



Estratégia
CONCURSOS

Aula

Passo Estratégico de Adm. Pública e Ética no Serviço Público p/ PG-DF (Técnico Jurídico) - CESPE

Professor: Gustavo Garcia, Vinicius Rodrigues de Oliveira

Liderança, Hierarquia e Autoridade

Grupos de Trabalho

1 – Apresentação	2
2 – Análise Estatística	4
3 – Análise das Questões.....	5
3.1 – Liderança, Hierarquia e Autoridade	5
3.2 – Grupos de Trabalho	8
4 – Questionário de Revisão.....	12
5 – Conclusão.....	16



1 – APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia**, sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico.

E eu sou **Vinicius de Oliveira**, Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009.

Creio que muitos de vocês já conheçam o “Passo”, no entanto vamos aproveitar esse **relatório inicial** para darmos uma breve visão como analistas, coaches e, principalmente, como concurseiros do que é e de como o “Passo” pode te ajudar no caminho até a conquista do cargo público.

Temos notado que na elaboração das provas as bancas de concursos têm se especializado em explorar cada vez mais as diversas fontes de informação existentes, seja na doutrina especializada, nos incontáveis atos normativos legais ou infralegais, na jurisprudência, em periódicos, ou seja, em qualquer fonte que contenha conteúdo “cobrável” em prova.

Com isso, os materiais destinados a concursos têm ficado cada vez extensos, inflados, pois precisam contemplar todas essas atualizações e, por uma questão de responsabilidade e compromisso com o candidato, manter o conteúdo já cobrado no passado.

Os cursos do Estratégia já têm essa preocupação em dar destaque aos assuntos e pontos da matéria que estão sendo cobrados com mais frequência nos concursos. No entanto, devido ao enorme volume de informações necessárias para cobrir todo o edital, é comum que o aluno ainda se sinta inseguro acerca daquilo que efetivamente deve guardar para a prova, daquele núcleo de conhecimento que lhe proporcionará uma pontuação competitiva para a aprovação.

E é nesse contexto que enxergamos as duas primeiras grandes vantagens do “Passo”. A primeira é a **possibilidade de identificar, com base em análise estatística real, consistente, com que frequência e aprofundamento determinado assunto da disciplina está sendo cobrado nas provas para o cargo almejado e nas demais provas organizadas pela banca examinada.**

Vejam que esse tipo de informação pode ser determinante para a sua aprovação, pois o exame em conjunto do conteúdo dos relatórios de todas as disciplinas permite que o aluno faça a escolha mais racional dentre as possíveis, quando considerado o tempo disponível para o estudo até a data da prova.

Dessa forma, o aluno poderá contar com todas as informações necessárias para que possa – se for preciso – privilegiar uma disciplina ou um assunto de uma determinada disciplina em detrimento de outros. **E isso pode ser a diferença entre conquistar ou não a vaga almejada.**



A segunda vantagem é um desdobramento da primeira: trata-se da inédita **possibilidade de irmos uma camada mais fundo no nosso filtro e identificar, dentro de cada assunto do edital examinado, quais pontos são preferidos e de que forma são cobrados pela banca.**

É isso mesmo que você acabou de ler, **sempre que for possível ou relevante**, não nos limitaremos a reconhecer que o assunto X foi cobrado com maior frequência que o assunto Y. Vamos mostrar de que forma foi cobrado e, sempre que possível, quais pontos dentro daquele assunto são preferidos pela banca. Acreditem, em algumas provas o estudo de 3 ou 4 pontos (não falo de itens do edital e sim de pontos – subitens), já garantiria 70 a 80% de rendimento na disciplina. Um candidato com bom senso e preparo acertaria as demais questões mesmo sem ter estudado a fundo o assunto. **É esse tipo de percepção que buscamos proporcionar.**

Costumo dizer que o estudo para concursos públicos deve ser feito em camadas, ou seja, na primeira leitura o candidato deve se preocupar em aprender o núcleo essencial da matéria e não esgotar completamente a matéria. Nas leituras seguintes, deve progressivamente ir se aprofundando nos detalhes absorvidos até chegar em um nível de conhecimento acumulado que seja satisfatório para a preparação escolhida.

O Passo Estratégico expõe essas camadas para o aluno, deixa claro qual conteúdo deve ser priorizado em um primeiro momento e quais conteúdos merecerão atenção – se for o caso – em momento posterior. O aluno que, por falta de tempo ou opção estratégica de preparação, optar por ir para a prova com um conhecimento básico saberá com precisão até que ponto deve se dedicar à disciplina. E diria que o mesmo serve para o aluno que quer chegar com o conteúdo avançado, ou seja, até onde vale a pena adquirir conhecimento na disciplina.

Percebam que um levantamento desse tipo, com esse nível de detalhes, é algo inédito, um verdadeiro raio-x do edital. Apesar de tomarmos como referência a última prova do cargo almejado, também nos preocupamos com o passado e com as demais provas organizadas pela banca, incluindo as mais recentes. Isso **nos permitiu perceber o comportamento atual da banca** e, a depender do caso, sugerir possíveis novidades em futuros editais.

Além disso, o Passo Estratégico também trará **simulados periódicos com questões inéditas** e será uma grande ferramenta para que o aluno possa **orientar as suas futuras revisões da disciplina**. Em suma, o “Passo” servirá como um **roteiro para a preparação dos alunos iniciantes** e como um **bom plano de revisão para os mais experientes!**

Por fim, é importante ter em mente que **o material do Passo Estratégico não substitui o estudo do conteúdo regular da disciplina**. Portanto, esse material deverá ser utilizado de forma complementar ao estudo regular, preponderantemente para **revisões**, para **aprimoramento final** e para identificar **o que não poderá “de jeito nenhum” ser esquecido ou deixado para trás**, tudo bem?

Vamos ao relatório?



2 – ANÁLISE ESTATÍSTICA

Antes de iniciarmos a análise estatística propriamente dita, achamos interessante neste **primeiro relatório** fazer alguns esclarecimentos acerca dos critérios adotados para o levantamento e manipulação dos dados estatísticos.

Como primeiro ponto, é importante delimitar a amostra utilizada para realizar a presente análise. Para esta análise foram selecionadas as **provas para tribunais, órgãos de controle, órgãos do executivo e outros órgãos análogos realizadas nos últimos 5 anos pela banca Cespe**, cujos editais tinham um grau relevante de similaridade com o nosso.

Além disso, foi necessário levar em consideração o **alto grau de permeabilidade** da disciplina durante o levantamento estatístico. E o que queremos dizer com isso? É que **é muito comum que os conteúdos cobrados “dentro” da disciplina Administração Pública também estejam presentes em outras disciplinas congêneres, tais como Gestão Pública, Administração de RH, Gestão de RH, Gestão de Pessoas, etc.** Por essa razão, todas essas provas vieram para estatística.

Quanto aos tópicos em si, valem as mesmas considerações quanto à permeabilidade da matéria. Em outras palavras, **alguns tópicos aparecem descritos de forma diferente em alguns editais, mas abordam um conteúdo idêntico ou similar.** Para fazer a análise estatística, portanto, aglomeramos esses tópicos conexos para gerar os dados que seguem.

Vale ressaltar que o tópico **Ética no Serviço Público** não entrou na análise estatística pois, via de regra, é cobrado como disciplina própria nos editais. Assim, como não disputa espaço com os demais tópicos da disciplina Administração, a comparação ficaria distorcida.

Vamos então aos dados estatísticos!

Assunto	Questões	Incidência
Liderança, Hierarquia e Autoridade	47	16,85%
Grupos de Trabalho	36	12,90%
Total	279	100,00%
Média	93	33,33%

Na tabela acima são quantificadas as questões que cobraram os assuntos em relação ao número total de questões analisadas. Os tópicos **Liderança, Hierarquia e Autoridade e Grupos de Trabalho** tiveram uma **incidência abaixo da média**.

Ainda assim, apesar de menos cobrados do que a média, os assuntos **Liderança, Hierarquia e Autoridade e Grupos de Trabalho devem ser estudados!**



3 – ANÁLISE DAS QUESTÕES

Nesta seção faremos a análise de algumas questões de provas anteriores e buscaremos as características que nos ajudem a entender como a banca cobra esses tópicos.

3.1 – LIDERANÇA, HIERARQUIA E AUTORIDADE

1. (CESPE / FUNPRESP-JUD – Cargo 8 - 2016)

Por meio da comunicação, a liderança exerce poder ao criar ou reforçar uma realidade organizacional.

Comentários

A comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação.

Assim, a comunicação tem a capacidade de: controlar as pessoas de diversas maneiras; motivar os funcionários; expressar as frustrações ou os sentimentos de satisfação; e prover informações necessárias à tomada de decisões.

A liderança, assim, depende da comunicação para influenciar os indivíduos a executarem a se engajarem em determinada tarefa.

Gabarito: correta.

2. (CESPE / FUNPRESP-JUD – Cargo 8 - 2016)

Em um contexto organizacional, delegar autoridade é o mesmo que delegar responsabilidade.

Comentários

Delegar é transferir a competência para alguém hierarquicamente inferior. No entanto, transfere-se a competência, mas não a responsabilidade pela tarefa delegada.

Gabarito: errada.

3. (CESPE / TCE-SC – Cargo 1 – 2015)

Os líderes formais são responsáveis pela criação de uma cultura organizacional sem influência de outros agentes internos ou externos à organização, razão por que as relações entre os estilos de liderança e a cultura de determinada organização já fornecem descobertas-chave a respeito do seu modo de atuação.

Comentários

A cultura organizacional é o conjunto de valores e normas compartilhado entre os membros de uma organização e que controla as relações entre esses membros, fornecedores, clientes



e demais pessoas externas à organização. Ou seja, a cultura certamente sofre influência de agentes internos e externos, ainda que os líderes formais tenham um papel importante em sua criação, aqui entendida como seu enraizamento na organização.

Gabarito: errada.

4. (CESPE / STJ – AJAA - 2015)

Os estilos de liderança podem ser classificados em duas dimensões: orientação para relacionamentos, que engloba os estilos dominante, diretivo e autocrático; e orientação para tarefas, com a classificação em estilos participativo, estimulador e apoiador.

Comentários

Os conceitos foram invertidos: orientação para relacionamentos, com a classificação em estilos participativo, estimulador e apoiador; e orientação para tarefas, que engloba os estilos dominante, diretivo e autocrático.

Gabarito: errada.

5. (CESPE / STM – AJAA - 2018)

Líderes liberais são aqueles que adotam postura consultiva, compartilhando com suas equipes a tomada de decisão.

Comentários

A questão descreve a **liderança democrática (ou interativa)**, na qual o líder favorece a comunicação e incentiva a participação democrática das pessoas. Atua, portanto, como um facilitador, coordenando as atividades, mas encorajando o comprometimento e o senso de responsabilidade.

Na **liderança liberal**, há uma ampla delegação das decisões ao grupo, sem um rígido controle. O líder participa quando demandado.

Gabarito: errada.

6. (CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - Administração - 2017)

Os conceitos de poder e autoridade nas organizações são sempre coincidentes, uma vez que quem possui poder possui autoridade e quem tem autoridade tem poder.

Comentários

Os conceitos de poder e autoridade nas organizações **não** são sempre coincidentes, pois nem sempre quem tem autoridade tem também poder, assim como quem possui poder pode não possuir autoridade.

O **poder** pode ser entendido como o **potencial** de influência de uma pessoa.

Já a **autoridade** pode ser o poder legitimado, **real**, que resulta em ordenar e ser obedecido.



Gabarito: errada.

7. (CESPE / DPU – Agente Administrativo - 2016)

Segundo as abordagens de traços e competências de liderança, a presença de comportamentos orientados ao trabalho e ao relacionamento interpessoal no modo de agir do líder favorece eficazmente o alcance dos resultados de equipes e organizações.

Comentários

As abordagens das lideranças orientadas ao **trabalho (ou às tarefas)** e às **pessoas (ou ao relacionamento interpessoal)** dizem respeito às **competências de liderança**, e não às abordagens dos **traços**, segundo as quais o líder é aquele detém traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. As teorias sobre os traços de personalidade de certa forma caíram em desuso, pois atualmente enfatiza-se o desenvolvimento gradativo da liderança.

O líder orientado ao **trabalho (ou às tarefas)** foca na rotina operacional e nos aspectos técnicos da execução das tarefas organizacionais. Caracteriza-se pelo estímulo e supervisão da produção.

Já o líder orientado às **pessoas (ou ao relacionamento interpessoal)** enfatiza os aspectos humanos do trabalho. Caracteriza-se pelo bom relacionamento interpessoal e busca o desenvolvimento eficaz da equipe.

Gabarito: errada.

8. (CESPE / STJ – AJAA - 2015)

Os estilos de liderança podem ser classificados em duas dimensões: orientação para relacionamentos, que engloba os estilos dominante, diretivo e autocrático; e orientação para tarefas, com a classificação em estilos participativo, estimulador e apoiador.

Comentários

A questão inverteu a correlação entre as dimensões e orientações e os estilos.

O **líder orientado para as tarefas** engloba os estilos **dominante, diretivo e autocrático**, ao passo que o **líder orientado para as pessoas** subdividi-se nos estilos **participativo, estimulador e apoiador**.

Gabarito: errada.



3.2 – GRUPOS DE TRABALHO

1. (CESPE / EBSERH – Analista Administrativo - 2018)

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

Comentários

As equipes de alto desempenho são equipes com membros profundamente comprometidos com o crescimento pessoal de cada indivíduo e com o sucesso deles mesmos e dos outros. Possuem resultados além das expectativas. São características das equipes de alto desempenho:

- aumento da produtividade e da qualidade;
- melhora na qualidade de vida profissional dos funcionários;
- redução no nível de rotatividade de pessoal e absenteísmo;
- redução no nível de conflito;
- aumento na inovação;
- aumento na flexibilidade; e
- redução de custos.

Vejamos agora os principais atributos para que uma equipe de trabalho seja considerada de alto desempenho:

- **Participação:** todos os membros estão comprometidos com o empowerment;
- **Responsabilidade:** todos os membros sentem-se responsáveis pelos resultados do desempenho;
- **Clareza:** todos os membros compreendem e apoiam os objetivos da equipe;
- **Interação:** todos os membros comunicam dentro de um clima aberto e confiável;
- **Flexibilidade:** todos os membros querem mudar e melhorar o desempenho;
- **Focalização:** todos os membros são dedicados a alcançar as expectativas do trabalho;
- **Criatividade:** todos os talentos e ideias são usados para beneficiar a equipe; e
- **Rapidez:** todos os membros atuam prontamente sobre os problemas e oportunidades.

Gabarito: certa.



2. (CESPE / IPHAN – Técnico I - 2018)

No mercado de trabalho, o individualismo e a competição ampliam uma das maiores dificuldades das instituições: o trabalho em equipe. As instituições de sucesso são aquelas que investem na capacitação de seus profissionais para a formação de equipes de trabalho. Acerca desse assunto, julgue o item subsequente.

Os conceitos de grupo e de equipe são iguais, quando se trata dos resultados de uma instituição.

3. (CESPE / TRF1 – Analista – Área Administrativa- 2018)

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

Comentários

Uma **equipe de trabalho** é a reunião de pessoas em um esforço coordenado, visando objetivos comuns. Tem, assim, como característica a sinergia entre seus integrantes, de modo que seu **desempenho é superior à soma das contribuições individuais**. Além disso, a responsabilidade é coletiva, a habilidade de seus integrantes é complementar e os relacionamentos coesos.

Grupos de trabalho consistem na reunião de duas ou mais pessoas que visam à realização de um objetivo. Nesse sentido, cada um de seus componentes usa o grupo e suas relações sociais como forma de satisfação de suas necessidades. O desempenho do grupo é resultado da soma das contribuições individuais de seus integrantes, **sem qualquer sinergia entre eles**. Tem como características a **responsabilidade individual**, habilidades aleatórias de seus integrantes e **relacionamentos informais**. Os grupos em uma organização podem ser **formais (de comando/funcional e de tarefa/projeto)** ou **informais (de interesse e de amizade/afinidade)**.

Gabarito: 2) errada; 3) errada.

4. (CESPE / TRF1 – Analista – Área Administrativa- 2018)

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

Comentários

Chiavenato lista dez habilidades que os membros de uma equipe devem desenvolver, dentre as quais está a **habilidade de liderança**:

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



- **Habilidade de comunicação:** a equipe deve trabalhar colaborativamente para comunicar aberta e honestamente, ouvir ativamente para obter sinergia.
- **Habilidade de liderança:** a equipe deve criar oportunidades para que cada participante sirva como líder. Para tanto, cada membro deve aprender a organizar, colaborar, planejar, facilitar, relacionar e servir como *coach* e mentor.
- **Habilidade de responsabilidade:** cada membro da equipe é responsável não só pelo seu trabalho, mas também pelo trabalho dos colegas. Em vez de espectador, cada participante é um ator com responsabilidade compartilhada com os demais.
- **Habilidade de apoio à diversidade:** quanto mais diversificada a equipe, tanto maior sua capacidade de responder a novos problemas e apresentar novas soluções. Novas ideias proporcionam diferentes opiniões que enriquecem o trabalho da equipe. Estereótipos e preconceitos devem ser eliminados.
- **Habilidade de retroação e avaliação:** para melhorar o aprendizado, comunicação, relacionamentos e qualidade de produtos e processos, torna-se essencial a retroação e a avaliação. No ambiente de equipe, a autocrítica deve ser encorajada e recompensada para que a equipe reconheça seus pontos frágeis e possa corrigi-los adequadamente.
- **Habilidade de planejamento estratégico:** em vez de responder a problemas com respostas isoladas, a equipe deve utilizar o planejamento estratégico para identificar desafios e oportunidades de maneira colaborativa e influenciar o ambiente no qual os problemas surgem. A equipe deve criar visões, definir objetivos, analisar barreiras, selecionar estratégias e gerar um plano de ação que comprometa os membros em sua implementação.
- **Habilidade de conduzir reuniões bem-sucedidas:** a equipe deve aprender por meio de participação, observação e correção a desenvolver reuniões mais curtas e mais produtivas. Os membros podem fazer rodízio como facilitadores, anotadores de ideias, controladores de tempo e observadores de processos para poderem melhorar as próximas reuniões.
- **Habilidade de resolver conflitos:** a equipe deve aprender a resolver problemas, negociar colaborativamente, responder a situações difíceis e resolver conflitos internos.
- **Habilidades de desfrutar:** a equipe deve aprender a fazer um trabalho agradável e alegre como se fosse um jogo amistoso, mesmo que trabalhe arduamente.

Gabarito: certa.



5. (CESPE / STJ – Analista Judiciário – Administrativa - 2018)

A efetividade da equipe refere-se ao conjunto de comportamentos relevantes para que a meta de trabalho seja atingida, ao passo que o desempenho da equipe corresponde ao grau em que os resultados do trabalho da equipe se aproximam das metas especificadas.

Comentários

O enunciado simplesmente inverteu os conceitos. O desempenho da equipe refere-se ao conjunto de comportamentos relevantes para que a meta de trabalho seja atingida, ao passo que a efetividade da equipe corresponde ao grau em que os resultados do trabalho da equipe se aproximam das metas especificadas.

Gabarito: errada.



4 – QUESTIONÁRIO DE REVISÃO

Nesta seção, iremos apresentar os principais pontos do tópico organizados em forma de questionário com o objetivo de servir como **orientação de estudo**. A ideia é que cada pergunta sirva como uma etapa do roteiro de revisão para o aluno. Assim, tendo encontrado as respostas para as questões apresentadas, o aluno terá percorrido as **partes mais relevantes desse assunto**. Funciona, portanto, como um *checklist*, com respostas simples, que devem ser guardadas pelo candidato.

Questionário

1. Quais são os principais estilos de liderança?
2. Explique a teoria situacional da liderança.
3. Explique a teoria da grade gerencial (*managerial grid*).
4. Quais as principais diferenças entre grupos e equipes?
5. Quais são as fases de desenvolvimento de grupos?
6. Quais são os tipos de equipes de trabalho?
7. Quais são requisitos para que um grupo se torne uma equipe?

1. Quais são os principais estilos de liderança?

A teoria dos estilos de liderança faz referência a três tipos: autoritária, liberal e democrática.

1. Liderança autoritária: centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. Há maior tendência à tensão, frustração e agressividade e pode prejudicar a espontaneidade, a iniciativa e a formação de grupos de amizade.

2. Liderança liberal: delega as decisões ao grupo e evita o controle. Pode prejudicar a produtividade e acarretar individualismo e pouco respeito ao líder.



3. Liderança democrática (interativa): conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Favorece a cordialidade e a comunicação. Desenvolve sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal.

2. Explique a teoria situacional da liderança.

A **teoria situacional**, também conhecida como **caminho-meta**, afirma que os **líderes são flexíveis** e devem adequar o tipo de liderança à situação, envolvendo **fatores contingenciais ambientais** e **fatores contingenciais do subordinado**. Essa teoria descreve quatro estilos de liderança:

- 1. Compreensivo (apoiador):** preocupa-se com as necessidades dos empregados e possui comportamento aberto e igualitário, criando um clima favorável.
- 2. Diretivo:** detalha como os empregados devem fazer seu trabalho, definindo as metas, normas e as recompensas específicas.
- 3. Participativo:** é aberto às ideias dos empregados e encoraja a participação na tomada de decisões.
- 4. Realizador:** define metas arrojadas, em busca de alto desempenho e constante aprimoramento.

3. Explique a teoria da grade gerencial (*managerial grid*).

Grade Gerencial, ou *managerial grid*, é o modelo teórico baseado na premissa de que a preocupação com a **produção** e com as **pessoas** são as duas atitudes primárias que devem influenciar o estilo administrativo. Por esse motivo, essa teoria é conhecida como a visão bidimensional do estilo de liderança.

4. Quais as principais diferenças entre grupos e equipes?



Grupos de trabalho consistem na reunião de duas ou mais pessoas que visam à realização de um objetivo. Nesse sentido, cada um de seus componentes usa o grupo e suas relações sociais como forma de **satisfação de suas necessidades**. O desempenho do grupo é resultado da soma das contribuições individuais de seus integrantes, **sem qualquer sinergia entre eles**. Tem como características a **responsabilidade individual**, **habilidades aleatórias** de seus integrantes e **relacionamentos informais**. Os grupos em uma organização podem ser **formais (de comando/funcional e de tarefa/projeto)** ou **informais (de interesse e de amizade/afinidade)**.

Já uma **equipe** de trabalho é a reunião de pessoas em um **esforço coordenado**, visando **objetivos comuns**. Tem, assim, como característica a **sinergia entre seus integrantes**, de modo que **seu desempenho é superior à soma das contribuições individuais**. Além disso, a **responsabilidade é coletiva**, a **habilidade de seus integrantes é complementar** e os **relacionamentos coesos**. Uma equipe seria uma **evolução dos grupos de trabalho**.

Podemos assim resumir as principais diferenças:

GRUPOS	EQUIPES
Esforço individual (sinergia neutra) – soma de esforços	Esforço coletivo (sinergia positiva) – multiplicação de esforços
Responsabilidade por resultados individuais	Responsabilidade compartilhada pelos resultados
Objetivo de trabalho individual	Objetivos de trabalho compartilhados
Independência	Dependência mútua
Habilidades aleatórias e variadas	Habilidades complementares
Compartilhamento de informações	Processo interno de aprendizagem

5. Quais são as fases de desenvolvimento de grupos?

De acordo com Robbins, há cinco estágios de desenvolvimento de um grupo:

(1) **formação**: os membros estão se conhecendo e os comportamentos aceitáveis (normas internas) estão sendo estabelecidas



- (2) **tormenta**: é fase em que ocorrem os conflitos, normalmente relativos aos limites impostos à individualidade e à definição da liderança
- (3) **normalização**: fase em que os relacionamentos mais próximos se formam e o grupo começa a demonstrar coesão, deixando claro o sentido de identidade
- (4) **desempenho**: nessa fase o grupo está maduro e sua estrutura é aceita. Nos grupos permanentes, é a última fase
- (5) **interrupção**: fase em que o grupo se prepara para o seu desfazimento. Ocorre apenas em grupos temporários

6. Quais são os tipos de equipes de trabalho?

De acordo com Robbins, há quatro tipos principais de equipes: **Equipes de soluções de problemas, Equipes Multifuncionais (cross-functional), Equipes auto gerenciadas e Equipes virtuais.**

7. Quais são requisitos para que um grupo se torne uma equipe?

Para Pichon-Rivière, são **requisitos para que um grupo se torne uma equipe**:

- O estabelecimento de **objetivos e metas comuns**;
- A **alternância de liderança**; e
- A **fluidez do processo de comunicação** entre todos os membros.



5 – CONCLUSÃO

Prezados, encerramos aqui mais um Passo Estratégico.

Bons estudos!

Um grande abraço,

Gustavo Garcia

Instagram: [@profgustavogarcia](https://www.instagram.com/profgustavogarcia)

Para acessar meus artigos, clique [aqui](#).

Vinicius de Oliveira



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.