Modelo de gestão contemporânea

Professora: Jesiane de Souza Marins Lopes
Índice

Apresentação .................................................................................................................. 3
Aula 1: Abordagens clássica e humanística ................................................................. 4
  Introdução .................................................................................................................. 4
  Conteúdo ..................................................................................................................... 5
    Fundamentos da Teoria Clássica ........................................................................... 5
    Funções básicas da empresa ................................................................................... 6
    Características da Administração Clássica ............................................................. 6
    Propostas de Fayol ..................................................................................................... 9
    Teoria das Relações Humanas .............................................................................. 10
  Referências .............................................................................................................. 14

Notas .............................................................................................................................. 19

Chaves de resposta .................................................................................................... 19

Aula 1 ............................................................................................................................ 19
  Exercícios de fixação ................................................................................................. 19

Aula 2: Teoria comportamental .................................................................................. 21
  Introdução ................................................................................................................. 21
  Conteúdo ..................................................................................................................... 22
    Origens da Teoria Comportamental ................................................................... 22
    Teoria da Motivação de Maslow .......................................................................... 22
    Modelo de motivação de Aldeferer ...................................................................... 24

Notas .............................................................................................................................. 33

Chaves de resposta .................................................................................................... 33

Aula 2 ............................................................................................................................ 33
  Exercícios de fixação ................................................................................................. 33

Aula 3: Abordagem contingencial ............................................................................. 35
  Introdução ................................................................................................................. 35
  Conteúdo ..................................................................................................................... 36
    Origens das teorias contingenciais ....................................................................... 36
  Referências ............................................................................................................... 43

Notas .............................................................................................................................. 48

Chaves de resposta .................................................................................................... 48

Aula 3 ............................................................................................................................ 48
  Exercícios de fixação ................................................................................................. 48
Aula 4: Tecnologia e estudos nas organizações ......................................................... 50

**Introdução** ........................................................................................................... 50

**Conteúdo** ............................................................................................................. 51
  - Principais conceitos sobre grupos ...................................................................... 51
  - Vantagem competitiva ......................................................................................... 54
  - Sistemas eletrônicos como controle pessoal ....................................................... 56

**Referências** .......................................................................................................... 59

Notas ........................................................................................................................... 63

Chaves de resposta .................................................................................................... 63

**Aula 4** ..................................................................................................................... 63
  - Exercícios de fixação ............................................................................................ 63

Conteudista ................................................................................................................ 64
Apresentação

A presente disciplina tem como proposta fazer com que o aluno compreenda o desenvolvimento da Administração no mundo do trabalho a partir da evolução dos seus estudos. Com esta finalidade definiremos os princípios da teoria clássica e humanística da administração, como uma proposta de valorizar o ser humano em seu ambiente de trabalho.

A teoria do comportamental da administração humana valoriza os estudos da motivação na empresa e afirma que o administrador deve conhecer as estratégias eficientes para que os colaboradores busquem em si os critérios que os deixam motivados. Dando prosseguimento a esse pensamento, a teoria contingencial afirma que, em um espaço do trabalho, as informações devem estar interlocutadas para que os resultados possam ser alcançados.

Por fim, é possível aprender que o desenvolvimento tecnológico tem facilitado as empresas a conseguirem o sucesso por meio das diversas ferramentas oferecidas. É possível se comunicar mais rápido, é possível fazer levantamentos mais precisos, é possível comprar, vender, produzir. A tecnologia, hoje, é ferramenta-chave para qualquer empresa que queira se manter estável no ambiente de trabalho.

Sendo assim, esta disciplina tem como objetivos:

1. Compreender as teorias clássica e humanística da administração;
2. Relacionar a teoria comportamental com a contingencial da administração;
3. Aprender sobre as contribuições da tecnologia para a administração.
Aula 1: Abordagens clássica e humanística

Introdução

Nesta aula, você terá a oportunidade de entender quando surgiu a Teoria Clássica da Administração, o que trouxe de importante para a história da administração e quais seus elementos por meio da reflexão sobre as relações de poder no ambiente de trabalho, sobre a produtividade e as relações interpessoais.

Dessa forma, será possível compreender sua evolução e a chegada da Teoria Humanística, com uma visão mais voltada para os relacionamentos humanos e uma estrutura mais adequada para alcançar a eficiência, diferentemente da Administração Científica, que só pensava na execução da tarefa.

Com o desenvolvimento dos métodos de administração, o espaço do trabalho começou a se aproximar do humano. As pessoas ganharam o direito de se especializar em uma determinada área e de executar suas tarefas conforme seu conhecimento. Os funcionários passaram a se sentir responsáveis pelo trabalho desempenhado, com atividades planejadas e a satisfação do trabalhador começou a estar relacionada ao salário recebido.

Como os estudos nessa área são constantes, com a implantação da Teoria Humanística, foi possível pensar no trabalhador como ser social, ou seja, o sujeito com necessidades além daquelas exigidas pela empresa.

Objetivo:
1. Apresentar os fundamentos da Teoria Clássica da Administração e os elementos que a constituem.
2. Compreender a Teoria das Relações Humanas por meio da Experiência de Hawthorne.
Conteúdo

Fundamentos da Teoria Clássica

Para entender os modelos de gestão contemporânea, começaremos conhecendo um pouco da Teoria Clássica, sua estrutura e importância na estruturação de trabalho que conhecemos hoje.

A Teoria Clássica tinha uma perspectiva generalizada, sua ênfase era na estrutura organizacional com atenção para toda a organização (operacionais e gerenciais e vice-versa), buscando o trabalhador econômico e eficiente nas suas funções.

Em paralelo, a administração científica se desenvolvia nos Estados Unidos e sua ênfase era na execução das atividades.

Como exemplo da Teoria Clássica, podemos citar uma organização que distribui as tarefas e as funções conforme o organograma da empresa, estabelecendo diretoria, coordenação, operários entre outras obrigações.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Teoria Clássica</th>
<th>Administração Científica</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fundador</td>
<td>Henri Fayol</td>
<td>Frederick Taylor</td>
</tr>
<tr>
<td>Ano</td>
<td>1916</td>
<td>1911</td>
</tr>
<tr>
<td>País</td>
<td>França</td>
<td>Estados Unidos</td>
</tr>
<tr>
<td>Ênfase</td>
<td>Na estrutura da organização</td>
<td>Na tarefa</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Vocês perceberão que, aos poucos, os estudos e as teorias da administração caminharam para a preocupação com o homem em seu ambiente de trabalho, pois ficou evidente que os prejuízos à saúde do trabalhador estavam diretamente ligados à empresa e à produtividade. Dessa forma, era fundamental manter esse homem por um longo período de tempo na empresa e com saúde.
Funções básicas da empresa
Quando Fayol começou seus estudos sobre a administração clássica, ele percebeu que existiam seis funções básicas que todas as empresas apresentavam. Vamos conhecê-las?

**Funções técnicas:** Voltadas para produtos, manufaturas e operações.

**Funções comerciais:** Voltadas para a compra, venda e *marketing*.

**Funções financeiras:** Aquelas que se preocupam em aumentar o capital e conseguir maior receita para a empresa.

**Funções de segurança:** Pessoas responsáveis por zelar e proteger os bens da empresa, como recursos humanos e gestão de pessoas.

**Funções contábeis:** São considerados os balanços da empresa.

**Funções administrativas:** Área da administração geral.

Características da Administração Clássica
Vamos ver quais são as características de uma Administração Clássica de acordo com Fayol:

**Prever**
Ter a visão de futuro, antecipar o que poderá acontecer com a empresa daqui a alguns anos.
Exemplo: Um líder acaba de assumir um grupo de trabalho e, para manter sua equipe produtiva e eficiente, ele visualizará em que essa equipe poderá melhorar e quais os benefícios que ela poderá trazer no futuro, caso se mantenha saudável (prever).
Organizar
Pensar em materiais e relações que precisarão ser obtidos e mantidos.
Exemplo: O líder pensará em proporcionar algo que venha fazer a empresa evoluir tanto no âmbito material quanto no social (organizar).

Comandar
Orientar as pessoas para executarem suas tarefas e obrigações.
Exemplo: O líder deverá orientar a equipe sobre seus papéis, seus deveres, as relações que devem ser estabelecidas, entre outras informações (comandar).

Coordenar
Convidar e estimular as pessoas para se unirem e manter a harmonia do grupo.
Exemplo: O líder deverá ter o olhar atento para a harmonia do grupo e a união, caso isso não esteja se mantendo deve usar estratégias para resgatá-las (coordenar).

Controlar
Verificar se as regras estão sendo cumpridas, se o respeito está sendo aplicado.
Exemplo: O líder, para manter a gestão de qualidade, deve supervisionar se as atividades estão sendo cumpridas e a qualidade mantida (controlar).

Apesar de a administração ter passado por evoluções, vocês perceberão, ao longo desta disciplina, que muitas dessas características se mantêm até os dias atuais, pois são essenciais para a qualidade da empresa.

Princípios da Teoria Clássica
Você aprendeu as funções, ou objetivos, da administração clássica de Fayol. Agora descreveremos os 14 princípios básicos desse tipo de administração, ou seja, a filosofia da administração clássica, o que ela preconiza e suas ideias.

- Divisão do trabalho
Especialização da tarefa: cada trabalhador terá sua função e obrigação de acordo com o que sabe executar.

- **Autoridade e responsabilidade**
  Dar ordens e estas serem atendidas; prestar contas da responsabilidade do trabalho.

- **Disciplina**
  Ser obediente, cumprir com as obrigações e manter o padrão de comportamento para que os resultados sejam alcançados.

- **Unidade de comando**
  Ter apenas um líder por grupo para manter a comunicação uniforme, o respeito mantido e as normas respeitadas.

- **Unidade de direção**
  Traçar somente um plano de trabalho para as atividades que tenham o mesmo objetivo.

- **Privilégio dos direitos gerais**
  Subordinar os interesses individuais aos gerais; a preferência é pelos direitos organizacionais.

- **Remuneração do pessoal**
  Dar satisfação aos funcionários como forma de retribuir o trabalho que foi desempenhado.

- **Centralização**
  O topo da hierarquia é que possui o poder total da organização.

- **Cadeia escolar**
Manda quem está no escalão mais alto daquele setor: o mais antigo e com mais experiência.

- **Ordem**
  Ter o lugar certo para as coisas e mantê-las nos lugares de origem.

- **Equidade**
  Transmitir amabilidade e justiça para que a lealdade seja estabelecida.

- **Estabilidade pessoal**
  Manter o funcionário por um longo período no cargo, pois a rotatividade traz prejuízos para a empresa.

- **Iniciativa**
  Visualizar uma necessidade, elaborar um plano e sustentá-lo até o sucesso.

- **Espírito de equipe**
  Manter a harmonia e união do grupo.

**Propostas de Fayol**

Com os 14 princípios que acabamos de ver, temos uma visão sobre quais eram as propostas de Fayol para a administração no início do século XX. Ao mesmo tempo em que se começava a preservar o ser humano e a se preocupar com sua estabilidade, permaneciam elementos da administração científica que interpretavam esse trabalhador como máquina. Apareciam novos elementos como harmonia, equilíbrio e amabilidade que conviviam em uma relação de poder com a autoridade.

Fayol resumiu a administração com os enfoques prescritos e normativos, considerados seu filão. Os dois visam apontar quais os elementos fundamentais da administração que o gestor deve adotar na execução da sua tarefa.
Críticas

Chiavenato (2011) aponta que foram várias as críticas à Teoria Clássica da Administração que contribuíram para que novas teorias surgissem posteriormente, como a Teoria Humanística:

Abordagem simplificada da organização formal, deixando de lado a organização informal;

A ausência de trabalhos experimentais para dar base científica às suas afirmações e princípios;

O mecanismo da abordagem que lhe valeu o nome de Teoria da Máquina;

A abordagem incompleta da organização e a visualização da organização como se esta fosse um sistema fechado.

Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos a partir da necessidade de humanizar e democratizar a administração. Isso quer dizer que houve a necessidade de desenvolver o trabalho mais voltado para os colaboradores e suas necessidades particulares, como forma para alcançar melhores resultados da organização.

Os teóricos das relações humanas queriam se ver livre dos padrões rígidos com a obtenção de relações democráticas na administração da empresa. Para isso, tiveram que usar as ciências humanas como justificativa para a inadequação dos padrões utilizados.

A literatura não traz uma data específica sobre a fundação da Teoria das Relações Humanas, mas diz que foi nas primeiras décadas do século XX. Se a Teoria Clássica surgiu em 1916, pode-se dizer que a das relações humanas foi
bem próxima a esta, o que confirma um incômodo da época com os padrões de trabalho desempenhados.

**Experiência Hawthorne**

Elton Mayo se propôs a fazer uma pesquisa na fábrica da empresa norte-americana Western Electric Company, em Hawthorne, Chicago, com o objetivo de avaliar a correlação existente entre ambiente e eficiência dos operários, medida por meio da produção.

Dois grupos de operários, em situações idênticas de atividade, desempenhavam suas tarefas. Um dos grupos trabalhava com a intensidade de luz variável e o outro grupo com luz constante.

**Resultado:** Fisiologicamente não havia variação, mas psicologicamente sim. Quando a intensidade de luz aumentava ou diminuía no grupo com luz variável, os operários se sentiam na obrigação de produzirem mais, o que indicava que eles respondiam à atenção conferida a eles.

Dois grupos distintos foram formados: um para a sala de provas, com supervisão moderada, informações de objetivos a serem cumpridos e resultados alcançados; o outro grupo para a sala de montagem, com supervisão rígida do gestor.

**Resultado:** Segundo Chiavenato (2011), os resultados apontaram que o grupo da sala de provas teve melhor resultado, o que pode ser explicado da seguinte maneira: “As moças gostavam de trabalhar na sala de provas porque era divertido, e a supervisão branda permitia trabalhar com liberdade e menor ansiedade (ao contrário da supervisão de controle rígida na sala de montagem); havia um ambiente amistoso e sem pressões, no qual a conversa era permitida, o que aumentava a satisfação no trabalho; não havia temor ao supervisor, pois este funcionava como orientador; as moças fizeram amizades entre si e formaram uma equipe; o grupo desenvolveu objetivos comuns, como o de aumentar o ritmo de produção, embora tivesse sido solicitado ritmo normal no trabalho”.

**MODELO DE GESTÃO CONTEMPORÂNEA**
Nos dois primeiros experimentos, os fatores psicológicos predominaram nos resultados, enquanto os fatores físicos não tiveram relevância. Por isso, com o objetivo de saber o que os funcionários consideravam relevante em relação ao trabalho que desempenhavam e ao tratamento que recebiam, foram efetuadas entrevistas com os trabalhadores.

**Resultado:** Segundo Chiavenato (2001), as entrevistas aplicadas permitiram perceber que havia existência da organização informal, com a predominância das seguintes características: “Padrões de produção que os operários julgavam ser a produção normal que deveriam dar e que não eram ultrapassados por nenhum deles; práticas não formalizadas de punição social que o grupo aplicava aos operários que excediam os padrões e eram considerados sabotadores; expressões que faziam transparecer a insatisfação quanto aos resultados do sistema de pagamentos de incentivos por produção; contentamentos e descontentamentos com relação às atitudes dos superiores a respeito do comportamento dos operários”.

A última pesquisa tinha como objetivo analisar o comportamento informal e de grupo nos operários. Os trabalhadores foram informados que o pagamento seria de acordo com a produção do grupo e só haveria aumento salarial se a produção aumentasse.

**Resultado:** Foi percebido um comportamento de solidariedade grupal em prol do objetivo coletivo.

**Resultados Hawthorne**

Os resultados da experiência de Hawthorne determinaram os princípios básicos da Escola das Relações Humanas que são:

- **Nível de produção conforme os resultados da integração social**
  Quanto mais o funcionário estiver integrado à equipe mais produzirá.
  Critica a Teoria Clássica, afirmando que o funcionário pode estar com ótima capacidade física e fisiológica, mas, se não estiver integrado à equipe, os resultados não serão alcançados.
• **Comportamento social dos empregados**

As produções, os resultados e os erros são reconhecidos como pertencentes ao grupo. Portanto, quando algo não vai bem porque um funcionário não está tão produtivo como os outros integrantes, esses outros devem estimulá-lo a produzir mais e a se integrar melhor.

• **Recompensas e sanções sociais**

Referem-se à avaliação que o grupo faz sobre a produção de cada parceiro. O parceiro que contribui para o crescimento da produção ganha credibilidade do grupo e é mais bem aceito. O que faz o contrário é excluído.

• **Grupos informais**

Preocupação nos pensamentos próprios que são autodesenvolvidos. Diferente da Administração Clássica, esses comportamentos não são impostos, são construídos conforme o comprometimento que o funcionário tem em relação à empresa de trabalho.

• **Relações humanas**

Busca o equilíbrio dentro da diversidade do comportamento humano. Cada um tem uma maneira de pensar e agir deve-se respeitar essas diferenças e agir conforme a necessidade do grupo.

• **Importância do conteúdo do cargo**

Valorizava a satisfação e o conhecimento no conteúdo do cargo, não a especialização na tarefa, pois acreditavam que isso trazia monitoria.

• **Ênfase nos aspectos emocionais**

Valoriza os pensamentos, as ideias, os desequilíbrios dos funcionários. Ficam atentos ao estresse, à angústia e a qualquer outro tipo de doença emocional.

**Atividade proposta**
De acordo com os 14 princípios da Teoria Clássica da Administração e elementos fundamentais da Teoria Humanística, que foram aprendidos nesta aula, leia o caso abaixo e apresente como cada teoria reagiria a esta situação.

A empresa Oil tem passado por dificuldades na execução das suas atividades. Os funcionários são cobrados para cumprir o cronograma de metas, as atividades não são divididas, eles acabam se sentindo cansados e não reconhecidos.

**Chave de resposta:**

Teoria Clássica da Administração:

- Divisão das tarefas (a cada pessoa seria delegada uma obrigação conforme suas habilidades naquela área);
- Retribuição financeira de acordo com o aumento da produtividade;
- Manter a ordem (pessoas e coisas em seus devidos lugares);
- Equidade (amabilidade com o próximo em prol da lealdade);
- Espírito de equipe (harmonia).

Teoria Humanística da Administração:

- Importância no conteúdo do cargo (esclarecimento sobre o que cada um deve fazer e as obrigações daquele cargo);
- Ênfase nas relações humanas (importância no relacionamento interpessoal);
- Ênfase nos aspectos emocionais (preocupação com as angústias, estresse e outras doenças emocionais).

**Referências**


**Exercícios de fixação**

**Questão 1**

Uma empresa quer vender um novo produto de beleza, para isso tem investido em propagandas nas escolas, em outras empresas, nas universidades e em
outros lugares com acesso a um maior número de pessoas. Dentro das funções que todas as empresas possuem, segundo Fayol, qual seria a que estaria relacionada ao exemplo desta pergunta.

   a) Funções comerciais
   b) Funções financeiras
   c) Funções contábeis
   d) Funções administrativas
   e) Funções técnicas

**Questão 2**

Um administrador que assume sua equipe explicando as regras do grupo está colocando em prática qual ato de administrar na visão da Administração Clássica?

   a) Prever
   b) Organizar
   c) Comandar
   d) Coordenar
   e) Controlar

**Questão 3**

Abaixo são apresentados exemplos de atividades nas empresas. Assinale a alternativa que indica um exemplo da Teoria Clássica.

   a) Tarefas altamente supervisionadas e engessadas.
   b) Atividades voltadas para prevenção de acidentes no trabalho.
   c) Distribuição das tarefas por meio do organograma da empresa, focada na estrutura e na eficiência dos resultados.
d) Atividades com enfoque na qualificação dos colaboradores.

e) Tarefas com enfoque na ergonomia.

**Questão 4**

Na Teoria Clássica da administração, apenas um líder deve coordenar sua equipe. O que a unidade no comando facilita para a empresa?

a) Especializa as tarefas.

b) Comunicação padronizada e respeito mantido.

c) Respeito aos acordos estabelecidos pela empresa.

d) Melhor remuneração para o pessoal.

e) Um lugar para cada coisa dentro da empresa.

**Questão 5**

A área de Recursos Humanos possui zelo pelos patrimônios. Essa afirmativa pertence a qual função básica apresentada por Fayol?

a) Técnica

b) Financeira

c) Comercial

d) Segurança

e) Contábil

**Questão 6**

A Teoria Humanística, para fundamentar os seus princípios, realizou uma pesquisa na Empresa Western Eletric Company a fim de avaliar a correlação da iluminação com a produtividade. Sua primeira conclusão estava relacionada à integridade social e afirmava que:

a) Os funcionários devem estar bem fisicamente.
b) Os funcionários devem estar bem fisiologicamente.

c) O trabalho deve ser focado na tarefa.

d) Deve haver uma relação de união com os integrantes do grupo.

e) Deve haver relação direta e equilibrada apenas com o líder.

**Questão 7**

João pertence ao setor de embalagem de produtos e trabalha com mais dez funcionários. Ele é responsável por separar as sacolas e outros embalarem. De um tempo para cá, João tem demonstrado lentidão na sua tarefa o que implica em uma demora maior para embalar. Na visão da teoria do comportamento social dos empregados, de acordo com a Teoria Humanística, como seria a maneira mais correta de se proceder nessa situação?

  a) Demitir João.

  b) Receber uma reclamação da chefia.

  c) Tomar uma advertência do Presidente da empresa.

  d) Descontar no seu salário.

  e) Convidar a equipe para que estimule João.

**Questão 8**

Pensando nos princípios das Relações Humanas a partir da visão da Teoria Humanística, qual seria a melhor atitude frente ao presente caso:

Os integrantes de um setor de trabalho não conversam entre si, existem muitas críticas e fofocas no espaço de trabalho.

Qual a melhor maneira para resolver esse problema?

  a) Desenvolver grupos informais.

  b) Desenvolver as relações humanas.

  c) Dar importância ao conteúdo do cargo.
d) Apresentar ênfase nos aspectos emocionais.

e) Investigar a capacidade de desenvolvimento do comportamento social dos empregados.

**Questão 9**

O que caracterizou Elton Mayo como fundador da Teoria das Relações Humanas?

- a) Pesquisa realizada na fábrica em Hawthorne.
- b) Investigação sobre produtividade.
- c) Estudos sobre os fatores psicológicos.
- d) Publicação do livro “Administração Clássica”.
- e) Investimento de sua própria verba para criação dos laboratórios de pesquisa.

**Questão 10**

Dois grupos de operários em situações idênticas de atividades desempenhavam suas tarefas, sendo que um grupo trabalhava com a intensidade de luz variável, enquanto o outro com luz constante. Esse exemplo de Hawthorne, considerado como primeiro experimento, encontrou o seguinte resultado:

- a) O grupo com luz constante produzia mais, porque não era tão controlado pela chefia.
- b) O grupo com luz variável produzia mais, porque era controlado pela chefia.
- c) O grupo com luz variável produzia mais, porque respondia à atenção conferida a ele.
- d) Essa pesquisa não foi válida.
e) Havia um espírito de colaboração coletiva em virtude de o salário ser de acordo com a produção coletiva.

**Notas**

**Henri Fayol:** Engenheiro e autor do livro Administração Industrial e Geral.

**Poder total:** Naquela época, início do século XX, os detentores do poder total na empresa eram denominados Presidente, aqueles a quem os funcionários não tinham acesso e que tinham curiosidade para conhecer.

**Chaves de resposta**

**Aula 1**

**Exercícios de fixação**

**Questão 1 - A**
Justificativa: Pois é a única voltada para venda e *marketing* de produtos. As outras alternativas têm outras funções.

**Questão 2 - C**
Justificativa: O exemplo se encaixa apenas ao exemplo de comando que envolve orientar as pessoas para executarem suas tarefas e obrigações (comandar).

**Questão 3 - C**
Justificativa: Os exemplos anteriores estão voltados para a empresa moderna, preocupada com o comportamento dos funcionários nas organizações e entendendo produtividade como consequência de bem-estar.

**Questão 4 - B**
Justificativa: Os fatores apresentados nas outras alternativas não são discutidos pela Teoria Clássica. Ela fala o tempo todo de comunicação.
Questão 5 - D
Justificativa: As outras alternativas dizem mais respeito às questões financeiras da empresa, como aumentar o lucro, aumentar a produtividade, entre outras. A de segurança visa manter o que já existe.

Questão 6 - D
Justificativa: As outras alternativas não fazem parte da primeira Experiência de Hawthorne.

Questão 7 - E
Justificativa: Essa equipe pensa na integração e nas relações interpessoais e não na punição.

Questão 8 - B
Justificativa: As medidas apresentadas nas outras alternativas não pertencem às propostas da Teoria Humanística.

Questão 9 - A
Justificativa: As outras alternativas não são apresentadas na literatura como pertencentes a Mayo e, sim, a outros autores do behaviorismo, da Administração e da Psicologia.

Questão 10 - A
Justificativa: As outras alternativas não são apresentadas na literatura como pertencentes a Mayo e, sim, a outros autores do behaviorismo, da Administração e da Psicologia. Os outros exemplos não são resultados da presente pesquisa. A primeira, segunda e quarta alternativas não fazem parte dos resultados Hawthorne e a última alternativa faz parte da quarta fase da experiência, sendo que o enunciado dessa questão fala do primeiro experimento.
Aula 2: Teoria comportamental

Introdução

A Teoria Comportamental veio substituir e criticar os conceitos propostos pela Teoria Clássica, também conhecida como Burocrática. Os teóricos afirmavam que essas teorias, que colocavam o homem em uma situação pura e romântica no trabalho, eram utópicas por causa do estabelecimento de metas e da cobrança de objetivos.

Para cumprir com as metas e alcançar os objetivos é preciso descobrir em cada trabalhador suas potencialidades, seus desejos, suas características, ajudá-los a escolher e a se responsabilizar por suas escolhas. Com esse olhar, os teóricos do comportamento se aprofundaram nos estudos da motivação humana, no que diz respeito à Hierarquia das Necessidades de Maslow e à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Para finalizar os estudos sobre o comportamento dentro das organizações, esses teóricos pontuaram muito bem os momentos anteriores, divididos em Teoria X (homem é preguiçoso, falta ambição, é egocêntrico, ele não é capaz de autocontrole e autodisciplina) e Teoria Y (as pessoas têm prazer no que fazem, são produtivas, têm motivação e alto grau de criatividade).

Objetivo:

1. Apresentar as origens da Teoria Comportamental e as proposições sobre a motivação humana;
2. Compreender a diferença entre as teorias X e Y da Administração Comportamental.
Conteúdo

Origens da Teoria Comportamental
Você estudou a Teoria Humanística, ou das Relações Humanas, e agora vai compreender a Teoria Comportamental, focada nas ações e nas decisões dos funcionários em relação ao trabalho. Essa nova abordagem surgiu na década de 1940, nos Estados Unidos, para criticar os modelos anteriores. O enfoque teórico deixou de ser normativo e prescritivo e passou a ser explicativo e descritivo.

A Teoria Comportamental foi baseada naquilo que as outras teorias defendiam anteriormente e tinha como características:

- A crítica à Teoria das Relações Humanas, que dava uma profunda ênfase às pessoas, e à Teoria Clássica, que destacava a tarefa e a estrutura;

- Afirmação de que a defesa da Teoria Humanística tinha uma concepção ingênua e romântica sobre o homem. Não era possível pensar apenas que o homem no trabalho executa suas atividades de maneira saudável, visto que lida com cobranças e metas;

- Crítica à relação de poder e autoridade e ao tratamento aos funcionários como máquinas, feitas pela Teoria Clássica.

- A Teoria do Comportamento é focada no autodesenvolvimento, na motivação, nas escolhas, nas competências e em tudo aquilo que o funcionário pode oferecer para o ambiente de trabalho.

Teoria da Motivação de Maslow
Um dos autores mais estudados e discutidos na área da Teoria da Motivação é Abraham Maslow. Sua teoria é baseada na premissa de que as necessidades humanas têm origem biológica e estão dispostas em uma hierarquia que deixa
implícito o pressuposto antropológico de que o homem tem uma propensão para o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal. A Teoria da Motivação de Maslow é apresentada em forma de pirâmide e ele afirma que, da base para o topo, as necessidades são as seguintes:

**Fisiológicas**
Conhecidas como necessidades inatas ou biológicas. A principal característica é a premência e exige satisfação cíclica e reiterada para garantir a preservação da espécie e sobrevivência do indivíduo. São predominantes sobre todas as demais necessidades. São elas: fome, abrigo, repouso, sexo etc.

**Segurança**
Conhecidas como aquelas de segurança ou de estabilidade, que buscam proteção contra ameaça ou privação, a fuga ao perigo. São elas: estar seguro na empresa em que trabalha; em um relacionamento; com a família que tem, entre outros.

**Sociais**
Percebidas como a troca entre os companheiros, as amizades, a vontade de se estabelecer em um grupo.

**Estima**
Necessidade de autoavaliação. É o reconhecimento de nossas capacidades pessoais tanto por nós mesmos quanto pelos outros. São elas: autoconfiança, aprovação social, apreciação, entre outras.

**Autorrealização**
Encontradas no topo da pirâmide e compreendidas como realização do potencial e do autodesenvolvimento.
Modelo de motivação de Aldeferer

Como reação à Teoria de Maslow, na década de 1960, Clayton Alderfer escreveu o artigo *An empirical test of a new theory of human need*, em que foram apresentadas as necessidades de Maslow resumidas em três categorias: Existência, Relação e Crescimento (ERC).

**Existência (E)**
Inclui necessidades fisiológicas e de segurança.

**Relacionamento (R)**
Reúne as necessidades sociais e de estima.

**Crescimento (C)**
Equivale à necessidade de autorrealização.

O modelo de motivação de Alderfer obedece tanto ao sentido progressivo quanto ao regressivo. Isso quer dizer que a frustração encontrada na satisfação de necessidades mais elevadas ou abstratas poderia fazer com que a pessoa regredisse ao nível anterior em que tivesse alcançado bons resultados. Dessa forma, diferentemente da teoria de Maslow, em que se falava apenas em progressivo, primeiro deveria haver satisfação em um estágio para depois evoluir ao próximo.

Teoria Bifatorial de Herzberg
A Teoria Bifatorial de Frederick Herzberg foi formulada a partir da análise das descrições de pessoas sobre o que desejavam obter com seu trabalho, com destaque para o que fazia se sentir bem ou mal nesse contexto. Para isso, Herzberg divide a compreensão sobre motivação em dois fatores:

**Fatores higiénicos**
Referentes a fatores externos, que variavam da condição de insatisfação a não insatisfação, como as relações interpessoais, supervisão, colegas e subordinados.

**Fatores motivacionais**

Fatores internos, que oscilavam da condição de satisfação a não satisfação, como o trabalho em si, responsabilidade, progresso/crescimento.

Compreende-se, por meio das teorias motivacionais, que não existe uma fórmula nem uma teoria que compreenda o homem no trabalho e determine suas funções. Nesse sentido, é um conjunto de fatores que irá contribuir para que o homem tenha o desempenho conforme as expectativas organizacionais.

**Teoria X e Y**

Douglas McGregor formulou as Teorias X e Y sobre o comportamento humano em relação ao trabalho. Segundo Chiaventao (2011), “McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (à qual deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (que denominou Teoria Y)”.

**Teoria X**

É uma teoria tradicional de administração, que apresenta premissas incorretas e distorcidas acerca da natureza humana e que predominou durante décadas. Algumas concepções são:

“O homem é motivado por incentivos econômicos.”

“O homem é um agente passivo que precisa ser administrado, motivado e controlado pela organização.”

“As emoções humanas são irracionalis e não devem interferir no autointeresse do indivíduo.”
“As organizações podem e devem ser planejadas de tal forma que o sentimento e as características imprevisíveis possam ser neutralizados e controlados.”
“O homem é essencialmente preguiçoso e deve ser estimulado por incentivos externos.”
“Os objetivos individuais em geral se opõem aos objetivos da organização, impondo-se, pois, um controle mais rígido.”
“Em virtude de sua irracionalidade intrínseca, o homem é basicamente incapaz de autocontrole e de autodisciplina.”

Teoria X – outros apontamentos
Dentro da concepção tradicional do homem, a tarefa da administração torna-se restrita à aplicação e ao controle da energia humana unicamente em direção aos objetivos da organização:

- “A administração é responsável pela organização dos elementos da empresa produtiva: dinheiro, materiais, interesses de seus fins econômicos.”

- “É um processo de dirigir os esforços das pessoas, motivá-las, controlar suas ações e modificar seu comportamento para atender às necessidades da organização.”

- “Sem essa intervenção ativa por parte da administração, as pessoas seriam passivas às necessidades da organização ou mesmo resistiriam a elas. Portanto, devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas, controladas. Essa é a tarefa da administração. Por trás dessa teoria tradicional, há diversas crenças adicionais, a saber:

- O homem é indolente por natureza: ele evita o trabalho ou trabalha o mínimo possível e prefere ser dirigido;

- Falta-lhe ambição: não gosta de responsabilidade e prefere ser liberado dos seus encargos;
- É fundamentalmente egocêntrico às necessidades da organização;
- É crédulo, não muito brilhante, e está sempre disposto a acreditar em charlatães e demagogos;
- Sua própria natureza o leva a resistir às modificações, pois procura segurança.”

Essas pressuposições e crenças ainda moldam o aspecto humano de muitas organizações em que se acredita que as pessoas tendem a se comportar conforme as expectativas da Teoria X. Segundo McGregor (*cit in* BALCÃO, 1971), esse comportamento não é causa: é efeito de uma experiência negativa em alguma organização.

**Teoria Y**

Baseia-se em um conjunto de suposições da teoria da motivação humana.

“A aplicação de esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar. O homem médio não tem desprazer inerente em trabalhar. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação (e deve ser voluntariamente desempenhado) ou uma fonte de punição (e deve ser evitado, se possível).”

“O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de se obter o esforço de alcançar os objetivos organizacionais. O homem deve exercitar a autodireção e o autocontrole a serviço dos objetivos que lhe são confiados.”

“Confiar objetivos é uma função de premiar, associada com seu alcance efetivo. As mais significativas dessas recompensas, como a satisfação das necessidades do ego ou de autorrealização, são produtos diretos dos esforços dirigidos quanto aos objetivos organizacionais.”
“O homem médio aprende, sob certas condições, não só a aceitar, mas também a procurar responsabilidade. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a ênfase sobre a segurança pessoal são geralmente consequências da experiência de cada um e não características humanas inerentes e universais.”

“A capacidade de aplicar um alto grau de imaginação, de engenhosidade, na solução de problemas organizacionais é amplamente, e não escassamente distribuída na população.”

“Sob as condições da moderna vida industrial, as potencialidades intelectuais do homem médio são apenas parcialmente utilizadas.”

**Atividade proposta**

Compreendendo que a Teoria Y valoriza o ser humano acreditando que as pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer; que o trabalho é uma atividade natural; que as pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios; que as pessoas podem ser automotivadas e que as mesmas são criativas e competentes, analise o caso a seguir e proponha uma possível atuação de Sara conforme essa teoria.

Sara acaba de ser promovida para a presidência da Continental e queria mudar a empresa. Sua primeira providência foi analisar a estrutura da empresa em todos os aspectos e percebeu que esta tinha um sistema muito rígido e uma relação de poder e autoridade com seus funcionários.

**Chave de resposta**: Estimular as pessoas a fazerem suas tarefas conforme suas competências, mas em prol dos objetivos organizacionais, estimulá-las a aprenderem mais e a buscarem alternativas que as mantenham motivadas naquilo que fazem.
Material complementar

Para saber mais sobre origens da teoria comportamental leia o artigo As novas finanças e a teoria comportamental no contexto da tomada de decisão sobre investimentos, disponível em nossa biblioteca virtual.

Referências


Exercícios de fixação

Questão 1

A Teoria Comportamental surgiu criticando a Teoria das Relações Humanas e a Burocrática. Uma das fortes críticas feitas pela Comportamental à Humanística foi:

a) A relação do homem com o trabalho defendida pelas relações humanas era muito romântica e não faz parte da realidade.

b) A relação de poder e autoridade não prevalece na empresa.

c) A motivação é o ponto principal.

d) O autodesenvolvimento é a chave para o sucesso.

e) O trabalhador é valorizado pelas suas competências.

Questão 2

De acordo com o que você aprendeu sobre a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, aponte a alternativa que apresenta um exemplo das necessidades sociais

a) Intervalos de descanso
b) Trabalho criativo
c) Amizade dos colegas
d) Diversidade e autonomia
e) Remuneração e benefícios

**Questão 3**

A Teoria das Necessidades de Maslow foi resumida em quais categorias por Alderfer?

a) Estima, Relacionamento e Crescimento.
b) Existência, Relacionamento e Crescimento.
c) Seurança, Relacionamento e Crescimento.
d) Autorrealização, Relacionamento e Crescimento.
e) Social, Relacionamento e Crescimento.

**Questão 4**

Herzberg interpreta os fatores higiênicos ou extrínsecos como as condições que rodeiam as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho (CHIAVENATO, 2011). Aponte a alternativa abaixo que apresenta um exemplo dos fatores higiênicos.

a) O trabalho em si
b) Salário
c) Reconhecimento
d) Progresso profissional
e) Responsabilidade

**Questão 5**
Para Alderfer, as necessidades de estar firme em um emprego e a vontade de dormir pertenceriam a qual categoria?

a) Relacionamento
b) Crescimento
c) Existência
d) Estima
e) Segurança

**Questão 6**

De acordo com o que você aprendeu sobre a Teoria X, sua visão era mais voltada para qual(is) Teoria(s) da Administração?

a) Burocrática e Relações Humanas
b) Comportamental e Burocrática
c) Clássica e Relações Humanas
d) Científica e Clássica
e) Comportamental e Clássica

**Questão 7**

“A administração é responsável pela organização dos elementos da empresa produtiva: dinheiro, materiais [...], interesses de seus fins econômicos”. Esse tipo de afirmação era característica de qual Teoria da Administração?

a) Clássica
b) Relações Humanas
c) Humanística
d) Burocrática
e) Comportamental
Questão 8

Duas são as teorias contestadas e debatidas pela teoria Comportamental. Uma delas dá ênfase ao ser humano, a descoberta das nossas potencialidades e das nossas responsabilidades nas escolhas. Qual teoria seria essa?

a) Teoria X
b) Teoria Y
c) Teoria Z
d) Teoria Q
e) Teoria W

Questão 9

A afirmativa: “O homem é passivo, precisa ser administrado, motivado e controlado pela Organização” pertence a qual Teoria de McGregor?

a) Teoria X
b) Teoria Y
c) Teoria Z
d) Teoria Q
e) Teoria W

Questão 10

Dentro do que você aprendeu sobre as Teorias X e Y, pode-se dizer que a X apresenta quais paradigmas opostos a Y?

a) Valoriza a motivação.
b) Valoriza o desenvolvimento das potencialidades.
c) Valoriza a capacidade para aprender.
d) Valoriza o tempo de trabalho.
e) Valoriza pouco o potencial humano.

**Notas**

**Abraham Maslow:** Psicólogo norte-americano (1908-1970), criador da hierarquia das necessidades. Fonte: e-biografias.net

**Clayton Alderfer:** Psicólogo norte-americano, nascido em 1940, criador da teoria ERG (*existence, relatedness, grow*) ou, em português, ERC (existência, relacionamento, crescimento). Fonte: Portal do Marketing.

**Frederick Herzberg:** Psicólogo norte-americano (1923-2000), autor da Teoria dos Dois Fatores. Fonte: História da Administração.

**Chaves de resposta**

**Aula 2**

**Exercícios de fixação**

**Questão 1 - A**
Justificativa: A única alternativa que não apresenta fatores da Teoria Comportamental é a primeira. Todas as outras são ideais defendidos também pela Teoria Comportamental.

**Questão 2 - C**
Justificativa: A primeira alternativa é relativa à segurança; a segunda alternativa à estima; a quarta alternativa é também relacionada à estima; a quinta alternativa à segurança e autorrealização.

**Questão 3 - B**
Justificativa: As outras alternativas misturam teorias de Maslow com as de Alderfer.

**Questão 4 - B**
Justificativa: Os outros exemplos são referentes aos fatores motivacionais.
Questão 5 - C
Justificativa: A primeira alternativa se refere apenas à troca de informações; a segunda alternativa à autorrealização; a quarta alternativa à automotivação; a quinta alternativa à segurança no emprego, por exemplo. A única alternativa que mistura necessidades de segurança com fisiológicas é a terceira.

Questão 6 - D
Justificativa: As teorias Científica e Clássica são mais focadas nas tarefas, na estrutura, no comando e na divisão de atividades em todos os níveis. As outras alternativas não atendem ao enunciado.

Questão 7 - E
Justificativa: As outras alternativas destacam muito a produtividade e pouco os interesses do colaborador.

Questão 8 - B
Justificativa: A terceira, quarta e quinta alternativas não foram estudadas nesta aula, portanto, são desconhecidas, e a Teoria X é oposta ao enunciado.

Questão 9 - A
Justificativa: A terceira, quarta e quinta alternativas não foram estudadas nesta aula, portanto, são desconhecidas, e a Teoria Y é oposta ao enunciado.

Questão 10 - E
Justificativa: Todas as outras alternativas se referem à Teoria Y.
Introdução

Nos meados do século XX, surgiu a abordagem contingencial da administração, que trouxe um novo olhar para as empresas sobre aspectos sociais e psicológicos de seus trabalhadores. Essa abordagem tinha como premissa a importância de manter o trabalhador à vontade e saudável em seu ambiente de trabalho, demonstrando que não há necessidade de fazer cobranças para que a eficiência seja alcançada.

Os autores da teoria da contingência concluíram que não existe um único modelo de gestão da empresa. Por isso, é necessário analisar facilidades e dificuldades, além de ter estratégias prontas para agir e, depois, aplicá-las. Nas pequenas empresas, as decisões são centralizadas no gestor para diminuir custos e evitar perda de tempo. Nas empresas grandes, ocorre o inverso: é preciso compartilhar as novas ideias para que os trabalhadores se sintam parte integrante das mudanças, e os resultados sejam inovadores.

Para as empresas que querem trabalhar com a teoria da contingência estrutural, os autores afirmam que é preciso dar enfoque a quatro fatores considerados como base para tomada de decisão mais flexível e dinâmica: estratégias, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologias.

Objetivo:
1. Abordar as origens da teoria da contingência;
2. Aprender o modelo da teoria da contingência estrutural e seus paradigmas.
Conteúdo

Origens das teorias contingenciais

Nas primeiras décadas do século XX, a escola clássica da administração predominava nas empresas, que tinham uma maneira padronizada de agir com seus funcionários e com a estrutura do trabalho. Essa estrutura privilegiava a tomada de decisão e o planejamento dos projetos e das mudanças, centralizados no topo do organograma da empresa.

Naquela época, as tarefas planejadas pelo mais alto nível da hierarquia eram executadas pelos funcionários de maneira “engessada”, sem a possibilidade de agir conforme suas habilidades e competências. O importante era seguir o padrão de comportamento estipulado pelos chefes, que acreditavam ter mais controle dos resultados.

Esse padrão de conduta não agradava nem aos trabalhadores nem aos patrões. Os operários tornavam-se menos produtivos e mais cansados. Dessa forma, novas escolas de pensamento surgiram para combater o pensamento desatualizado com as novas demandas profissionais.

Você já estudou que, com o surgimento da Teoria Humanística, os funcionários passaram a ter uma participação ativa nos processos de decisão da empresa, o que fez com que eles se sentissem valorizados e recompensados pelo trabalho desempenhado.

As teorias contingenciais dos anos 1950 e 1960 surgiram para vencer problemas diversos enfrentados pelas empresas, já que não existia uma única maneira de lidar com eles.

Necessidade de novas teorias

No início do século XX, existia a tecnologia da produção, ou seja, a fabricação de produtos simples e singulares exigiam habilidades específicas, como a
atividade dos artesãos. Com o passar do tempo, essas tecnologias evoluíram e houve maior necessidade de mais quantidade de produtos com variedade em suas propostas. Esse momento foi caracterizado como o de produção em massa.

Entretanto, isso ainda não era suficiente. Era preciso um ambiente em que as pessoas pudessem se comprometer com a própria produção e com a alheia para que os resultados fossem eficazes. Para que isso acontecesse, necessitava-se de uma equipe, e as propostas da Teoria Contingencial começaram a ser aplicadas.

As linhas orgânicas e de relações humanas, defendidas pela Teoria Contingencial, foram aplicadas pelas produções em equipe, que vieram a partir da produção em massa.

**Teoria da contingência estrutural**
A teoria da contingência tem como premissa que qualquer decisão é relativa, sem definição prévia e, para a qual, não existe fórmula. É preciso analisar o sistema e as situações que geram conflitos para encontrar quais possibilidades de resposta podem ser utilizadas. A seguir, estudaremos as origens e as características da teoria da contingência, de acordo com Révillon (2011).

**Origens**
“A teoria da contingência estrutural surgiu em um período marcado por uma crescente complexidade no ambiente técnico, que requeria sistemas cada vez mais complexos de controle e respostas objetivas aos problemas estruturais nas organizações.”

“A teoria da contingência utilizou as premissas básicas da teoria de sistemas no que se refere aos aspectos de interdependência e natureza orgânica das organizações, bem como a consideração das organizações como sistemas
abertos e adaptativos que interagem dinamicamente com o ambiente, ou seja, clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros.”

**Características**

“A teoria da contingência assenta-se epistemologicamente nos fundamentos do funcionalismo sociológico, que entende a estrutura social a partir das funções a serem desempenhadas para o bem-estar da sociedade.”

“A ênfase é no processo adaptativo, ou seja, as organizações adequadas ao seu ambiente institucional tendem a superar as inadequadas. Nessa perspectiva, a adequação seria a causa e o desempenho passaria a ser o efeito desse processo.”

**Objetivos da teoria da contingência estrutural**

A proposição da teoria da contingência estrutural não é afirmar que descentralizar o poder, ou centralizá-lo, é a maneira mais eficaz para agir. Na verdade, existem medidas eficazes para cada tipo de problema, e o importante é agir com versatilidade e flexibilidade, sem indicar apenas uma medida como a mais correta.

Nesse sentido, a teoria das contingências teve como primeiro foco os pequenos grupos, com controle centralizado no topo da hierarquia. Os estudiosos dessa área afirmam que as questões seriam mais bem resolvidas em uma estrutura centralizada, com as tarefas relativamente bem estabelecidas, pois assim haveria mais controle das decisões, as pessoas se sentiriam dirigidas e guiadas por um líder, e a eficácia seria alcançada com maior facilidade.

No entanto, em grupos maiores, era preciso a participação de todos, pois as decisões seriam mais complexas e menos estabelecidas, e a maneira mais eficaz de agir seria de modo descentralizado, com a opinião de vários profissionais e decisão em conjunto.
Quando se tem certeza das decisões e da maneira como as tarefas devem ser executadas, é melhor que as decisões sejam centralizadas, pois isto traz economia de tempo e dinheiro. Entretanto, se o oposto acontece, ou seja, se as incertezas crescem, é preciso dividi-las com as outras pessoas, exigindo comunicação e participação de todos. Apesar de ser uma medida mais cara, traz o benefício da inovação e da possibilidade de certeza na decisão.

Conceitos e aplicações das teorias contingenciais

Vários autores começaram a discutir a proposta dessa teoria a partir da década de 1960. Acompanhe na linha do tempo o que afirmavam alguns estudiosos da época.

**Bruns Stalker (1961)**

Stalker sustenta que “a estrutura mecanicista tinha os papéis organizacionais firmemente definidos por superiores, que detinham monopólio de conhecimento organizacional, e a estrutura orgânica, que tinha os papéis organizacionais definidos de forma menos rígida como resultado de discussão entre as partes, pois o conhecimento necessário ao desempenho das tarefas estava diluído entre os empregados”.

**Hage (1965)**

Para Hage, não existe o certo e o errado entre as duas formas de agir – a centralizadora, com baixo nível de inovação, e a descentralizadora, com alto nível de inovação –, que dependerá da proposta da empresa. Por exemplo, uma empresa de informática que precisa inovar em produtos no mercado de trabalho terá preocupação maior com a inovação. Já uma empresa de alimentos ficará preocupada com a agilidade. Percebe-se que é preciso medir primeiro as propostas da empresa para depois ter certeza de que maneira agir.

**Pug (1969)**

As pesquisas de Pug *et. al.* (1969) afirmaram que as empresas maiores são as mais estruturadas, porque exigem maior número de funcionários e,
consequentemente, possuem mais poder de inovação e de controle das economias.

Blau (1970)
Complementando a ideia de Hage (1965), Blau (1970) desenvolveu a teoria da diferenciação estrutural, que também é contingencial, nos Estados Unidos. Ele afirma que as empresas que crescem em tamanhos de empregados precisam pensar nos níveis hierárquicos e nos profissionais que atuarão nesse espaço, trazendo a diferença para a produção. Entretanto, nem todas as empresas crescem dessa forma, portanto, a preocupação não deve ser a mesma para todas.

Paradigmas do modelo da teoria da contingência estrutural

Os mesmos autores afirmam que as variações ocorridas na estrutura da empresa são explicadas e justificadas conforme os resultados obtidos, sendo eles eficazes ou não, já que “a estrutura ajusta-se ao que há de contingente, que, por sua vez, se ajusta ao ambiente”.

Com as perspectivas sobre a teoria da contingência estrutural, a empresa sente-se obrigada a ajustar seu tamanho, sua tecnologia e sua inovação conforme suas transformações. Para se manter estável e equilibrada no mercado de trabalho, é preciso acompanhar essas mudanças. Isso não é um processo de escolha, e, sim, de determinação da sobrevivência.
A partir da década de 1970, já existia um modelo pronto sobre a teoria da contingência estrutural. As empresas que surgiram passaram a usufruir desse modelo e aproveitaram para aperfeiçoá-lo e fazê-lo crescer.

**Fatores do modelo da contingência**
Existem quatro fatores de modelo da contingência. Conheça mais sobre cada um deles.

**Estratégias**
É preciso ter mais uma possibilidade de mudança e ação frente a um problema. **Exemplo:** sua empresa tem um contratempo com o dia do pagamento dos funcionários, que só é pontual quando você envia um e-mail ao banco no primeiro dia do mês para liberação no dia 2. No mês em que o banco está em greve, é preciso ter outra possibilidade de pagamento, como a internet.

**Tamanho**
A maneira de agir com funcionários e decisões dependerá do tamanho que a empresa possui. **Exemplo:** em uma empresa pequena, é melhor tomar medidas mais rápidas, pois isto apresentará eficiência e evitará custos. Em uma empresa grande, é preciso pensar mais nas medidas de mudanças, pois a inovação na resposta demonstrará o diferencial em relação às outras empresas.

**Incerteza em relação às tarefas**
As tarefas fazem parte de um sistema de dependência. Isso quer dizer que uma tarefa executada hoje com eficácia pode não ter o mesmo resultado amanhã, quando executada da mesma forma. Existem fatores externos e internos que são influenciadores. **Exemplo:** se você possui a tarefa de enviar e-mail todos os dias aos funcionários relatando as últimas mudanças da empresa, mas isso não os incentiva à mudança, significa dizer que essa tarefa precisa ser modificada.
Entretanto, em outra empresa, pode ser que essa mesma tarefa esteja dando certo, porque isso depende do ambiente.

**Tecnologia**

Refere-se à necessidade de criar novas ferramentas a partir do estudo técnico-científico, de acordo com a demanda de crescimento, inovação e competitividade.

**Exemplo:** a implantação de um novo software que faça controle das comissões dos funcionários.

**Importância do uso da teoria contingencial**

Pode-se dizer que a teoria contingencial da estrutura é uma obrigatoriedade hoje no mercado de trabalho. Um gestor que não possui medidas e estratégias diferentes para lidar com um problema, levará sua equipe ou empresa à falência. Ele deverá estar em constante transformação e qualificação para que, assim, possa ter eficácia na gestão de sua equipe assim como nos resultados proporcionados à empresa.

Segundo Pereira, Rodrigues e Gessi (2012), “trabalhos efetuados a fim de verificar se as empresas que eram bem-sucedidas utilizavam a mesma forma de gestão e, na época, buscava-se confirmar os pressupostos da teoria clássica, foi o que motivou a abordagem contingencial, pois foram encontrados resultados que colocavam fatores como o ambiente, a tecnologia e a estrutura em destaque e, assim, estes se tornavam definidores de estratégias e processos administrativos. Isso confirmou, então, que a interface ‘ambiente interno/ambiente externo’ é quem define quais métodos e caminhos devem ser empregados no processo gerencial. Chega-se, então, à máxima ‘tudo depende, tudo é relativo’.”

**Atividade proposta**

Imagine que existem duas empresas. Uma tem 12 funcionários e a outra tem 300. As duas estão passando por problemas de decisão e precisam tomar
medidas de mudanças. De acordo com as propostas da teoria da contingência, como poderiam ser as mudanças na empresa pequena e na empresa grande?

**Chave de resposta:** A empresa de 12 funcionários deve centralizar suas decisões no seu chefe ou gestor e apresentar as propostas já prontas para seus funcionários.

A empresa de 300 funcionários deve buscar sugestões com seus colaboradores e tomar as medidas conforme as necessidades percebidas pela maioria.

---

**Material complementar**

Assista ao vídeo **Abordagem contingencial** disponível em nossa galeria de vídeo.

---

**Referências**


**Exercícios de fixação**

**Questão 1**

De acordo com a visão da teoria da contingência, em grupos menores, qual tipo de decisão é mais eficiente?

a) Centralizada  
b) Estrutural  
c) Descentralizada  
d) Ativa

**Questão 2**

De que forma uma empresa com 600 funcionários do ramo de limpeza deve pensar nas suas decisões para que os resultados sejam eficientes?

a) Centralizada  
b) Passiva  
c) Individual  
d) Descentralizada  
e) Estrutural

**Questão 3**

A teoria da contingência surgiu em meados do século XX, com um diferencial em relação a todas as outras escolas anteriores da administração. O que visava esse diferencial?

a) Objetividade e maneira passiva de agir.  
b) Respostas subjetivas e centralização do poder.  
c) Respostas objetivas e descentralização do poder.
d) Respostas objetivas com a utilização de sistemas abertos e adaptativos que interagem.

e) Subjetividade e maneira passiva de agir.

**Questão 4**

Qual é a influência do tamanho da empresa para a escolha da medida mais cabível à situação?

a) O tamanho determina os custos que poderão ser destinados para as decisões.

b) O tamanho determina o emprego da tecnologia.

c) O tamanho influencia na escolha da contratação.

d) O tamanho influencia na adaptação do funcionário.

e) O tamanho influencia na ambientação do funcionário.

**Questão 5**

Por que as empresas menores preferem as medidas de decisões centralizadas em um gestor?

a) Porque são mais comuns.

b) Porque são menos comuns.

c) Porque são mais aceitáveis pelo mercado de trabalho.

d) Porque são menos eficientes.

e) Porque são mais baratas e rápidas.

**Questão 6**

Sua empresa tem um problema com o dia do pagamento dos funcionários, e este só é pontual quando você envia um *e-mail* ao banco todo dia primeiro para liberar o pagamento no dia 02. Em um determinado mês, o banco está em
greve e é preciso ter outra possibilidade de pagamento, como por exemplo, via *internet bank*.

a) Tamanho  
b) Estratégias  
c) Incerteza com relação às tarefas  
d) Tecnologia  
e) Informação

**Questão 7**

Uma empresa que precisa comprar uma nova máquina para fabricar papel em folha dupla, pois o mercado desse ramo assim já faz, está se utilizando de qual fator da teoria contingencial?

a) Estratégias  
b) Tamanho  
c) Incerteza com relação à tarefa  
d) Tecnologia  
e) Comunicação

**Questão 8**

As pesquisas na área da teoria da contingência estrutural afirmam que existem vários fatores para colocar em atividade esta proposta, mas que quatro são praticamente padronizados e essenciais. São eles:

a) Estratégias, tamanho, informação em relação às tarefas e tecnologias.  
b) Estratégias, comunicação, incertezas em relação às tarefas e tecnologias.  
c) Comunicação, tamanho, incertezas em relação às tarefas e tecnologias.  
d) Estratégias, tamanho, incertezas em relação às tarefas e tecnologias.
e) Informação, tamanho, incertezas em relação às tarefas e tecnologias.

**Questão 9**

De acordo com o que foi aprendido sobre a teoria contingencial da estrutura, assinale a alternativa que apresenta sua principal estrutura:

a) Para o sucesso da organização, as decisões precisam ser centralizadas em um gestor.

b) Para agir na organização, não se pode utilizar apenas uma medida. É preciso ter estratégias e se manter estável no mercado de trabalho.

c) Para agir na organização, as decisões devem ser centralizadas na tecnologia.

d) Para o crescimento da empresa, as decisões devem ser centralizadas na informação.

e) Mudanças a partir do capital de entrada e não de acordo com as exigências do mercado.

**Questão 10**

O que levou a administração a pensar na teoria da contingência?

a) A necessidade de demissões em massa nas empresas daquela época.

b) A necessidade de aumentar o número de treinamentos nas empresas.

c) A necessidade de qualificar os funcionários no exterior.

d) A necessidade de exercer maior controle sobre os funcionários.

e) O comportamento mecanicista e postura autoritária não mais funcionavam na produtividade.
Notas

**Teoria Humanística:** É o conjunto de teorias relativas à administração, oriunda da Grande Depressão de 1929. Essa teoria apresenta nova perspectiva para as empresas, que lançam olhares mais complexos aos seres humanos.

Chaves de resposta

**Aula 3**

**Exercícios de fixação**

Questão 1 – B

Questão 2 - D

Justificativa: As três primeiras alternativas se referem a uma decisão mais autoritária e mais a curto prazo, e essa não é a proposta das empresas grandes. A quinta alternativa indica a alteração da estrutura da empresa, mas essa não é o objetivo principal das empresas maiores.

Questão 3 - D

Justificativa: As outras alternativas não falam sobre uma decisão participativa e com fortes decisões.

Questão 4 - A

Justificativa: As outras alternativas apresentam justificativas que não são visualizadas na literatura que fala sobre a teoria da contingência.

Questão 5 - E

Justificativa: As outras alternativas referem-se a possibilidades de uma gestão mais engessada, diferente da teoria contingencial.

Questão 6 – B
Questão 7 – D
Questão 8 – D
Questão 9 – B
Questão 10 - E
Aula 4: Tecnologia e estudos nas organizações

Introdução

A formação dos grupos é um processo natural na espécie humana, pois somos criados para interagir e conviver em sociedade. Entretanto, a decisão de fazer parte de determinado grupo fará parte de nosso processo de escolha, determinado por nossos valores. Fazer parte de grupos que não compartilham os mesmos pensamentos provoca conflito e frustração.

Quando um grupo se organiza, compartilha os mesmos pensamentos e planeja a execução das tarefas, muito provavelmente, terá bom êxito no seu desempenho, que está diretamente ligado ao planejamento dos objetivos a serem alcançados. Isso também acontece no ambiente de trabalho. Se houver muita competitividade e desarmónia, o grupo se perde e os objetivos não são alcançados.

Na perspectiva de formação de grupos e desempenho no trabalho, é que as tecnologias eletrônicas de comunicação foram criadas. A proposta inicial era favorecer a comunicação e otimizar o tempo para alcançar a produtividade em maior escala. Todavia, os estudos atuais não comprovam essas hipóteses. Nessa área, as pesquisas ainda são poucas e provocam dúvidas sobre até que ponto a perda do contato pessoal teria favorecido as atividades profissionais com agilidade e eficiência.

Objetivo:
1. Conceituar grupos e relatar seu desempenho no espaço das organizações;
2. Relacionar o uso das tecnologias eletrônicas de comunicação com o desenvolvimento dos grupos de trabalho.
Conteúdo

Principais conceitos sobre grupos

A tendência do ser humano é formar grupos de acordo com valores, preferências e necessidades, e isso não poderia ser diferente no ambiente de trabalho. As pessoas se aproximam de outras que serão parceiras, com os mesmos objetivos, e consequente manutenção de seus empregos. Buscamos referências no grupo para que a relação seja bem estabelecida e equilibrada.

Albuquerque e Puente-Palácios (2004) apontam que “grupo de referência é aquele no qual o indivíduo é motivado a manter relações. Quando um grupo de relações (por exemplo, colegas de trabalho) torna-se um grupo de referência, este passa a desempenhar um papel normativo no comportamento do indivíduo. Vale salientar, ainda, que um grupo normativo tem a função de imprimir aos seus membros valores e normas amplamente compartilhadas pela sociedade.”.

Caracterização dos grupos

No entanto, nem sempre os grupos são de referência, ou seja, formados por pessoas conhecidas anteriormente, mas que não tinham o valor de interesse na relação. Um grupo pode ser formado por pessoas novas e inéditas em nossa convivência.

Segundo Albuquerque e Puente-Palácios (2004), um conjunto de pessoas se caracterizará mais fortemente como grupo de acordo com as seguintes condições:

- Quanto menor for o número de seus membros;
- Quanto maior for a interação entre os seus membros;
- Quanto maior for a sua história;
• Quanto mais perspectiva de futuro partilhado seja percebida pelos seus membros.

Desempenho dos grupos nas organizações
No ambiente de trabalho, os grupos servem para ajudar a alcançar os objetivos da organização. Quanto mais as pessoas se unem em prol de um objetivo, maior é a possibilidade para alcançá-lo, porque assim as dificuldades e facilidades são partilhadas.

Segundo Katzenbach e Smith (1993), “um grupo é um número reduzido de pessoas com qualificações complementares, comprometidas com um objetivo comum, com um conjunto de metas de desempenho e com uma abordagem que é percebida como sendo de responsabilidade de todos”. Isso quer dizer que os grupos facilitam o trabalho porque as pessoas dividem responsabilidades, angústias, dúvidas e alternativas para resolver um problema, sem sobrecarregar apenas um indivíduo.

Quando ocorre de uma pessoa pensar individualmente e tentar se beneficiar com as qualidades dos outros componentes do grupo, não contribuindo para que o mesmo cresça e se desenvolva, pode-se afirmar que essa pessoa não pertence ao grupo, pois seus pensamentos são individuais e não coletivos. Para pertencer ao grupo, é preciso pensar coletivamente.

Funções essenciais
Para McGrath (1990), existem algumas funções que são essenciais para a continuidade dos grupos:

Apoio prestado aos seus membros;

Aumento do bem-estar dos seus componentes juntamente com a contribuição para o crescimento da organização na qual se encontra inserido.
Estudos na área sobre o desempenho dos grupos relatam que as tarefas são executadas com a mesma estratégia por um determinado período. No entanto, com o passar do tempo, os grupos transformam a maneira de agir, o que pode ser indicativo de novas exigências para o cumprimento das atividades e da tentativa de redução do tempo na oferta dos resultados.

**Processos de produção em um grupo**

Segundo Caldas, Fachin e Fischer (2012), as etapas do processo de produção de um grupo são:

**Variáveis do projeto**
São importantes no período inicial em que se avalia os prós e os contras para a formação do grupo.
Exemplo: análise custo/benefício.

**Variáveis psicológicas**
São consideradas como desenvolvidas no período intermediário, em que se tenta maior intimidade com seus componentes e estabelecimento da solidificação nas relações.
Exemplo: Motivações e vieses individuais.

**Variáveis sociais**
São, também, desenvolvidas no período intermediário, para estabelecimento das relações.
Exemplo: Padrões culturais favorecendo liderança forte e consistente.

**Variáveis organizacionais**
São quando o grupo já está estabelecido e consegue visualizar as necessidades da empresa.
Exemplo: Nível de apoio político ou a transformação de determinado projeto em projeto-modelo da empresa, como símbolo dos valores organizacionais.
Vantagem competitiva

Algumas outras pesquisas como as de McCleland (1993); McGrath (1984 e 1991); Smith et al. (1995) apontam que os grupos obtêm vantagem competitiva com base em melhor compartilhamento e coordenação, ou seja, não basta apenas criar as ideias, é preciso supervisioná-las e acompanhá-las para que possa ser alcançado o resultado eficiente.

Segundo Caldas, Fachin e Fischer (2012), essas pesquisas apontam que “grupos de bom desempenho administram sua comunicação de forma que a geração e a discussão de ideias sejam estimuladas, assim como a obtenção de uma visão comum para poder avançar”.

Para os pesquisadores, é preciso estimular a discussão com frequência, assim como o compartilhamento das ideias, o debate e o espaço para debater opiniões. Dessa forma, consegue-se desenvolver estratégias e chegar a possíveis soluções que sejam reconhecidas como competentes.

Quando afirmamos que um grupo precisa passar por avaliação, com uma pessoa para conduzir as discussões, isso quer dizer que é necessário um líder para a manutenção do grupo.

Segundo Albuquerque e Puente-Palacios (2004), a liderança pode ser interpretada como “o processo, a maneira de lidar com as pessoas, a capacidade de enfrentar obstáculos para defender os interesses do grupo ou a capacidade de correr riscos para cumprir metas”. Essa liderança não pode ser apenas virtual, mas deve acontecer também na interação presencial.

Uso da tecnologia e o desenvolvimento dos grupos

As pesquisas na área dos impactos das tecnologias eletrônicas de informação sobre o desempenho de grupos de trabalho apontam que “há poucas evidências de que a comunicação eletrônica melhore a produtividade” (Caldas; Fachin; Fischer, 2012).
Pesquisadores do assunto da interação da tecnologia com a informação afirmam que a relação existente é com os grupos de trabalho. Isso quer dizer que a tecnologia ajuda na comunicação entre os componentes dos grupos, mas não determina a qualidade de desempenho entre eles, já que será definido pela maneira que o grupo administra suas comunicações.

Formas de comunicação com tecnologia

As formas de comunicação usando a tecnologia podem ser divididas de duas maneiras entre os grupos.

Assíncronas

A participação simultânea das pessoas é dispensada, ou seja, uma pessoa emite a mensagem para outra pessoa que recebe e responde no momento que achar mais apropriado.

Exemplo: Rede computacional, e-mail, fóruns, Whatsapp e discussões.

Síncronas

Exige comunicação em tempo real. No momento que a pessoa emite a mensagem, é exigida uma resposta imediata.

Exemplo: Teleconferência, videoconferência, telefones celulares e aplicativos atuais como Viber e Facetime.

O desenvolvimento das tecnologias favoreceu a rapidez na transmissão da mensagem, mas prejudicou alguns pontos importantes como a comunicação face a face, que possibilita a análise de sentimentos e emoções do interlocutor. Caldas, Fachin e Fischer (2012) apresentam o exemplo da instalação dos telefones, que proporcionou grandes benefícios às empresas. Antes do uso dos telefones, as empresas eram construídas em espaços planos, com o objetivo de economizar tempo na comunicação. A partir do implemento da tecnologia telefônica, as empresas investiram em suas instalações, em construções verticais, já que a comunicação ficou simplificada por meio do interfone.
Sistemas eletrônicos como controle pessoal

Algumas vezes, os sistemas eletrônicos desempenham um papel de controle pessoal. Como exemplo, podemos citar a instalação de câmeras de segurança e de intranet, que inibem condutas consideradas inapropriadas dentro do ambiente de trabalho. Eles substituem a comunicação direta, monitoram o desenvolvimento e o conhecimento e, com isso, modificam a atuação do grupo. Por fim, podemos dizer que a informação é diferente da comunicação, no que diz respeito à maneira como os conteúdos são transmitidos.

Mudanças nos processos de trabalho

São métodos que facilitam a comunicação, quando há ambiguidade na informação que pode ocorrer em uma mensagem por e-mail. Nesse caso, pode haver perda de informações obtidas em uma conversa face a face. Algumas características das mudanças são citadas por Albino e Reinhard (2000) como:

Qualidade;

Abertura e profundidade das discussões;

Cooperação;

Administração de conflitos;

Geração de ideias;

Comunicação no trabalho de equipe.

Dornelas e Hoppen (2000) ainda citam como: negociação, consenso, satisfação e solidariedade. Essas informações nos levam a perceber que os processos de trabalho são facilitados quando a tecnologia é usada adequadamente e como um benefício para promover comunicação entre os integrantes do grupo.
Comunicação entre os membros do grupo
É estabelecida via intranet, e-mail, teleconferências, entre outras tecnologias. A comunicação entre os membros do grupo facilita as decisões e economiza tempo.

A teleconferência tem uma vantagem em relação às outras duas, pois consegue manter as características da conversa face a face. No entanto, essas ferramentas só facilitarão a comunicação caso o grupo esteja preparado para utilizá-las.

Desempenho dos grupos no trabalho
É o aumento da produtividade e da qualidade nos serviços prestados. As pesquisas atuais e brasileiras não destacam nenhuma relação do uso da tecnologia para o alcance desses resultados. No entanto, é importante prestar atenção nas dificuldades de uso da tecnologia que, às vezes, é implantada sem qualquer tipo de treinamento dos grupos, o que contribui para que fique sem valor ou seja usada de modo indevido.

O grupo precisa ser preparado para usar a tecnologia de maneira eficiente, caso contrário, as pessoas continuarão a fazer uso das ferramentas já familiares.

Pesquisas sobre o uso da tecnologia no Brasil
Caldas, Fachin e Fisher (2012) sintetizam as pesquisas no Brasil sobre o uso da tecnologia para grupos como:

O número de estudos realizados no Brasil, por pesquisadores da área de administração, é pequeno;

Os estudos de tecnologia para grupos de trabalho foram realizados, preponderantemente, por pesquisadores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e da Universidade de São Paulo. Contudo, mesmo com essa
concentração, não se observa a realização de estudos cumulativos, que pesquisam fenômenos sob enfoques diferentes, ao utilizar um desenho experimental e instrumentos de pesquisa semelhantes, privilegiando a comparação de resultados;

A validação dos instrumentos de pesquisa é limitada, levando em consideração apenas o contato face a face, sem avaliar os conteúdos no uso da tecnologia;

Os resultados foram muito diversos, o que traz uma falta de confiança nas propostas de uso da tecnologia;

Foi encontrado o uso de Tecnologias da Informação para grupos de trabalho com uso específico (software), em vez de uso flexível, conforme a necessidade;

O fenômeno comunicação foi pouco estudado, restringindo-se somente a alguns aspectos do seu impacto no processo de trabalho e nos grupos;

Mediu-se a relação do uso da tecnologia com desempenho no trabalho de maneira muito diversa, com a abordagem aos temas satisfação e produtividade no trabalho de maneira muito restrita.

**Atividade proposta**

Vamos fazer uma atividade.

O Grupo Conectt é especialista na criação de soluções em *Sharepoint*, uma plataforma corporativa completa, capaz de atender às necessidades mais específicas de negócio.

Com o *Sharepoint*, é possível criar *sites* customizados, portais intranet e extranet, criar e compartilhar informações de forma rápida e simples, criar estruturas de *Business Intelligence*, fluxos de trabalho, áreas de colaboração entre funcionários e gerenciar documentos.
Para empresas que desejam implementar rapidamente uma intranet, foi criada, com as melhores práticas de mercado, a ferramenta **Conectt Express**, que coloca a intranet no ar, em menos de trinta dias, com baixo valor de investimento.

A partir do que você aprendeu nesta aula sobre vantagens das tecnologias para a comunicação e informações entre pessoas de um grupo, aponte como o Grupo Conectt pode facilitar um processo de recrutamento interno.

**Chave de resposta:** Por meio do uso da intranet, é possível formalizar a informação, divulgá-la rapidamente e alcançar uma grande quantidade de candidatos.

---

**Material complementar**

Para saber mais sobre a formação de grupos na organização, leia o artigo **Grupos e equipes de trabalho nas organizações**, disponível em nossa biblioteca virtual.

---

**Referências**


---

**Exercícios de fixação**

**Questão 1**

A inserção em grupos é algo imposto, pois faz parte da espécie humana. No entanto, a seleção sobre qual grupo pertenceremos é feita por cada indivíduo. Essa escolha é respaldada em:

a) Valores, preferências e necessidades
b) Formação profissional

c) Experiências anteriores

d) Preferências de nossos pais

e) Nossa cultura

**Questão 2**

Os grupos de referência podem ser compreendidos como:

a) Integrantes conhecidos, mas que não tinham o valor de interesse na relação.

b) Integrantes indicados por conhecidos.

c) Grupos conhecidos, com relação formada.

d) Grupos de pessoas famosas.

**E**) Grupos estáveis formados por pessoas que se conhecem.

**Questão 3**

Um número reduzido de pessoas favorecerá:

a) A formação de histórias

b) O fortalecimento do grupo

c) Uma perspectiva de presente

d) A ausência de interação

**E**) A falta de confiança entre os membros

**Questão 4**

Para o grupo se manter estável e equilibrado, é preciso:

a) Apoio prestado a outros grupos
b) Aumento do bem-estar da organização

c) Apoio prestado a outros componentes

d) Manter-se íntegro por mais de cinco anos

e) Manter-se íntegro por mais de três anos

Questão 5

Caldas, Fachin e Fisher (2012) afirmam sobre o processo de produção de um grupo a partir de várias etapas, sendo uma delas variáveis de projeto, ou seja, planejamento para a execução que pode ser exemplificada como:

a) Nível de apoio político

b) Símbolo de valores organizacionais

c) Padrões culturais

d) Motivações pessoais

e) Análise de custo/benefícios

Questão 6

Segundo as pesquisas apesentadas nesta aula, a interação da tecnologia com a informação está relacionada aos grupos de trabalho e não ao desempenho deles. Então o que influencia o desempenho dos grupos de trabalho?

a) Padrões culturais

b) A maneira de administrar a comunicação

c) Valores organizacionais

d) Custos para manter a relação

e) Apoio político

Questão 7
As formas de comunicação assíncronas são interpretadas como aquelas que dispensam a participação simultânea das pessoas. Um exemplo seria:

a) Teleconferência

b) Videoconferência

c) Telefones celulares

d) *E-mails*

e) Facetime

**Questão 8**

A comunicação síncrona é aquela que exige resposta em tempo real. Um exemplo poderia ser:

a) Rede computacional

b) *E-mails*

c) Fóruns

d) Telefones celulares

e) Discussões

**Questão 9**

Apesar de existirem críticas sobre o uso das tecnologias contribuir para a perda do contato face a face, existem tecnologias que são usadas como papel de controle pessoal. Um exemplo é:

a) *E-mails*

b) Câmeras de segurança

c) Fóruns

d) Discussões

e) Intranet
Questão 10

As pesquisas no Brasil sobre o uso de tecnologias para grupos levaram em conta alguns temas. Um deles está relacionado a:

a) Dificuldades no uso das tecnologias
b) Relação com a elaboração de projetos
c) Variáveis psicológicas
d) Variáveis sociais
e) Variáveis organizacionais

Notas

McGrath: Joseph E. McGrath é um psicólogo social americano, famoso por trabalhar com pequenos grupos e por pesquisar métodos de tutoria com alunos universitários.

Chaves de resposta

Aula 4

Exercícios de fixação
Questão 1 - A  
Questão 2 - A  
Questão 3 - B  
Questão 4 - C  
Questão 5 - E  
Questão 6 - B  
Questão 7 - D  
Questão 8 - D  
Questão 9 - B  
Questão 10 – A
Conteudista


Currículo Lattes:

http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacy.do?id=K4710211Z1