/2018) Nas organizações, grupos informais que passem por processo de divisão do trabalho, coordenação e definição de propósito tornam-se mais formais, o que permite até mesmo a geração de equipes funcionais dentro do contexto organizacional.

**Comentário:**

Questão interpretativa sobre grupos formais e informais. Se os grupos informais começam a ser formalizados em termos de o que devem fazer, como devem fazer, quais os seus propósitos, etc., eles realmente se tornam mais formais do que eram antes, podendo até mesmo se transformar em grupos ou equipes de uma determinada função organizacional.

**GABARITO: Certo.**

3. (CESPE/FUB/Assistente em Administração/2018) A capacidade do indivíduo de analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades é característica relativa à competência interpessoal.

**Comentário:**

Uma competência interpessoal diz respeito à capacidade de se relacionar com outras pessoas, e não à capacidade de auto compreensão.

**GABARITO: Errado.**

4. (CESPE/FUB/Técnico em Assuntos Educacionais/2018) Para que haja interação verdadeira entre uma equipe, os integrantes precisam se despojar de alguns caprichos individuais.



**Comentário:**

Questão totalmente interpretativa. De fato, para que os membros possam interagir com sucesso, é preciso que desejem o sucesso da interação acima de caprichos pessoais, pois estes podem inibir a comunicação ou até mesmo gerar comportamentos competitivos, e não colaborativos, entre os membros de uma equipe.

**GABARITO: Certo.**

**5. (CESPE/FUB/Técnico em Assuntos Educacionais/2018) A equipe é uma unidade básica de desempenho que busca resultados organizacionais relacionados à ação reflexiva dos indivíduos, com espaço aberto para questionamento sobre a lógica do capital.**

**Comentário:**

O examinador tinha tomado todas quando fez essa questão. Qual a relação da equipe de trabalho com a lógica do capital? Nenhuma. Equipe é um conjunto de pessoas trabalhando em prol de objetivos em comum, simples assim.

**GABARITO: Errado.**

**6. (CESPE/FUB/Técnico em Assuntos Educacionais/2018) As equipes variam quanto ao propósito (desde desenvolvimento de produtos até solução de problemas), à vigência (temporárias ou permanentes) e à titularidade (funcional/departamental ou interfuncional/desenvolvimento).**

**Comentário:**

A questão exige um conhecimento mais amplo sobre equipes, para que se possa interpretar. Elas realmente podem ter diferentes propósitos, prazos e podem pertencer a um departamento, a uma organização, etc. O examinador simplesmente copiou uma interpretação dada por algum autor para o assunto.

**GABARITO: Certo.**

**7. (CESPE/FUB/Técnico em Assuntos Educacionais/2018) No processo de produção grupal, a existência do grupo implica transformação das relações entre os sujeitos a partir de circunstâncias como pressão exterior ou forte compromisso entre os membros.**

**Comentário:**

De fato, a relação entre os membros do grupo é que o forma, transformando-o de simples indivíduos em um grupo. Eventual pressão sobre os membros ou compromissos assumidos são apenas exemplos de elementos que impactam sobre os membros do grupo.

**GABARITO: Certo.**



**8. (CESPE/FUB/Técnico em Assuntos Educacionais/2018) O meio organizacional coletivo pressupõe a reunião de colaboradores em prol de um objetivo institucional, alheio a aspectos particulares de cada profissional.**

**Comentário:**

De fato, a organização é uma grande equipe, uma grande reunião de colaboradores em prol de objetivos institucionais. Apesar disso, os aspectos de cada profissional devem ser considerados, pois cada um irá colaborar para o funcionamento da equipe dentro de suas particularidades de formação, personalidade, capacidade, etc.

**GABARITO: Errado.**

**9. (CESPE/FUB/Técnico em Assuntos Educacionais/2018) A crescente demanda por opiniões novas e criativas capazes de ajudar as organizações na tomada de decisões, em um mundo de negócios globalizado e em constante transformação, motiva o reconhecimento das atividades de inteligência individual em detrimento do trabalho em equipe.**

**Comentário:**

Ao contrário, nos dias atuais as equipes são reconhecidas por conseguir gerar grande criatividade e inovação e, por isso, são mais importantes do que os indivíduos isoladamente.

**GABARITO: Errado.**

**10. (CESPE/FUB/Administrador/2018) Para o bom desempenho de sua equipe na realização de determinada tarefa, o gestor deve engajá-la na execução da referida tarefa e definir os objetivos de cada membro.**

**Comentário:**

O gestor realmente deve buscar fazer com que as pessoas se engajem no trabalho. Além disso, cada membro precisa entender claramente o seu papel e objetivo, para que saiba como pode contribuir efetivamente para o desempenho da equipe.

**GABARITO: Certo.**

**11. (CESPE/IFF/Administrador/2018) Assinale a opção correspondente à sequência correta das etapas de desenvolvimento de grupo, segundo Bruce W. Tuckman em Teoria de Desenvolvimento de Grupo, de 1965, revisitada em 1977.**

A - formação / adiamento / turbulência / normatização / desempenho

B - turbulência / adiamento / formação / normatização / desempenho

C - formação / turbulência / normatização / desempenho / adiamento

D - turbulência / formação / normatização / desempenho / adiamento

E - formação / turbulência / adiamento / normatização / desempenho



**Comentário:**

Questão bastante direta. Ou você lembrava ou não lembrava da ordem das etapas do desenvolvimento do grupo, que estão corretamente representadas apenas na alternativa C.

**GABARITO: C.**

**12. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) Organizações com profissionais bem qualificados possuem maior facilidade de promover a autogestão das equipes de trabalho e o consequente enxugamento da estrutura hierárquica.**

**Comentário:**

De fato, quanto mais qualificados forem os profissionais e mais interessantes forem as tarefas, mais fácil o estabelecimento de equipes autogerenciadas.

**GABARITO: Certo.**

**13. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo - Administração/2018) O trabalho conjunto, a comunicação aberta e o relacionamento interpessoal intensivo entre os membros são características que contribuem para a obtenção de desempenho elevado em equipes.**

**Comentário:**

Para que o trabalho em equipe flua bem, é necessário que as interações entre os membros funcionem muito bem. A comunicação e o bom relacionamento são fundamentais!

**GABARITO: Certo.**

**14. (CESPE/FUB/Assistente em Administração/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 depender menos recursos que a modalidade de trabalho individual e a reduzir os conflitos entre os funcionários.**

**Comentário:**

As equipes não são solução para problemas de desempenho: elas precisam de esforços adicionais para se integrarem e produzirem um desempenho superior a soma dos resultados individuais. Além disso, se a equipe não for bem gerenciada, o trabalho em conjunto pode gerar mais conflitos!

**GABARITO: Errado.**

**15. (CESPE/DPU/Agente Administrativo/2016) A formação de equipes nem sempre progride sem turbulências, o que pode gerar discussões entendidas como destrutivas.**

**Comentário:**

A turbulência/tormenta é uma das fases da formação das equipes. Essas turbulências normalmente acontecem quando se disputa espaço e poder na sua estrutura, mas também podem gerar discussões destrutivas, sem sombra de dúvidas. Trata-se de interpretação sobre a teoria, e não simples memorização.



**GABARITO: Certo.**

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

**Comentário:**

Equipes de trabalho geram mais informações devido à sua dinamicidade e ao conjunto de interações que acontecem, por isso há mais informações do que quando as pessoas simplesmente vão executar suas tarefas individualmente, o que está como pressuposto na questão analisada.

**GABARITO: Certo.**

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

**Comentário:**

Achei a questão mal redigida, mas era possível respondê-la corretamente.

O que você teria que pensar é o seguinte: com as equipes há várias pessoas trabalhando de maneira integrada, o que permite diferentes perspectivas sobre o que deve ser feito (as “demandas” mencionadas na questão). Além disso, com a integração surge mais criatividade para resolver problemas de novas maneiras.

**GABARITO: Certo.**

**18. (CESPE/FUB/Tecnólogo – RH/2015) Objetivos, motivação, comunicação, processo decisório, relacionamento e liderança são componentes que integram o funcionamento de um grupo.**

**Comentário:**

Questão mais interpretativa, não cobrando nenhuma teoria específica, que elenca algumas características que de fato se relacionam com a forma que o grupo funciona.

**GABARITO: Certo.**

**19. (CESPE/FUB/Tecnólogo – RH/2015) Os grupos constituídos em uma empresa são reconhecidos por serem duráveis e imutáveis quanto à estrutura e à dinâmica de funcionamento.**

**Comentário:**

Grupos podem ser duráveis ou temporários. Além disso, seus componentes, seu funcionamento e sua estrutura podem ser modificados a qualquer momento, razões pelas quais a questão está errada.

**GABARITO: Errado.**

**20. (CESPE/MPU/Técnico – Segurança e Transporte/2015) Na pseudoequipe, prioriza-se a individualidade, já que nesse tipo de grupo não há preocupação com o desempenho coletivo apreciável.**

**Comentário:**



A questão busca que você conheça a classificação de equipes proposta por Katzenbach e Smith, para quem existiriam “pseudoequipes”, que na verdade possuem foco na individualidade e não no desempenho coletivo. É uma cobrança de uma teoria muito específica.

**GABARITO: Certo.**

**21. (CESPE/STJ/Analista – Segurança/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.**

**Comentário:**

Questão bem direta sobre as características de grupos e equipes, trazendo exatamente o que a teoria propõe para esses dois conceitos.

**GABARITO: Certo.**

**22. (CESPE/STJ/Analista – Segurança/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.**

**Comentário:**

A sequência de etapas mencionada para o desenvolvimento das equipes está correta, mas o início do processo de ajuste se dá na etapa de conflito/tormenta. A normatização é onde as normas são consolidadas.

**GABARITO: Errado.**

**23. (CESPE/TJDFT/Analista – Psicologia/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.**

**Comentário:**

O que se busca na formação de equipes de trabalho são competências complementares, e não homogêneas, para que haja um trabalho no qual as pessoas possam gerar um desempenho melhor juntas.

**GABARITO: Errado.**

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

**Comentário:**

Questão totalmente sem sentido. As equipes multifuncionais são aquelas com membros que possuem diferentes formações ou origens funcionais dentro da organização, permitindo uma maior complementaridade de visões sobre os trabalhos a serem realizados.

A definição proposta pela questão não faz nenhum sentido para nada!

**GABARITO: Errado.**

**25. (FCC/TRE-SP/Analista Judiciário – Psicologia/2017) Sobre a composição de grupos e equipes de trabalho no contexto organizacional compreende-se que**

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

**Comentário:**

Questão totalmente interpretativa.

Vejamos cada alternativa:

- A) Ao contrário: os objetivos devem ser da equipe, e não dos indivíduos.
- B) Certo. As equipes, quando dão certo, melhoram o desempenho; quando dão errado, podem piorá-lo.
- C) Errado. No grupo as pessoas possuem objetivos individuais.
- D) Errado. Coesão das pessoas e sincronia do trabalho podem ser buscadas numa equipe, mas não fazem nenhum sentido quando se fala em grupo.
- E) Errado. Ao contrário, sempre será necessário planejamento.

**GABARITO: B.**

**26. (FCC/DPE-RS/Analista – Serviço Social/2017) Nos diversos espaços sócio-ocupacionais, onde estão inseridos os profissionais de Serviço Social, vários são os outros profissionais que compõem a equipe de trabalho. Assim, para um atendimento na totalidade e integralidade dos usuários, faz-se necessário um trabalho de equipe interdisciplinar, significando a**

- a) unificação das fronteiras disciplinares.
- b) atuação dos profissionais de forma independente.
- c) negação das especialidades de cada profissão.
- d) atuação dos profissionais de maneira interdependente.
- e) impermeabilidade do conhecimento.

**Comentário:**

Questão interpretativa: a equipe interdisciplinar é aquela cujos profissionais das diversas disciplinas trabalham em conjunto, ou seja, de maneira interdependente.

**GABARITO: D.**

**27. (FCC/PGE-MT/Analista-Psicólogo/2016) Suponha que o RH da PGE realizou um projeto para expandir o trabalho em equipe em razão de questões éticas oriundas de competitividade interna predatória entre colaboradores, para conquistar uma gratificação individual por desempenho. A iniciativa do trabalho em equipe falhou, apesar da gratificação individual ter sido atribuída, porque**

- a) existem excessivos níveis hierárquicos e estes impedem a cooperação entre as pessoas.



b) a concessão de benefícios não foi alterada para promover o trabalho em equipe e privilegia indivíduos.

c) a estrutura organizacional por si só não estimula o trabalho em equipe e promove a competição.

d) os mecanismos de controle da auditoria são insuficientes para correlacionar a atribuição de gratificação e o desempenho organizacional.

e) o mecanismo de recompensas e sanções não foi alterado para apoiar o trabalho em equipe e reforça o trabalho individual.

**Comentário:**

Questão totalmente interpretativa. O candidato teria que perceber, no comando da questão, que o que está causando problemas para o trabalho em equipe são os incentivos salariais individuais.

Para que o trabalho em equipe prosperasse, seria necessário transformar o incentivo salarial individual em incentivo grupal, conforme está na alternativa E.

A alternativa B diz algo parecido, mas diferente: fala em alterar os benefícios. O comando da questão fala em remuneração variável, que não deve ser confundido com os benefícios, que juntamente com a salário fixo e remuneração variável compõem a remuneração total.

**GABARITO: E.**

**28. (FCC/TRT3/Analista Judiciário – Enfermagem/2015) A maioria dos especialistas em administração e gerência, afirmam que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes. Katzenbach e Smith classificam os grupos conforme seu funcionamento e seu grau de desenvolvimento. Os membros do grupo compartilham informações entre si, mas responsabilidades, objetivos e produtos pertencem a cada indivíduo; seu funcionamento pode ser eficiente e efetivo, mas não produz desempenho coletivo. Os autores estão se referindo a:**

- a) Grupo de trabalho.
- b) Equipe potencial.
- c) Equipe real.
- d) Equipe de elevado desempenho.
- e) Grupo operacional.

**Comentário:**

Veja como os referidos autores se posicionam sobre os tipos de equipe:

- **Pseudoequipe:** é o tipo de grupo no qual um trabalho é definido pelo conjunto de pessoas, mas não há preocupação real com o desempenho do conjunto. As interações entre os membros terminam piorando o desempenho dos indivíduos, e não há ganho coletivo.
- **Grupo de trabalho:** não há estímulos para que equipes integradas sejam formadas, por isso seus membros se concentram em partilhar informações entre si, mantendo as responsabilidades, objetivos e produtos finais no nível individuais. Seu funcionamento pode ser eficiente e efetivo, mas não se produz um desempenho coletivo.
- **Equipe potencial:** as pessoas participantes possuem intenção de produzir um desempenho coletivo, sendo necessário assumir compromissos com o resultado do trabalho coletivo e a clara fixação de finalidades, objetivos e abordagens para as tarefas.
- **Equipe real:** é a equipe composta de pessoas que possuem habilidades complementares, comprometidas com o desempenho coletivo através da missão e objetivos comuns e da clareza na definição da abordagem de trabalho. Há confiança entre as pessoas que fazem parte do conjunto, fazendo com que elas assumam responsabilidades pelo desempenho.

- **Equipe de elevado desempenho:** é a equipe na qual os membros estão profundamente comprometidos com o crescimento pessoal e com o próprio sucesso, assim como com o sucesso dos demais membros. Os resultados vão muito além das expectativas, gerando mais produtividade, qualidade, qualidade de vida, menor rotatividade e conflito maior inovação, flexibilidade, recursos e economias.

Com base nisso, fica claro que a classificação apresentada bate com a de grupo de trabalho.

**GABARITO: A.**

**29. (FGV/Câmara de Salvador/Analista Legislativo/2018) Os trabalhos em grupo e em equipe são muito comuns nas organizações públicas e privadas. Mas nem sempre o trabalho em equipe é a melhor solução.**

**Uma desvantagem do trabalho em equipe é:**

- A desestimular a criatividade organizacional;
- B dificultar o desenvolvimento de lideranças;
- C requerer menor número de reuniões;
- D dificultar a participação dos funcionários nas decisões;
- E exigir maiores demandas de comunicação.

**Comentário:**

Questão interpretativa sobre o trabalho em equipe. Vejamos:

- A) errado. Trata-se de uma vantagem do trabalho em equipe.
- B) errado. Na verdade, o trabalho em equipe facilita o surgimento de lideranças.
- C) errado. O trabalho em equipe pode demandar um maior número de reuniões, e não menor.
- d) errado. Ao contrário, o trabalho em equipe facilita a participação.
- e) perfeito. As pessoas precisam se comunicar mais e isso é uma demanda adicional. Considerando-se que a comunicação será um esforço a mais a ser realizado, podemos entender como uma desvantagem, como apontado pelo examinador.

**GABARITO: E.**

**30. (FGV/Câmara de Salvador/Analista Legislativo/2018) Um servidor administrativo foi convidado a assumir a chefia do departamento de atendimento a clientes. Após sua apresentação aos subordinados, ele disse que acredita no potencial do trabalho em grupo.**

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

- A o trabalho em grupo gera sinergia positiva por meio do esforço coordenado;
- B o trabalho em equipe costuma tomar mais tempo e consumir mais recursos que o trabalho individual;
- C o trabalho em equipe é aquele em que se interage basicamente para compartilhar dados, informações e auxiliar cada membro a atingir suas próprias metas;
- D nos grupos de trabalho, as habilidades são complementares e a responsabilidade pode ser individual ou mútua;



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

**Comentário:**

Vejam os:

- A) Errado. A sinergia é típica do trabalho em equipe, e não dos grupos.
- B) Certo. O trabalho em equipe realmente toma mais tempo e consome mais recursos do que um indivíduo sozinho. Apesar disso, ele gera sinergias positivas e, por isso, gera resultados ainda maiores do que a soma dos indivíduos.
- C) Errado. Trata-se de afirmação condizente com os grupos de trabalho.
- D) Errado. Trata-se de afirmação condizente com o trabalho em equipe.
- E) Errado. A afirmativa trata de equipes autogerenciadas, e não das multifuncionais, que são aquelas com membros de diferentes formações e perfis profissionais.

**GABARITO: B.**

**31. (FGV/COMPESA/Analista de Gestão de Pessoas/2018) Diferentemente do conceito de grupo de trabalho, que independe das características de cada integrante, a equipe de trabalho pressupõe**

- A) a coerência entre os papéis do grupo e o desenvolvimento de direções autocráticas.
- B) a existência de habilidades homogêneas que ao serem combinadas impedem a predominância do comportamento sinérgico.
- C) a delegação compartilhada de atribuições que proporciona a propagação do efeito carona.
- D) um desempenho coletivo sinérgico, em que as competências dos membros se complementam.
- E) o relacionamento intrapessoal de alta confiança inibindo as atividades de conservação.

**Comentário:**

A questão trata da essência do trabalho em equipe: o desempenho coletivo sinérgico, com as pessoas se complementando e conseguindo resultados superiores à soma dos indivíduos.

**GABARITO: D.**

**32. (FGV/COMPESA/Analista de Gestão de Pessoas/2018) No processo de formação de uma equipe de trabalho, os membros estavam em uma etapa em que as relações se mostravam coesas e o grupo começava a agir de forma unida e coordenada.**

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

- A) formação.
- B) turbulência.
- C) interrupção.
- D) normatização.
- E) execução.

**Comentário:**

Questão bem direta: todos os pontos apresentados são típicos da normatização. Relembre:



**Normatização/normaçoão/normalização:** E nessa etapa que os indivíduos passam a ter um relacionamento mais próximo e coeso, fortalecendo o próprio grupo. Os membros começam a agir como uma unidade coordenada. Também é aqui que as normas e comportamentos aceitos para o grupo passam a ser mais sólidos, gerando expectativas nos membros do grupo quanto ao seu funcionamento.

**GABARITO: D.**

**33. (FGV/COMPESA/Administrador/2018) Uma importante característica de um grupo de trabalho é sua coesão, fator que influencia de forma determinante na produtividade.**

**Assinale a opção que indica a medida que, ao ser adotada, estimula a coesão.**

A Acrescentar novos membros ao grupo, o que irá fortalecer o espírito de equipe.

B Recompensar individualmente os membros do grupo, o que irá evidenciar a importância de cada um.

C Promover o conflito entre os membros do grupo, o que irá propiciar discussões construtivas.

D Isolar fisicamente o grupo, o que irá incentivar o sentimento de unidade.

E Aumentar o tempo em que os membros praticam atividades pessoais isoladamente.

**Comentário:**

A coesão é o grau no qual os membros do grupo se sentem atraídos entre si. Para responder a essa questão você teria que interpretar os fatores um a um, pensando se o mesmo faz com que as pessoas se sintam mais próximas umas das outras (coesas) ou distantes.

Percebe-se que a única resposta está na letra D, pois todas as outras aumentam o sentimento de individualismo no grupo.

A letra D, por sua vez, fala em isolar O GRUPO. Algumas pessoas podem ter interpretado que o examinador falava em isolar os MEMBROS do grupo, mas ele não disse isso. Ao isolar o grupo inteiro dos demais membros da organização (mas que não são membros do grupo), há o fortalecimento das relação e do sentimento de unidade!

**GABARITO: D.**

**34. (FGV/MPE-AL/Técnico do Ministério Público – Geral/2018) Assinale a opção que indica o objetivo de uma força tarefa.**

A Trabalhar em questões específicas, operando de forma temporária até que o problema seja resolvido.

B Reunir membros geograficamente dispersos, com a interação viabilizada por ferramentas online.

C Atuar no desenvolvimento adequado dos processos organizacionais, garantindo a oferta de produtos adequados.

D Promover o espírito empreendedor entres os colaboradores, desenvolvendo autonomia na tomada de decisão.



E Supervisionar etapas-chave da produção, emitindo opiniões de melhoria e correção.

**Comentário:**

Questão bem direta e objetiva: a força tarefa é voltada para resolução de algo específico, e existe temporariamente até o atingimento de seu objetivo.

**GABARITO: A.**

**35. (FGV/IBGE/Analista – planejamento e gestão/2016) Nas organizações contemporâneas, a pressão por capacidade de resposta rápida ao ambiente leva a transformações nas estruturas e na organização do trabalho, trazendo novos desafios para os gestores. Atualmente, o trabalho em equipe vem sendo amplamente adotado em substituição às hierarquias rígidas que separam a decisão da execução do trabalho. Em contextos adequados, as equipes eficazes geram sinergias positivas que melhoram o desempenho da organização – cabendo aos gestores a avaliação da adequação e dos custos e benefícios da adoção da prática. Nas equipes eficazes, alguns fatores estão presentes. Entre esses fatores, destaca(m)-se:**

- a) alto grau de “folga social”;
- b) independência das tarefas dos membros da equipe;
- c) metas específicas e claras;
- d) estilo de liderança orientado para a tarefa;
- e) estilo de liderança orientado para as pessoas.

**Comentário:**

Questão totalmente interpretativa sobre o conteúdo. Vejamos cada alternativa sobre o trabalho em equipe:

- a) errado. A folga social atrapalha o trabalho em equipe, por isso não é base para sua eficácia.
- b) errado. Se as tarefas são independentes, então não se trata de uma equipe.
- c) perfeito! Metas específicas e claras (para a equipe, e não para os indivíduos em separado) são base para um bom funcionamento da equipe – pois haverá clareza de objetivos!
- d) errado. O estilo de liderança não importa, o que importa é que seja adequado à equipe em questão.
- e) errado. O estilo de liderança não importa, o que importa é que seja adequado à equipe em questão.

**GABARITO: C.**

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

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



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

**Comentário:**

Equipes de riscos são aquelas criadas para novos empreendimentos, possuindo autonomia para alcançar os resultados e gerenciar seus orçamentos. É exatamente a definição que está na alternativa E.

**GABARITO: E.**

**37. (FGV/DPE-MT/Assistente Administrativo/2015) Com o advento e progresso das tecnologias de comunicação, bem como em função dos negócios globais de algumas corporações, algumas empresas adotam modelos de equipe em que seus membros residem em países diferentes e se comunicam e compartilham trabalhos por meio de ferramentas tecnológicas.**

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

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

**Comentário:**

As equipes nas quais os membros estão localizados em regiões distintas são as virtuais. Destaco ainda:

- a) ad hoc é termo normalmente utilizado para se referir a uma situação específica ou "para fim específico". Podemos pensar em equipes de força-tarefa.
- b) são equipes que não possuem líderes.
- c) são equipes criadas para resolver um problema/situação específica.
- d) são as multifuncionais, ou seja, que possuem pessoas de diferentes áreas da organização.
- e) são as que possuem membros que trabalham remotamente.

**GABARITO: E.**

**38. (FGV/DPE-MT/Assistente Administrativo/2015) Sobre os grupos formais e informais, analise as afirmativas a seguir.**

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

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

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

Assinale:

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

**Comentário:**



Vejam os itens:

I) se o grupo é espontâneo é um grupo informal. Certo.

II) Trata-se de um grupo de comando, que é um grupo formal.

III) Errado. Além de misturar equipes e grupos, esse item ainda afirma que um conjunto de pessoas definido pela organização é um grupo informal. Está errado.

**GABARITO: C.**

**39. (IADES/IGEPREV-PA/Técnico de Administração/2018) Com relação à equipe de trabalho, é correto afirmar que objetiva o**

A desempenho coletivo, possui sinergia positiva, apresenta responsabilidade individual e mútua e as habilidades dos membros são complementares.

B desempenho coletivo, possui sinergia neutra, apresenta responsabilidade individual e mútua e as habilidades dos membros são complementares.

C desempenho coletivo, possui sinergia neutra, apresenta responsabilidade individual e as habilidades dos membros são aleatórias e variadas.

D compartilhamento de informações, possui sinergia neutra, apresenta responsabilidade individual e as habilidades dos membros são aleatórias e variadas.

E compartilhamento de informações, possui sinergia neutra, apresenta responsabilidade individual e mútua e as habilidades dos membros são aleatórias e variadas.

**Comentário:**

A chave para responder a questão era perceber que equipes de trabalho geram sinergias positivas e trabalho coletivo, apesar de cada pessoa ter responsabilidade perante o próprio trabalho, assim como a equipe também tem.

**GABARITO: A**

**40. (IADES/IGEPREV-PA/Analista de Investimentos/2018) Característica que faz com que o desempenho do grupo como um todo seja maior que a soma das contribuições individuais dos membros da equipe.**

**Considerando o contexto de uma equipe de trabalho, a definição apresentada refere-se a**

A - sinergia.

B - eficiência.

C - coordenação.

D - objetividade.

E - produtividade.

**Comentário:**

Questão mal feita. O comando engana e mistura, falando de grupo onde é equipe, e equipe onde é grupo. Ainda assim, o contexto do que está sendo pedido é claro: o que faz o trabalho do conjunto ser maior do que o trabalho da soma de indivíduos em uma equipe? As sinergias positivas.

**GABARITO: A.**



**41. (IADES/CFM/Serviços Operacionais/2018) A mais forte tendência contrária à departamentalização tradicional tem sido o esforço de algumas empresas em implementar o trabalho em equipe.**

**Com base no exposto, é correto afirmar que uma característica positiva da forma de trabalho em equipe equivale ao fato de que tal configuração constitui uma**

A forma de tornar mais lentas as decisões de uma empresa.

B forma de concentrar as decisões de uma organização nas camadas mais elevadas de hierarquia.

C oportunidade de realizar reuniões com pessoas.

D maneira de tornar as organizações mais flexíveis e ágeis para funcionar em um ambiente dinâmico.

E maneira de reduzir custos administrativos.

**Comentário:**

Apenas as alternativas D e E trazem coisas positivas. Classificaria A e B como negativas e C como neutra.

Agora, entre D e E, qual a resposta? O trabalho em equipe reduz custos? R.: não. As decisões demoram um pouco mais e, por isso, os custos se tornam maiores. Apesar disso, as organizações se tornam mais flexíveis e ágeis, conforme apontado pela letra D.

**GABARITO: D.**

**42. (IADES/Hemocentro-DF/Técnico Administrativo/2017) Considerando que o trabalho em equipe proporciona vantagens e desvantagens, assinale a alternativa que indica apenas as desvantagens do trabalho em equipe.**

A Completude, diversidade de ideias e agilidade.

B Completude, esforço desigual e agilidade.

C Esforço desigual, conflito de ideias e falta de responsabilidade.

D Esforço desigual, agilidade e falta de responsabilidade.

E Diversidade de ideias, conflito de ideias e falta de responsabilidade.

**Comentário:**

Questão interpretativa. Para resolver, você precisaria procurar a única alternativa que só tem coisas negativas. Não havia nenhuma correlação especial com o conteúdo, só isso resolveria a questão.

**GABARITO: C.**

**43. (IADES/CRF-DF/Assistente Administrativo/2017) A respeito do assunto trabalho em equipe, é correto afirmar que a equipe transitória e de curta duração, formada pela gerência para resolver de forma imediata um problema específico, é denominada equipe**

A de projeto.

B de força-tarefa.



- C virtual.
- D multifuncional.
- E autogerida.

**Comentário:**

A definição do comando da questão é condizente com a definição de força-tarefa (que é o gabarito).

Certamente, alguns poucos acharão que trata-se de uma equipe de projeto. De fato, a força tarefa é uma forma de equipe de projeto, e caberia recurso, mas a questão trouxe a definição direta da força tarefa (e não falou, direta ou indiretamente, de projetos). Assim, entendo que era possível resolver a questão e prefiro ensinar que você poderia acertar se pensasse da forma mais direta e apropriada!

**GABARITO: B**

**44. (IADES/UFBA/Assistente Administrativo/2014) Existe um tipo específico de equipe denominada força-tarefa. Com relação a essa equipe, assinale a alternativa correta.**

- (A) Constitui-se em uma equipe homogênea, formada por especialistas da mesma área.
- (B) É uma equipe provisória e de curta duração.
- (C) É dedicada à realização de tarefas amplas e abrangentes.
- (D) Compõe-se de membros que não trabalham de forma integrada.
- (E) É formada para a resolução de problemas de pouca complexidade.

**Comentário:**

Força tarefa é uma equipe temporária que serve para realizar alguma tarefa transitória, de um contexto específico.

**GABARITO: B.**

**45. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo/2015) Uma equipe é um conjunto de participantes que deve ser capaz de contribuir com capacidades e competências diferentes, e que levem ao alcance dos objetivos. Sobre o tema, analise as sentenças abaixo, atribua valores verdadeiro (V) ou falso (F), e assinale a alternativa que representa a seqüência correta:**

- ( ) Equipes bem sucedidas devem, entre outros pontos, apresentar algumas características, como: compromisso com os objetivos, consenso na tomada de decisões, comunicação eficaz.
  - ( ) Equipes eficazes requerem uma definição clara da filosofia e da missão da empresa, uma estrutura organizacional flexível e participativa, sistemas organizacionais adequados e políticas organizacionais que permitam o comprometimento das pessoas, e o treinamento das habilidades técnicas e interpessoais.
  - ( ) Cada membro da equipe é responsável somente pelo seu trabalho. A responsabilidade do bom trabalho da equipe, nunca inclui a corresponsabilidade sobre o trabalho do colega, mesmo que isso interfira nos resultados como um todo.
- a) F, F, V.
  - b) V, F, V.
  - c) V, V, V.
  - d) F, V, F
  - e) V, V, F.



**Comentário:**

Questão que exige mais interpretação do que conteúdo propriamente dito. Vejamos:

- 1) Verdadeiro. Como o trabalho em equipe envolve todas as pessoas e possibilita ganhos de sinergia, deve-se ter o compromisso das pessoas, o consenso e a boa comunicação, entre muitas outras coisas que poderiam ter sido colocadas aqui.
- 2) Verdadeiro. Para que a equipe funcione bem a estrutura de suporte da organização também deve ser boa e bem definida, conforme apresentado pelo item.
- 3) Falso. O trabalho em equipe pede a participação das pessoas e o seu compromisso com o resultado do todo, exatamente o contrário do que está dito na questão.

**GABARITO: E.**

**46. (IBFC/MGS/Administração/2015) Em uma empresa para se efetuar mudanças deve-se realizar, como uma das estratégias, o item relacionado na alternativa:**

- a) Eficiência.
- b) Eficácia.
- c) Trabalho em equipe.
- d) Recursos.

**Comentário:**

Questão super interpretativa e simples (e esquisita.), já que o único elemento que faz sentido como catalisador da mudança é o trabalho em equipe.

**GABARITO: C.**

**47. (IFBC/EMBASA/Analista de Saneamento – Enfermeiro do Trabalho/2015) O trabalho em equipe consiste em uma modalidade de trabalho coletivo. Do ponto de vista gerencial e da organização de trabalho, o modelo de trabalho em equipe está pautado.**

- a) Na Administração Científica, liderada por Henry Ford.
- b) Na Teoria Burocrática, liderada por Abraham Maslow.
- c) Na Escola de Relações Humanas, liderada por Elton Mayo.
- d) Na Teoria Clássica, liderada por Frederick Taylor.

**Comentário:**

O trabalho em equipe é uma evolução prática que tem início na Escola das Relações Humanas e passa pelas evoluções da Escola Comportamental da administração. Como a única que está como alternativa é a Escola das Relações Humanas, não há problema em resolver a questão.

**GABARITO: C.**

**48. (FUNRIO/IF-BA/Auxiliar em Administração/2016) As equipes de trabalho apresentam diferenças relevantes ao serem comparadas com os grupos, sendo correto afirmar que possuem, dentre outras, as seguintes características:**

- a) sinergia neutra e informação compartilhada.
- b) habilidades complementares e responsabilidade coletiva.
- c) relacionamento coeso e sinergia neutra.
- d) desempenho individual e habilidades variadas.
- e) relacionamento informal e habilidades randômicas.

**Comentário:**



As principais diferenças das equipes para os grupos é que as primeiras trabalham em busca de resultados conjuntos, com sinergias positivas, habilidades complementares, resolvendo seus próprios conflitos e interagindo mais intensamente e de maneira coesa.

Sabendo disso, nota-se que a única alternativa que apresenta resposta correta é a letra B.

**GABARITO: B.**

**49. (FUNRIO/IF-PA/Auxiliar em Administração/2016) As equipes de trabalho são constituídas por pessoas com habilidades complementares que atuam com propósito de conjunto visando alcançar determinado objetivo comum, possuindo, dentre outras, as seguintes características:**

- a) sinergia neutra e responsabilidade individual.
- b) relacionamento informal e sinergia positiva.
- c) responsabilidade coletiva e relacionamento coeso.
- d) habilidades variadas e responsabilidade pessoal.
- e) relacionamento firme e sinergia negativa.

**Comentário:**

As principais diferenças das equipes para os grupos é que as primeiras trabalham em busca de resultados conjuntos, com sinergias positivas, habilidades complementares, resolvendo seus próprios conflitos e interagindo mais intensamente e de maneira coesa.

Sabendo disso, nota-se que a única alternativa que apresenta resposta correta é a letra C.

**GABARITO: C.**

**50. (FUNRIO/IF-BA/Administrador/2014) Coesão refere-se ao grau em que os membros são atraídos entre si e motivados a permanecer como grupo. A coesão é importante porque está associada à produtividade do grupo e pode ser fortalecida quando os membros passam juntos uma grande parte do tempo.**

**Assinale a alternativa que NÃO corresponde a um fator que aumenta a coesão grupal.**

- a) Acordo sobre os objetivos grupais.
- b) Tamanho grande do grupo.
- c) Atratividade pessoal.
- d) Frequência de interações.
- e) Competição intergrupala.

**Comentário:**

A única alternativa que traz um elemento que diminui a coesão do grupo é a letra B, pois os grupos menores são mais coesos do que os maiores.

**GABARITO: B.**

**51. (AOCPEBSERH/Analista Administrativo – Administração (CH-UFPA)/2016) Um grupo passa por vários estágios de desenvolvimento que representam um dos fatores determinantes de seu desempenho. Qual é a tendência de estágios que um grupo passa?**

- a) Intenção, convite, adesão, participação e condução.
- b) Seleção, treinamento, alocação, produtividade e benefícios.
- c) Capacitação, conhecimento, autonomia, velocidade e conclusão.
- d) Recrutamento, ajustamento, integração, reconhecimento e sinergia.
- e) Formação, tempestade, normatização, desempenho e encerramento.

**Comentário:**

Questão simples! Trata-se do modelo de desenvolvimento de grupos temporários!

**GABARITO: E.**

**52. (AOCP/CASAN/Assistente Administrativo/2016) Os grupos formais, também chamados equipes de trabalho, são aqueles criados pela administração para equipar qualquer unidade de trabalho. Há dois tipos principais de grupos formais ou equipes de trabalho nas organizações. A notícia no site da CASAN de que "força-tarefa da CASAN duplica equipes para última semana do ano" pertence a qual tipo de equipe de trabalho?**

- a) Grupos ou equipes funcionais.
- b) Grupos ou equipes de interesse.
- c) Grupos ou equipes permanentes.
- d) Grupos ou equipes temporários.
- e) Grupos ou equipes externos.

**Comentário:**

Questão mal feita, pois o comando da questão pode ser contestado quanto à teoria... apesar disso, as alternativas apontam para apenas uma resposta, considerando-se a necessidade de interpretar o conteúdo.

Assim, o candidato deveria se lembrar que a força-tarefa é uma equipe temporária para resolver problemas que surgem. Com isso, a alternativa de resposta fica clara: letra D.

**GABARITO: D.**

**53. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (HE-UFSCAR)/2015) Assinale a alternativa que apresenta o que é possível conseguir com o trabalho em equipe a partir de ações como ajustar o tamanho dos grupos, aumentar a motivação, promover a coesão e fortalecer a comunicação entre os grupos.**

- a) Manter ou aumentar a produtividade em grupo.
- b) Manter ou aumentar a competição entre os grupos.
- c) Manter ou aumentar a afetividade no grupo.
- d) Manter ou aumentar a atratividade do grupo.
- e) Manter ou aumentar a responsabilidade do grupo.

**Comentário:**

Questão bastante interpretativa. Em essência, considerando-se o conteúdo, era preciso interpretar que a alteração das variáveis que compõem a equipe (como comunicação, tamanho, motivação, coesão, etc.) serve basicamente para fazer a equipe produzir melhor, ou seja, para melhorar sua produtividade.

**GABARITO: A.**

**54. (AOCP/UFPEL/Assistente Administrativo/2015) NÃO é estágio de desenvolvimento de equipes.**

- a) a reunião de pessoas para a divisão de tarefas.
- b) a formação de um grupo.
- c) a transformação do grupo em equipe.
- d) o processo de evolução de uma equipe para uma equipe de alto desempenho.



e) a remuneração conferida a cada membro da equipe.

**Comentário:**

A banca pegou um modelo específico de pouca aceitação e utilizou como se fosse uma referência teórica consolidada – uma pena!

Apesar disso, era possível responder a questão com base em interpretação, pois:

- a) reunir as pessoas é fundamental para uma equipe.
- b) formar o grupo é base para que uma equipe possa ser criada (com base no grupo).
- c) sequência da letra B! =)
- d) é possível se considerar uma necessidade de evolução de uma equipe para uma de alto desempenho.
- e) não faz o menor sentido que a remuneração de cada indivíduo seja considerada estágio de desenvolvimento de uma equipe!

**GABARITO: E.**

**55. (AOC/Prefeitura de Angra dos Reis – RJ/Agente Administrativo/2015) Toda organização é um grupo de pessoas e muitas organizações são aglomerados de grupos. Qual é um exemplo de grupo que forma um equipe de trabalho nas organizações?**

- a) Líderes de diferentes partidos adversários que se reúnem no congresso em bancada suprapartidária.
- b) Organizadores da festa mensal dos aniversariantes que trabalham em uma empresa.
- c) Passageiros aguardando na sala de espera pelo embarque em uma aeronave no aeroporto.
- d) Tripulantes de uma aeronave na condução de um voo de um país para outro.
- e) Amigos de uma sala de aula que se encontram para compartilhar algum interesse.

**Comentário:**

Equipes são conjuntos de pessoas reunidos de forma sistêmica para produzir algo (objetivos em comum!) que a soma dos indivíduos trabalhando sozinhos não seria capaz.

Vejam os:

- A) Errado. Trata-se de um grupo.
- B) Errado. Pode ser considerado equipe, mas certamente não é uma equipe de trabalho, pois o objetivo não são organizacionais, mas sim do grupo social.
- C) Errado. Trata-se de um grupo.
- D) Certo. Trata-se de um conjunto de pessoas buscando um objetivo organizacional específico.
- E) Errado. Trata-se de um grupo.

**GABARITO: D.**



## 5. LISTA DE QUESTÕES.



### QUESTÕES SOBRE GRUPOS E EQUIPES

1. (CESPE/FUB/Assistente em Administração/2018) O fenômeno denominado paradoxo de Abilene consiste na decisão coletiva tomada a partir de pressupostos errados acerca das escolhas de outros membros do grupo.
2. (CESPE/FUB/Assistente em Administração/2018) Nas organizações, grupos informais que passem por processo de divisão do trabalho, coordenação e definição de propósito tornam-se mais formais, o que permite até mesmo a geração de equipes funcionais dentro do contexto organizacional.
3. (CESPE/FUB/Assistente em Administração/2018) A capacidade do indivíduo de analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades é característica relativa à competência interpessoal.
4. (CESPE/FUB/Técnico em Assuntos Educacionais/2018) Para que haja interação verdadeira entre uma equipe, os integrantes precisam se despojar de alguns caprichos individuais.
5. (CESPE/FUB/Técnico em Assuntos Educacionais/2018) A equipe é uma unidade básica de desempenho que busca resultados organizacionais relacionados à ação reflexiva dos indivíduos, com espaço aberto para questionamento sobre a lógica do capital.
6. (CESPE/FUB/Técnico em Assuntos Educacionais/2018) As equipes variam quanto ao propósito (desde desenvolvimento de produtos até solução de problemas), à vigência (temporárias ou permanentes) e à titularidade (funcional/departamental ou interfuncional/desenvolvimento).
7. (CESPE/FUB/Técnico em Assuntos Educacionais/2018) No processo de produção grupal, a existência do grupo implica transformação das relações entre os sujeitos a partir de circunstâncias como pressão exterior ou forte compromisso entre os membros.



8. (CESPE/FUB/Técnico em Assuntos Educacionais/2018) O meio organizacional coletivo pressupõe a reunião de colaboradores em prol de um objetivo institucional, alheio a aspectos particulares de cada profissional.
9. (CESPE/FUB/Técnico em Assuntos Educacionais/2018) A crescente demanda por opiniões novas e criativas capazes de ajudar as organizações na tomada de decisões, em um mundo de negócios globalizado e em constante transformação, motiva o reconhecimento das atividades de inteligência individual em detrimento do trabalho em equipe.
10. (CESPE/FUB/Administrador/2018) Para o bom desempenho de sua equipe na realização de determinada tarefa, o gestor deve engajá-la na execução da referida tarefa e definir os objetivos de cada membro.
11. (CESPE/IFF/Administrador/2018) Assinale a opção correspondente à sequência correta das etapas de desenvolvimento de grupo, segundo Bruce W. Tuckman em Teoria de Desenvolvimento de Grupo, de 1965, revisitada em 1977.
- A - formação / adiamento / turbulência / normatização / desempenho  
B - turbulência / adiamento / formação / normatização / desempenho  
C - formação / turbulência / normatização / desempenho / adiamento  
D - turbulência / formação / normatização / desempenho / adiamento  
E - formação / turbulência / adiamento / normatização / desempenho
12. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) Organizações com profissionais bem qualificados possuem maior facilidade de promover a autogestão das equipes de trabalho e o conseqüente enxugamento da estrutura hierárquica.
13. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo - Administração/2018) O trabalho conjunto, a comunicação aberta e o relacionamento interpessoal intensivo entre os membros são características que contribuem para a obtenção de desempenho elevado em equipes.
14. (CESPE/FUB/Assistente em Administração/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.

15. (CESPE/DPU/Agente Administrativo/2016) A formação de equipes nem sempre progride sem turbulências, o que pode gerar discussões entendidas como destrutivas.
16. (CESPE/DPU/Agente Administrativo/2016) Em uma equipe de trabalho existem mais informações disponíveis para a tomada de decisão do que em uma área em que as pessoas tenham sido reunidas para executar determinadas tarefas.
17. (CESPE/DPU/Agente Administrativo/2016) Ao criar equipes, o órgão se beneficia porque, nelas, há maior número de perspectivas das demandas, bem como de diferentes abordagens que podem estar disponíveis para se resolver determinado problema.
18. (CESPE/FUB/Tecnólogo – RH/2015) Objetivos, motivação, comunicação, processo decisório, relacionamento e liderança são componentes que integram o funcionamento de um grupo.
19. (CESPE/FUB/Tecnólogo – RH/2015) Os grupos constituídos em uma empresa são reconhecidos por serem duráveis e imutáveis quanto à estrutura e à dinâmica de funcionamento.
20. (CESPE/MPU/Técnico – Segurança e Transporte/2015) Na pseudoequipe, prioriza-se a individualidade, já que nesse tipo de grupo não há preocupação com o desempenho coletivo apreciável.
21. (CESPE/STJ/Analista – Segurança/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.
22. (CESPE/STJ/Analista – Segurança/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/TJDFT/Analista – Psicologia/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.
24. (CESPE/FUB/Assistente em Administração/2015) É considerada multifuncional para cumprimento de tarefas específicas a equipe em que as pessoas realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem as responsabilidades de seus chefes anteriores.
25. (FCC/TRE-SP/Analista Judiciário – Psicologia/2017) Sobre a composição de grupos e equipes de trabalho no contexto organizacional compreende-se que

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

**26. (FCC/DPE-RS/Analista – Serviço Social/2017) Nos diversos espaços sócio-ocupacionais, onde estão inseridos os profissionais de Serviço Social, vários são os outros profissionais que compõem a equipe de trabalho. Assim, para um atendimento na totalidade e integralidade dos usuários, faz-se necessário um trabalho de equipe interdisciplinar, significando a**

- a) unificação das fronteiras disciplinares.
- b) atuação dos profissionais de forma independente.
- c) negação das especialidades de cada profissão.
- d) atuação dos profissionais de maneira interdependente.
- e) impermeabilidade do conhecimento.

**27. (FCC/PGE-MT/Analista-Psicólogo/2016) Suponha que o RH da PGE realizou um projeto para expandir o trabalho em equipe em razão de questões éticas oriundas de competitividade interna predatória entre colaboradores, para conquistar uma gratificação individual por desempenho. A iniciativa do trabalho em equipe falhou, apesar da gratificação individual ter sido atribuída, porque**

- a) existem excessivos níveis hierárquicos e estes impedem a cooperação entre as pessoas.
- b) a concessão de benefícios não foi alterada para promover o trabalho em equipe e privilegia indivíduos.
- c) a estrutura organizacional por si só não estimula o trabalho em equipe e promove a competição.
- d) os mecanismos de controle da auditoria são insuficientes para correlacionar a atribuição de gratificação e o desempenho organizacional.
- e) o mecanismo de recompensas e sanções não foi alterado para apoiar o trabalho em equipe e reforça o trabalho individual.

**28. (FCC/TRT3/Analista Judiciário – Enfermagem/2015) A maioria dos especialistas em administração e gerência, afirmam que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes. Katzenbach e Smith classificam os grupos conforme seu funcionamento e seu grau de desenvolvimento. Os membros do grupo compartilham informações entre si, mas responsabilidades, objetivos e produtos pertencem a cada indivíduo; seu funcionamento pode ser eficiente e efetivo, mas não produz desempenho coletivo. Os autores estão se referindo a:**

- a) Grupo de trabalho.
- b) Equipe potencial.
- c) Equipe real.



- d) Equipe de elevado desempenho.
- e) Grupo operacional.

**29. (FGV/Câmara de Salvador/Analista Legislativo/2018) Os trabalhos em grupo e em equipe são muito comuns nas organizações públicas e privadas. Mas nem sempre o trabalho em equipe é a melhor solução.**

**Uma desvantagem do trabalho em equipe é:**

- A desestimular a criatividade organizacional;
- B dificultar o desenvolvimento de lideranças;
- C requerer menor número de reuniões;
- D dificultar a participação dos funcionários nas decisões;
- E exigir maiores demandas de comunicação.

**30. (FGV/Câmara de Salvador/Analista Legislativo/2018) Um servidor administrativo foi convidado a assumir a chefia do departamento de atendimento a clientes. Após sua apresentação aos subordinados, ele disse que acredita no potencial do trabalho em grupo.**

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

- A o trabalho em grupo gera sinergia positiva por meio do esforço coordenado;
- B o trabalho em equipe costuma tomar mais tempo e consumir mais recursos que o trabalho individual;
- C o trabalho em equipe é aquele em que se interage basicamente para compartilhar dados, informações e auxiliar cada membro a atingir suas próprias metas;
- D nos grupos de trabalho, as habilidades são complementares e a responsabilidade pode ser individual ou mútua;
- E as equipes multifuncionais são grupos de funcionários que realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem muitas das responsabilidades que cabiam a seus superiores hierárquicos.

**31. (FGV/COMPESA/Analista de Gestão de Pessoas/2018) Diferentemente do conceito de grupo de trabalho, que independe das características de cada integrante, a equipe de trabalho pressupõe**

- A) a coerência entre os papéis do grupo e o desenvolvimento de direções autocráticas.
- B) a existência de habilidades homogêneas que ao serem combinadas impedem a predominância do comportamento sinérgico.
- C) a delegação compartilhada de atribuições que proporciona a propagação do efeito carona.
- D) um desempenho coletivo sinérgico, em que as competências dos membros se complementam.
- E) o relacionamento intrapessoal de alta confiança inibindo as atividades de conservação.



**32. (FGV/COMPESA/Analista de Gestão de Pessoas/2018) No processo de formação de uma equipe de trabalho, os membros estavam em uma etapa em que as relações se mostravam coesas e o grupo começava a agir de forma unida e coordenada.**

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

- A formação.
- B turbulência.
- C interrupção.
- D normatização.
- E execução.

**33. (FGV/COMPESA/Administrador/2018) Uma importante característica de um grupo de trabalho é sua coesão, fator que influencia de forma determinante na produtividade.**

**Assinale a opção que indica a medida que, ao ser adotada, estimula a coesão.**

- A Acrescentar novos membros ao grupo, o que irá fortalecer o espírito de equipe.
- B Recompensar individualmente os membros do grupo, o que irá evidenciar a importância de cada um.
- C Promover o conflito entre os membros do grupo, o que irá propiciar discussões construtivas.
- D Isolar fisicamente o grupo, o que irá incentivar o sentimento de unidade.
- E Aumentar o tempo em que os membros praticam atividades pessoais isoladamente.

**34. (FGV/MPE-AL/Técnico do Ministério Público – Geral/2018) Assinale a opção que indica o objetivo de uma força tarefa.**

- A Trabalhar em questões específicas, operando de forma temporária até que o problema seja resolvido.
- B Reunir membros geograficamente dispersos, com a interação viabilizada por ferramentas online.
- C Atuar no desenvolvimento adequado dos processos organizacionais, garantindo a oferta de produtos adequados.
- D Promover o espírito empreendedor entre os colaboradores, desenvolvendo autonomia na tomada de decisão.
- E Supervisionar etapas-chave da produção, emitindo opiniões de melhoria e correção.

**35. (FGV/IBGE/Analista – planejamento e gestão/2016) Nas organizações contemporâneas, a pressão por capacidade de resposta rápida ao ambiente leva a transformações nas estruturas e na organização do trabalho, trazendo novos desafios para os gestores. Atualmente, o trabalho em equipe vem sendo amplamente adotado em substituição às hierarquias rígidas que separam a decisão da execução do trabalho. Em contextos adequados, as equipes eficazes geram sinergias positivas que melhoram o desempenho da organização – cabendo aos gestores a**



**avaliação da adequação e dos custos e benefícios da adoção da prática. Nas equipes eficazes, alguns fatores estão presentes. Entre esses fatores, destaca(m)-se:**

- a) alto grau de “folga social”;
- b) independência das tarefas dos membros da equipe;
- c) metas específicas e claras;
- d) estilo de liderança orientado para a tarefa;
- e) estilo de liderança orientado para as pessoas.

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

- a) pessoas que executam tarefas similares, em uma mesma unidade organizacional, com poucas funções bem definidas;
- b) especialistas de diferentes áreas com o intuito de desenvolver uma atividade específica sem relação com a estratégia da empresa;
- c) funcionários que participam de equipes diferentes e que executam um rodízio periódico de seus integrantes;
- d) diretores de cada departamento que trabalham em conjunto para decidir o plano tático da organização;
- e) funcionários com foco em novos empreendimentos e com autonomia para gerir seu orçamento e alcançar resultados.

**37. (FGV/DPE-MT/Assistente Administrativo/2015) Com o advento e progresso das tecnologias de comunicação, bem como em função dos negócios globais de algumas corporações, algumas empresas adotam modelos de equipe em que seus membros residem em países diferentes e se comunicam e compartilham trabalhos por meio de ferramentas tecnológicas.**

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

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

**38. (FGV/DPE-MT/Assistente Administrativo/2015) Sobre os grupos formais e informais, analise as afirmativas a seguir.**

- I. Um grupo de funcionários que interage espontaneamente em torno de um propósito específico caracteriza um grupo informal.
- II. O gerente e os subordinados de um departamento de produção constituem um grupo formal.
- III. Uma equipe definida pela instituição para o desenvolvimento de um projeto específico forma um grupo informal.

Assinale:

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

- d) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.  
e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

**39. (IADES/IGEPREV-PA/Técnico de Administração/2018) Com relação à equipe de trabalho, é correto afirmar que objetiva o**

A desempenho coletivo, possui sinergia positiva, apresenta responsabilidade individual e mútua e as habilidades dos membros são complementares.

B desempenho coletivo, possui sinergia neutra, apresenta responsabilidade individual e mútua e as habilidades dos membros são complementares.

C desempenho coletivo, possui sinergia neutra, apresenta responsabilidade individual e as habilidades dos membros são aleatórias e variadas.

D compartilhamento de informações, possui sinergia neutra, apresenta responsabilidade individual e as habilidades dos membros são aleatórias e variadas.

E compartilhamento de informações, possui sinergia neutra, apresenta responsabilidade individual e mútua e as habilidades dos membros são aleatórias e variadas.

**40. (IADES/IGEPREV-PA/Analista de Investimentos/2018) Característica que faz com que o desempenho do grupo como um todo seja maior que a soma das contribuições individuais dos membros da equipe.**

**Considerando o contexto de uma equipe de trabalho, a definição apresentada refere-se a**

A - sinergia.

B - eficiência.

C - coordenação.

D - objetividade.

E - produtividade.

**41. (IADES/CFM/Serviços Operacionais/2018) A mais forte tendência contrária à departamentalização tradicional tem sido o esforço de algumas empresas em implementar o trabalho em equipe.**

**Com base no exposto, é correto afirmar que uma característica positiva da forma de trabalho em equipe equivale ao fato de que tal configuração constitui uma**

A forma de tornar mais lentas as decisões de uma empresa.

B forma de concentrar as decisões de uma organização nas camadas mais elevadas de hierarquia.

C oportunidade de realizar reuniões com pessoas.

D maneira de tornar as organizações mais flexíveis e ágeis para funcionar em um ambiente dinâmico.

E maneira de reduzir custos administrativos.



**42. (IADES/Hemocentro-DF/Técnico Administrativo/2017) Considerando que o trabalho em equipe proporciona vantagens e desvantagens, assinale a alternativa que indica apenas as desvantagens do trabalho em equipe.**

- A Completude, diversidade de ideias e agilidade.
- B Completude, esforço desigual e agilidade.
- C Esforço desigual, conflito de ideias e falta de responsabilidade.
- D Esforço desigual, agilidade e falta de responsabilidade.
- E Diversidade de ideias, conflito de ideias e falta de responsabilidade.

**43. (IADES/CRF-DF/Assistente Administrativo/2017) A respeito do assunto trabalho em equipe, é correto afirmar que a equipe transitória e de curta duração, formada pela gerência para resolver de forma imediata um problema específico, é denominada equipe**

- A de projeto.
- B de força-tarefa.
- C virtual.
- D multifuncional.
- E autogerida.

**44. (IADES/UFBA/Assistente Administrativo/2014) Existe um tipo específico de equipe denominada força-tarefa. Com relação a essa equipe, assinale a alternativa correta.**

- (A) Constitui-se em uma equipe homogênea, formada por especialistas da mesma área.
- (B) É uma equipe provisória e de curta duração.
- (C) É dedicada à realização de tarefas amplas e abrangentes.
- (D) Compõe-se de membros que não trabalham de forma integrada.
- (E) É formada para a resolução de problemas de pouca complexidade.

**45. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo/2015) Uma equipe é um conjunto de participantes que deve ser capaz de contribuir com capacidades e competências diferentes, e que levem ao alcance dos objetivos. Sobre o tema, analise as sentenças abaixo, atribua valores verdadeiro (V) ou falso (F), e assinale a alternativa que representa a seqüência correta:**

- ( ) Equipes bem sucedidas devem, entre outros pontos, apresentar algumas características, como: compromisso com os objetivos, consenso na tomada de decisões, comunicação eficaz.
- ( ) Equipes eficazes requerem uma definição clara da filosofia e da missão da empresa, uma estrutura organizacional flexível e participativa, sistemas organizacionais adequados e políticas organizacionais que permitam o comprometimento das pessoas, e o treinamento das habilidades técnicas e interpessoais.
- ( ) Cada membro da equipe é responsável somente pelo seu trabalho. A responsabilidade do bom trabalho da equipe, nunca inclui a corresponsabilidade sobre o trabalho do colega, mesmo que isso interfira nos resultados como um todo.



- a) F, F, V.
- b) V, F, V.
- c) V, V, V.
- d) F, V, F
- e) V, V, F.

**46. (IBFC/MGS/Administração/2015) Em uma empresa para se efetuar mudanças deve-se realizar, como uma das estratégias, o item relacionado na alternativa:**

- a) Eficiência.
- b) Eficácia.
- c) Trabalho em equipe.
- d) Recursos.

**47. (IFBC/EMBASA/Analista de Saneamento – Enfermeiro do Trabalho/2015) O trabalho em equipe consiste em uma modalidade de trabalho coletivo. Do ponto de vista gerencial e da organização de trabalho, o modelo de trabalho em equipe está pautado.**

- a) Na Administração Científica, liderada por Henry Ford.
- b) Na Teoria Burocrática, liderada por Abraham Maslow.
- c) Na Escola de Relações Humanas, liderada por Elton Mayo.
- d) Na Teoria Clássica, liderada por Frederick Taylor.

**48. (FUNRIO/IF-BA/Auxiliar em Administração/2016) As equipes de trabalho apresentam diferenças relevantes ao serem comparadas com os grupos, sendo correto afirmar que possuem, dentre outras, as seguintes características:**

- a) sinergia neutra e informação compartilhada.
- b) habilidades complementares e responsabilidade coletiva.
- c) relacionamento coeso e sinergia neutra.
- d) desempenho individual e habilidades variadas.
- e) relacionamento informal e habilidades randômicas.

**49. (FUNRIO/IF-PA/Auxiliar em Administração/2016) As equipes de trabalho são constituídas por pessoas com habilidades complementares que atuam com propósito de conjunto visando alcançar determinado objetivo comum, possuindo, dentre outras, as seguintes características:**

- a) sinergia neutra e responsabilidade individual.
- b) relacionamento informal e sinergia positiva.
- c) responsabilidade coletiva e relacionamento coeso.
- d) habilidades variadas e responsabilidade pessoal.
- e) relacionamento firme e sinergia negativa.

**50. (FUNRIO/IF-BA/Administrador/2014) Coesão refere-se ao grau em que os membros são atraídos entre si e motivados a permanecer como grupo. A coesão é importante porque está associada à produtividade do grupo e pode ser fortalecida quando os membros passam juntos uma grande parte do tempo.**

**Assinale a alternativa que NÃO corresponde a um fator que aumenta a coesão grupal.**



- a) Acordo sobre os objetivos grupais.
- b) Tamanho grande do grupo.
- c) Atratividade pessoal.
- d) Frequência de interações.
- e) Competição intergrupar.

**51. (AOCP/EBSERH/Analista Administrativo – Administração (CH-UFPA)/2016) Um grupo passa por vários estágios de desenvolvimento que representam um dos fatores determinantes de seu desempenho. Qual é a tendência de estágios que um grupo passa?**

- a) Intenção, convite, adesão, participação e condução.
- b) Seleção, treinamento, alocação, produtividade e benefícios.
- c) Capacitação, conhecimento, autonomia, velocidade e conclusão.
- d) Recrutamento, ajustamento, integração, reconhecimento e sinergia.
- e) Formação, tempestade, normatização, desempenho e encerramento.

**52. (AOCP/CASAN/Assistente Administrativo/2016) Os grupos formais, também chamados equipes de trabalho, são aqueles criados pela administração para equipar qualquer unidade de trabalho. Há dois tipos principais de grupos formais ou equipes de trabalho nas organizações. A notícia no site da CASAN de que “força-tarefa da CASAN duplica equipes para última semana do ano” pertence a qual tipo de equipe de trabalho?**

- a) Grupos ou equipes funcionais.
- b) Grupos ou equipes de interesse.
- c) Grupos ou equipes permanentes.
- d) Grupos ou equipes temporários.
- e) Grupos ou equipes externos.

**53. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (HE-UFSCAR)/2015) Assinale a alternativa que apresenta o que é possível conseguir com o trabalho em equipe a partir de ações como ajustar o tamanho dos grupos, aumentar a motivação, promover a coesão e fortalecer a comunicação entre os grupos.**

- a) Manter ou aumentar a produtividade em grupo.
- b) Manter ou aumentar a competição entre os grupos.
- c) Manter ou aumentar a afetividade no grupo.
- d) Manter ou aumentar a atratividade do grupo.
- e) Manter ou aumentar a responsabilidade do grupo.

**54. (AOCP/UFPEL/Assistente Administrativo/2015) NÃO é estágio de desenvolvimento de equipes.**

- a) a reunião de pessoas para a divisão de tarefas.
- b) a formação de um grupo.
- c) a transformação do grupo em equipe.
- d) o processo de evolução de uma equipe para uma equipe de alto desempenho.
- e) a remuneração conferida a cada membro da equipe.



**55. (AOC/Prefeitura de Angra dos Reis – RJ/Agente Administrativo/2015) Toda organização é um grupo de pessoas e muitas organizações são aglomerados de grupos. Qual é um exemplo de grupo que forma um equipe de trabalho nas organizações?**

- a) Líderes de diferentes partidos adversários que se reúnem no congresso em bancada suprapartidária.
- b) Organizadores da festa mensal dos aniversariantes que trabalham em uma empresa.
- c) Passageiros aguardando na sala de espera pelo embarque em uma aeronave no aeroporto.
- d) Tripulantes de uma aeronave na condução de um voo de um país para outro.
- e) Amigos de uma sala de aula que se encontram para compartilhar algum interesse.



## 6. GABARITO.



---

1. C	11. C	21. C	31. D	41. D	51. E
2. C	12. C	22. E	32. D	42. C	52. D
3. E	13. C	23. E	33. D	43. B	53. A
4. C	14. E	24. E	34. A	44. B	54. E
5. E	15. C	25. B	35. C	45. E	55. D
6. C	16. C	26. D	36. E	46. C	
7. C	17. C	27. E	37. E	47. C	
8. E	18. C	28. A	38. C	48. B	
9. E	19. E	29. E	39. A	49. C	
10. C	20. C	30. B	40. A	50. B	

## 7. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL.

CARVALHO, Antonio V. de. NASCIMENTO, Luiz P do. SERAFIM, Oziléa C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. Vol. 1. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DE MACEDO, Ivanildo I. RODRIGUES, Denize F. JOHANN, Maria E. P. DA CUNHA, Neisa M. M. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9a ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

HAMPTON, David. R. **Administração do comportamento organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1991.

MADRUGA, Lúcia Rejane Rosa Gama. **Comportamento coletivo e interações sociais no Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Santa Maria: aprendizagem social e emergência do empreendedorismo socioambiental**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós Graduação em Agronegócios. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/15711>>. Acesso em: 16/02/2016.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.



# 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.