

Abordagem Contingencial da Administração

Unidade 06

Teoria da Contingência

Humberto Arantes

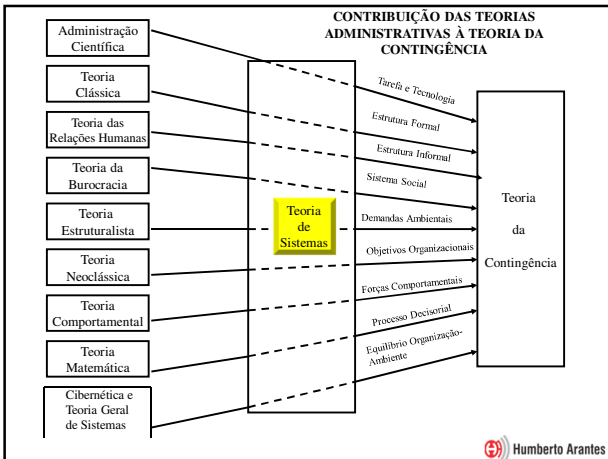
humberto@humbertoarantes.com.br
www.humbertoarantes.com.br

Humberto Arantes 1

Conceitos Básicos

- Contingência = Algo incerto ou improvável
- Modelo Contingencial de Administração:
 - Não existe uma única forma ou modelo de administrar.
 - O modelo mais adequado depende da situação e esta depende do ambiente.
- Ambiente, tudo que está fora de um sistema e mantém algum tipo de dependência ou inter-relacionamento com o mesmo.

Humberto Arantes 2

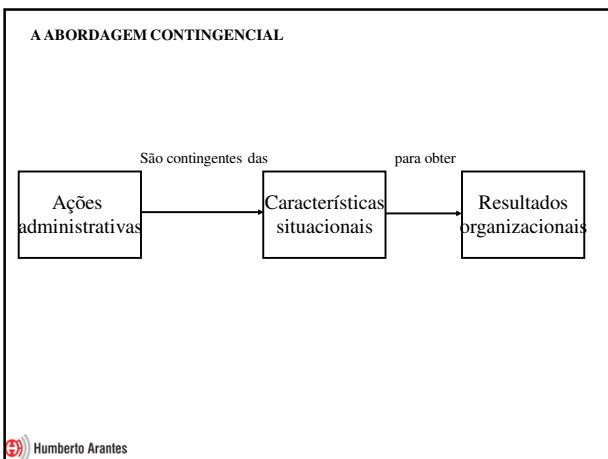


Conceitos Básicos

“A **abordagem contingencial** salienta que não se atinge a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única que seja a melhor para organizar no sentido de se alcançar objetivos altamente variados das organizações dentro de um ambiente de trabalho também variado”.

CHIAVENATO, 1983.

Humberto Arantes 4



ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

- A palavra contingencial significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não.
- Dentro de um aspecto mais amplo, a abordagem contingencial salienta que não se atinge a eficácia organizacional, seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única que seja melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado.
- A abordagem contingencial salienta que são as características ambientais que condicionam as características organizacionais.

Humberto Arantes 6

ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

- ❑ A teoria contingencial é um passo além da teoria dos Sistemas em Administração. Ela enfatiza a natureza multivariada das organizações.
- ❑ Esta dirigida acima de tudo para a recomendação de desenhos organizacionais e sistemas gerenciais definidos para cada situação específica.
- ❑ A teoria contingencial enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende.

Abordagem do "se então"

 Humberto Arantes

7

CONCEITO DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA

“Entende-se por Contingência um conjunto de conhecimento, derivados de diversos empreendimentos de pesquisa de campo que procuram delimitar a validade dos princípios gerais de Administração a situações específicas”. (Fernando C.P. Motta)

NÃO HÁ NADA DE ABSOLUTO NAS ORGANIZAÇÕES, OU NA TEORIA ADMINISTRATIVA, TUDO É RELATIVO.

 Humberto Arantes

8

CONCEITO DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA

- ❑ Até o final dos anos 50, considerava-se a Estrutura Organizacional baseando-se nas teorias da Escola Clássica que postulava que era única e altamente efetiva para organizações de todo tipo.
- ❑ No final dos anos 50, a ideia da Contingência começou a ser aplicada a Estruturas Organizacionais, a partir de pesquisas realizadas, visando observar, quais os modelos de Estruturas Organizacionais eram mais eficazes em determinados tipos de indústria.

 Humberto Arantes

9

TEORIA DA CONTINGÊNCIA AUTORES

1. CHANDLER
2. BURNS E STALKER
3. LAWRENCE E LORSCH
4. WOODWARD

 Humberto Arantes

10

• PESQUISA DE CHANDLER

- ANO: 1962
- EMPRESAS: DuPONT, GM, STANDAR OIL E SEARS ROEBUCK
- TIPO DE ESTUDO: COMPARATIVO
- RESULTADOS: “A estrutura organizacional das grandes empresas americanas foi sendo gradativamente determinada pelas sua estratégia mercadológica.

 Humberto Arantes

11

• PESQUISA DE CHANDLER**• PROCESSO HISTÓRICO**

- ACUMULAÇÃO DE RECURSOS
- RACIONALIZAÇÃO DO USO DE RECURSOS
- CONTINUAÇÃO DO CRESCIMENTO
- RACIONALIZAÇÃO DO USO DE RECURSOS EM EXPANSÃO

“As diferentes espécies de estruturas organizacionais foram necessárias para fazer frente a diferentes estratégias e ambientes. A alteração ambiental é o fator principal da estrutura adequada”.

 Humberto Arantes

12

• PESQUISA DE BURNS E STALKER

- **ANO:** 1961
- **EMPRESAS:** 20 indústrias inglesas
- **TIPO DE ESTUDO:** verificação das relações entre práticas administrativas e o ambiente externo.
- **RESULTADOS:** classificação das indústrias em **dois** tipos:
 - Organizações Mecanicistas
 - Organizações Orgânicas

PESQUISA DE BURNS E STALKER

Organizações Mecanicistas:

- Estrutura Burocrática assentada em minuciosa divisão do trabalho.
- Cargos ocupados por especialistas com atribuições perfeitamente definidas.
- Altamente centralizadas, as decisões são tomadas nos níveis superiores da empresa.
- Hierarquia rígida, baseada no comando.
- Sistemas simples de controle.
- Integração vertical entre superior-subordinado.
- Amplitude de controle do supervisor mais estreita.
- Maior confiança nas regras e procedimentos formais.
- Ênfase nos princípios da Teoria Clássica.

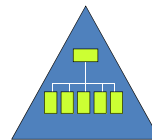
PESQUISA DE BURNS E STALKER

Organizações Orgânicas:

- Estruturas flexíveis com pouca divisão do trabalho.
- Cargos continuamente redefinidos por integração com outros participantes da tarefa.
- relativamente descentralizada, com decisões delegadas aos níveis inferiores.
- Tarefas executadas à luz do conhecimento que os indivíduos têm da empresa como um todo.
- Predomínio da interação lateral sobre a vertical.
- Amplitude de controle do supervisor mais ampla.
- Maior confiança nas comunicações.
- Ênfase nos princípios da Teoria das Relações Humanas.

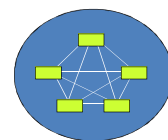
COMPARAÇÃO DOS SISTEMAS MECÂNICOS E ORGÂNICOS

SISTEMAS MECÂNICOS



- Coordenação centralizada
- Padrões rígidos de interação em cargos bem definidos
- Limitada capacidade de processamento de informação
- Adequada para tarefas simples e repetitivas
- Adequado para a eficiência da produção

SISTEMAS ORGÂNICOS



- Elevada interdependência
- Intensa interação em cargos auto-definidos e mutáveis
- Capacidade expandida de processamento de informação
- Adequado para tarefas únicas e complexas
- Adequado para a criatividade e inovação

PESQUISA DE LAWRENCE E LORSCH

- **ANO:** 1972
- **EMPRESAS:** 10 empresas em 3 indústrias (plásticos, alimentos empacotados e recipientes-containers)
- **TIPO DE ESTUDO:** pesquisa comparativa buscando determinar as características que as empresas devem ter para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado.
- **RESULTADOS:** os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração.

PESQUISA DE LAWRENCE E LORSCH

- **Conceito de diferenciação:** cada subsistema/departamento da empresa reage a parte do ambiente que esta exposto na realização da sua tarefa. Desta forma aparecem diferenças nas abordagens e estruturas dos diversos departamentos da empresa.
- **Conceito de integração:** pressões do ambiente levam a busca de unidade de esforços e coordenação entre os vários departamentos/subsistemas para atingir objetivos.
- **Conceito de integração requerida e de diferenciação requerida:** referem-se as pressões do ambiente e a relação do atendimento dessas pressões com o sucesso da empresa.

PESQUISA DE LAWRENCE E LORSCH

□ Desenvolvimento da pesquisa

- Indústrias de alto e baixo desempenho.
- Ambientes com diferentes graus de (in)certeza e (des)estabilidade.
- Divisão do ambiente geral em três setores de mercado: ambiente mercadológico, ambiente técnico - econômico e ambiente científico.
- **Conclusão:** indústrias com elevado desempenho apresentam maior ajustamento às necessidades do ambiente através de alta diferenciação e integração interdepartamental através de um trabalho conjunto e integrado.

□ Com base na pesquisa os autores formulam a Teoria da Contingência:

“Não existe uma única maneira de melhor se organizar; ao contrário, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais.”

□ Aspectos Básicos:

- A organização é de natureza sistêmica, ou seja, ela é um sistema aberto.
- As variáveis organizacionais apresentam um complexo inter-relacionamento entre si e com o ambiente.
- As variáveis ambientais são independentes, desta forma as variáveis organizacionais são dependentes.

□ PESQUISA DE JOAN WOODWARD

- ANO: 1958
- EMPRESAS: amostra de 100 empresas de diferentes tipos de empresas (de 100 a 8.000 empregados) - Sul da Inglaterra.
- TIPO DE ESTUDO: análise comparativa buscando agregar as empresas em diferentes grupos de tecnologia de produção.
- RESULTADOS: são identificados três grupos:
 - Produção unitária ou oficina
 - Produção em massa ou mecanizada
 - Produção em processo ou automatizada
- Estes três tipos de produção envolvem diferentes abordagens tecnológicas que extrapolam para a organização empresarial.

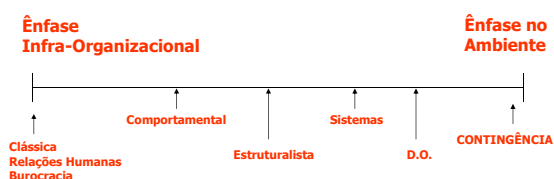
CONSIDERAÇÕES SOBRE AS PESQUISAS

- Estreita dependência da organização em relação ao seu ambiente e à tecnologia adotada.
- As características de uma organização não dependem dela própria, mas das circunstâncias ambientais e da tecnologia adotada

FATORES CONTINGENCIAIS

□ AMBIENTE

- Ambiente é tudo aquilo que envolve uma organização (ou um sistema).
- Considerando a organização com um sistema aberto é natural que ela tenha relações com o ambiente.



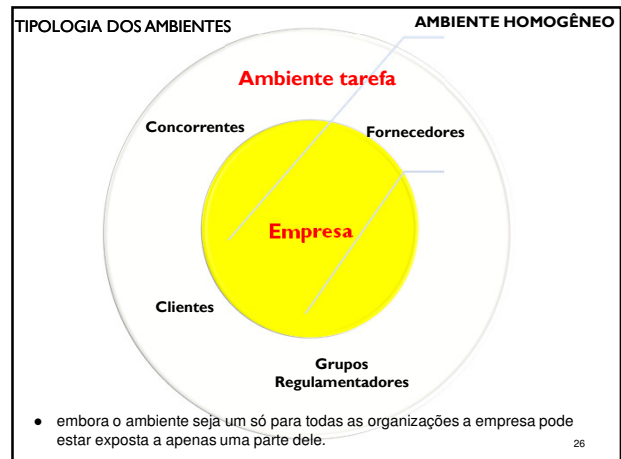
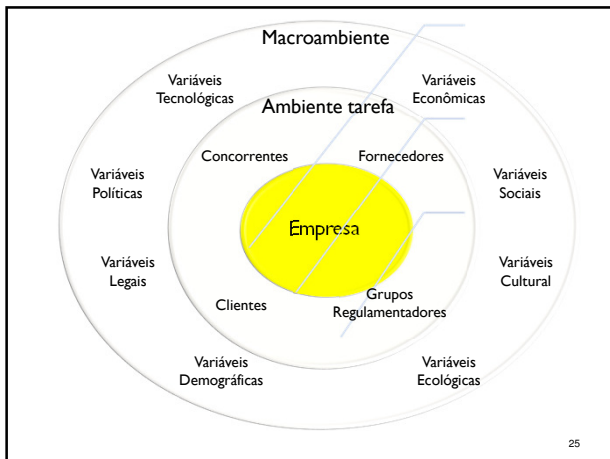
TIPOS DE AMBIENTE

□ AMBIENTE GERAL:

COMUM, CONSTITUÍDO DAS CONDIÇÕES TECNOLÓGICAS, LEGAIS, POLÍTICAS, ECONÔMICAS, DEMOGRÁFICAS ETC.

□ AMBIENTE DE TAREFA:

PARTICULAR A CADA ORGANIZAÇÃO. FORMADO POR FORNECEDORES, CLIENTES, CONCORRENTES ETC.



HOMOGENEIDADE - HETEROGENEIDADE

AMBIENTE HOMOGÊNEO ← CONTINUUM → **AMBIENTE HETEROGÊNEO**

<ul style="list-style-type: none"> ❑ POUCA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO ❑ CARACTERÍSTICAS HOMOGÊNEAS DE: FORNECEDORES, CLIENTES E CONCORRENTES ❑ SIMPLICIDADE AMBIENTAL ❑ PROBLEMAS AMBIENTAIS HOMOGÊNEOS ❑ REAÇÕES UNIFORMES DA ORGANIZAÇÃO ❑ ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SIMPLES 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ MUITA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO ❑ CARACTERÍSTICAS HETEROGÊNEAS DE: FORNECEDORES, CLIENTES E CONCORRENTES ❑ COMPLEXIDADE AMBIENTAL ❑ PROBLEMAS AMBIENTAIS HETEROGÊNEOS ❑ REAÇÕES DIFERENCIADAS DA ORGANIZAÇÃO ❑ ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DIFERENCIADA
---	--

Humberto Arantes 27

HOMOGENEIDADE - HETEROGENEIDADE

AMBIENTE ESTÁVEL ← CONTINUUM → **AMBIENTE INSTÁVEL**

<ul style="list-style-type: none"> ❑ ESTABILIDADE E PERMANÊNCIA ❑ POUCA MUDANÇA ❑ PROBLEMAS AMBIENTAIS E ROTINEIROS ❑ PREVISIBILIDADE E CERTEZA ❑ ROTINA ❑ MANUTENÇÃO DO STATUS QUO ❑ REAÇÕES PADRONIZADAS E ROTINEIRAS ❑ LÓGICA DE SISTEMA FECHADO ❑ PREOCUPAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO ❑ INFRA-ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO ❑ ÊNFASE NA EFICIÊNCIA 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ INSTABILIDADE E VARIAÇÃO ❑ MUITA MUDANÇA ❑ PROBLEMAS AMBIENTAIS E NOVOS ❑ IMPREVISIBILIDADE E INCERTEZA ❑ RUPTURA ❑ INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE ❑ REAÇÕES VARIADAS E INOVADORAS ❑ TENDÊNCIA A ADHOCRACIA ❑ PREOCUPAÇÃO COM O AMBIENTE ❑ EXTRA-ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO ❑ ÊNFASE NA EFICÁCIA
--	--

Humberto Arantes 28

DINÂMICA E COMPLEXIDADE AMBIENTAL

<p>ESTABILIDADE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estático e previsível • Tranquilo e certo • Estável • Mutável • Dinâmico • Instável • Perturbado • Reativo • Turbulento <p>INSTABILIDADE</p>	<p>HOMOGENEIDADE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes, fornecedores e concorrentes homogêneos • Estratificação de clientes, fornecedores e concorrentes • Diversificação de Clientes, fornecedores e concorrentes • Diferenciação de Clientes, fornecedores e concorrentes • Clientes, fornecedores e concorrentes heterogêneos <p>HETEROGENEIDADE</p>
--	--

Humberto Arantes

TECNOLOGIA

- Tecnologia, ao lado do ambiente, constitui outra variável independente que influencia poderosamente as características organizacionais (variáveis dependentes).
- Todas as empresas se utilizam de alguma forma de tecnologia, seja ela simples ou complexa.
- Sob o ponto de vista administrativo: pode-se caracterizar tecnologia como *Know-How*;
- Sob o ponto de vista físico: Máquinas, equipamentos e instalações que são usados na transformação de insumos em resultados, ou seja, produtos ou serviços.
- A tecnologia é um determinado tipo de conhecimento que é utilizado no sentido de transformar elementos materiais ou simbólicos em bens ou serviços, modificando sua natureza ou suas características.

Humberto Arantes 30

TIPOS DE TECNOLOGIA

- **Incorporada:** Uma placa de metal é constituída pelo metal mais a tecnologia que tornou possível a fabricação que está incorporada no equipamento industrial.
- **Não-Incorporada:** Encontra-se nas pessoas. Ex.: Facilidade mental ou manual para executar as operações.
- **Tecnologia como variável ambiental:** É componente do meio ambiente, à medida que as empresas adquirem, incorporam e absorvem as tecnologias criadas e desenvolvidas por outras empresas de seu ambiente tarefa em seus sistemas.
- **Tecnologia como variável organizacional:** É componente organizacional à medida que faz parte do sistema interno da organização, já incorporada a ele, passando assim a influenciá-lo poderosamente e, com isso, influenciando também seu ambiente tarefa.

Humberto Arantes 31

Tecnologia de elos em sequência

- ❖ Linha de montagem

The diagram shows a linear sequence of steps: A → B → C → D → PRODUTO. An arrow points from the sequence to an illustration of a vintage car. Below the sequence, four circles labeled A, B, C, and D are connected by a horizontal line, with the text 'Tarefas relacionadas seriamente' underneath.

Humberto Arantes 32

Tecnologia Mediadora

- ❖ Corretores de seguros, bancos
- ❖ Modalidades padronizadas

The diagram shows a central circle labeled 'Empresa Mediadora' with arrows pointing to two circles labeled 'Cliente A' and 'Cliente B'. To the right is an illustration of two people sitting at a desk with a computer monitor.

Humberto Arantes 33

A Tecnologia Intensiva

- ❖ Uso de partes ou de todas as inteligências organizacionais. Técnicas e Serviços Especializados.
- ❖ Hospitais, pesquisas etc.

The diagram shows a semi-circular shape at the top labeled 'Técnicas e Serviços Especializados' and an oval at the bottom labeled 'Cliente'. Multiple lines radiate from the top shape down to the bottom oval, representing specialized services directed at the client.

Humberto Arantes 34

Elos em sequência	Mediadora	Intensiva
<ul style="list-style-type: none"> • Interdependência serial entre diferentes tarefas. • Ênfase no produto • Tecnologia fica e estável • Repetitividade do processo produtivo, que é cíclico • Abordagem típica da Administração Científica 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes Tarefas padronizadas são distribuídas extensivamente em diferentes locais • Ênfase em clientes separados, mas interdependentes, que são mediados pela empresa • Tecnologia fixa e estável, produto abstrato • Repetitividade do processo produtivo, que é padronizado e sujeito a normas e procedimentos • Abordagem típica da burocracia 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes tarefas são focalizadas e convergidas sobre cada cliente tomado individualmente • Ênfase no cliente • Tecnologia flexível • Processo produtivo envolvendo variedade e heterogeneidade de técnicas que são determinadas através da retroação fornecida pelo próprio objeto (cliente) • Abordagem típica da Contingência

Humberto Arantes 35

MODELO DE THOMPSON

THOMPSON E BATES CLASSIFICAM A TECNOLOGIA EM:

- FLEXÍVEL
- FIXA

TAMBÉM CLASSIFICAM OS PRODUTOS EM DOIS TIPOS:

- CONCRETOS
- ABSTRATOS

Humberto Arantes 36

MATRIZ TECNOLOGIA/PRODUTO

		PRODUTO	
		CONCRETO	ABSTRATO
TECNOLOGIA	FIXA	pouca flexibilidade colocação no mercado MKT produto rejeitado EX: Ind. Auto	maior flexibilidade aceitação no mercado Prom. E Prop. Suporte Ambiental EX: Inst. Educ.
	FLEXÍVEL	flexibilidade Inovação e criação P&D EX: Equip. Eletrônicos	Grande flexibilidade Consenso Interno e Externo (clientes) P&D, MKT e RH EX: Empresa de Prop.

IMPACTO DA TECNOLOGIA

- A tecnologia tem a propriedade de determinar a natureza da estrutura organizacional e do comportamento organizacional das empresas (imperativo tecnológico).

TECNOLOGIA

RACIONALIDADE TÉCNICA

EFICIÊNCIA

Humberto Arantes 38

INFLUÊNCIA DOS FATORES HUMANOS E TECNOLÓGICOS

OPERAÇÃO DE TECNOLOGIA INTENSIVA	OPERAÇÃO DE MÉDIA TECNOLOGIA	OPERAÇÃO DE M.D.O. INTENSIVA
Operação de Tecnologia Intensiva	Operação de Média Tecnologia	Operação de Mão-de-obra Intensiva
Exemplos: ▪ Refinárias de petróleo ▪ Processamento de dados ▪ Produção de cimento ▪ Siderúrgicas	Exemplos: ▪ Credenciário e cobrança ▪ Injeção de plásticos ▪ Tecelagem semi-automatizada	Exemplos: ▪ Construção civil ▪ Montagem manuais ▪ Serviços de escritório

Humberto Arantes 39

INFLUENCIA DOS FATORES HUMANOS E TECNOLÓGICOS

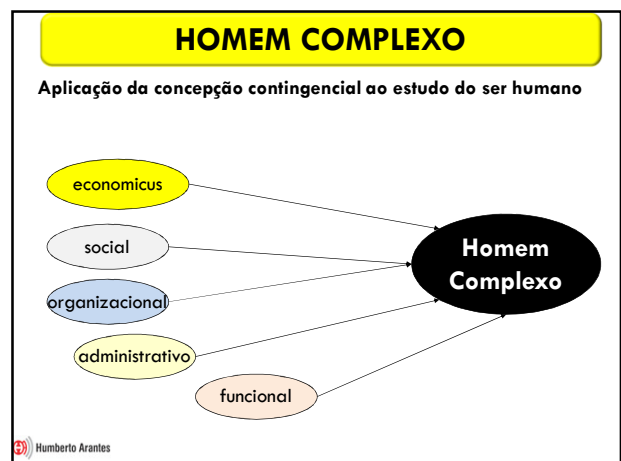
DIMENSÕES-CHAVE DA TECNOLOGIA	CARAC. SISTEMAS ORGANIZACIONAIS	
	FECHADO/MECANÍSTICO	ABERTO/ORGÂNICO
•Natureza Geral das Tarefas	Repetitivas, rotineiras, rigidamente estabelecidas	Variadas, Não rotineiras, maleáveis
•Entrada dos processos de transformação	Homogênea	Heterogênea
•Saída dos processos de Transformação	Estandarizada, padronizada	Não - estandarizada, Não-padronizada
•Conhecimento	Especializado	Generalizada
•Métodos	Programados, algoritmos	Não - Programados, heurísticos
•Propensão a Mudança	Estabilidade, permanência	Dinamismo e mudança

NÍVEIS ORGANIZACIONAIS


EM FUNÇÃO DOS DESAFIOS DO AMBIENTE E DA TECNOLOGIA, A ORGANIZAÇÃO DEVE ESTRUTURAR-SE INTERNA E EXTERNAMENTE PARA ENFRENTÁ-LOS. SENDO ASSIM AS ORGANIZAÇÕES SE DIVIDEM INTERNAMENTE, SEGUNDO TRÊS NÍVEIS:

- NÍVEL INSTITUCIONAL- HABILIDADE ESTRATÉGICA
- NÍVEL INTERMÉDIO- HABILIDADE TÁTICA
- NÍVEL OPERACIONAL- HABILIDADE TÉCNICA

Humberto Arantes 41




HOMEM COMPLEXO		
Concepção de:	Teoria	Motivação básica
Homem econômico	Administração científica	Recompensas salariais e financeiras
Homem social	Relações humanas	Recompensas sociais e simbólicas
Homem organizacional	Estruturalista	Recompensas salariais e sociais
Homem administrativo	Comportamental	Processo de decisório e busca de soluções
Homem complexo	Contingência	Microssistemas individual e complexo


 Humberto Arantes

HOMEM COMPLEXO
<ul style="list-style-type: none"> • Schein (1970) – Psicologia Organizacional • Complexidade e <u>Motivação</u> • Necessidades <ul style="list-style-type: none"> • Biológicas, Psicológicas, Valores • Sistema individual <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento diferente para cada indivíduo • Biologia + experiências • Ambiente

HOMEM COMPLEXO
<ul style="list-style-type: none"> • Retoma a linha da Escola das Relações Humanas aproveitando a Teoria dos Sistemas • Carl Rogers (1973) <ul style="list-style-type: none"> • Obsolescência do conhecimento "inflação galopante" • Multiplicidade de papéis e mudança "quanta mudança o homem pode aceitar, absorver e assimilar"


 Humberto Arantes 45

HOMEM COMPLEXO
<ul style="list-style-type: none"> • Vroom (1964) – Modelo de Motivação • Motivação depende de: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos particulares • Relação : Produtividade x Objetivos • Capacidade de influenciar a produtividade • Modelo Contingencial – diferenças entre <ul style="list-style-type: none"> • Pessoas • Cargos

 Humberto Arantes 46

APRECIÇÃO CRÍTICA DA ABORDAGEM CONTINGENCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • A abordagem, procura compreender as relações entre os subsistemas organizacionais e dentro deles, bem como, entre a Organização o Ambiente e a Tecnologia e definir padrões de relações; • Enfatiza a natureza multivariada das Organizações e tenta compreender como estas operam sob condições diferenciadas • Busca orientar, na criação de Estruturas Organizacionais e ações gerenciais nas diferentes situações específicas. • Considera que não existe uma melhor maneira de Administrar uma empresa

APRECIÇÃO CRÍTICA DA ABORDAGEM CONTINGENCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Aceita as premissas básicas da Teoria dos Sistemas, no que diz respeito à interdependência e natureza orgânica da Organização, bem como um Sistema Aberto. • Defende um intercâmbio entre as Teorias Administrativas e não a aceitação de apenas uma como válida. • Ênfatiza o Ambiente e a Tecnologia, sem desprezar as tarefas, as pessoas e as Estruturas. • Apresenta a Concepção do Homem Complexo

 Humberto Arantes 48

