



9. ABORDAGEM CONTINGENCIAL

Me. Edvin Kalil Freitas Granville
Foz do Iguaçu,
Outubro 2011

OBJETIVO

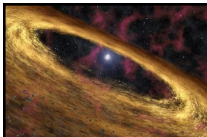


1. Abordar o surgimento da Escola Contingencial;
2. Compreender como o ambiente afeta a estrutura organizacional;
3. Estabelecer como os subsistemas da organização se adapta buscando diferenciação ambiental e integração estrutural;
4. Apresentar os principais conceitos e autores.



Não existe nada correto.

TUDO É RELATIVO!!!



SURGIMENTO DA TEORIA

- Surgimento de diversas pesquisas para verificar tipos de estrutura organizacional;
- Uso de premissas básicas da Teoria de Sistemas (interdependência e natureza orgânica);
- Sistemas abertos e adaptativos que interagem dinamicamente com o ambiente;
- Teoria tem um aspecto proativo e não reativo.



Atuação Proativa e Reativa

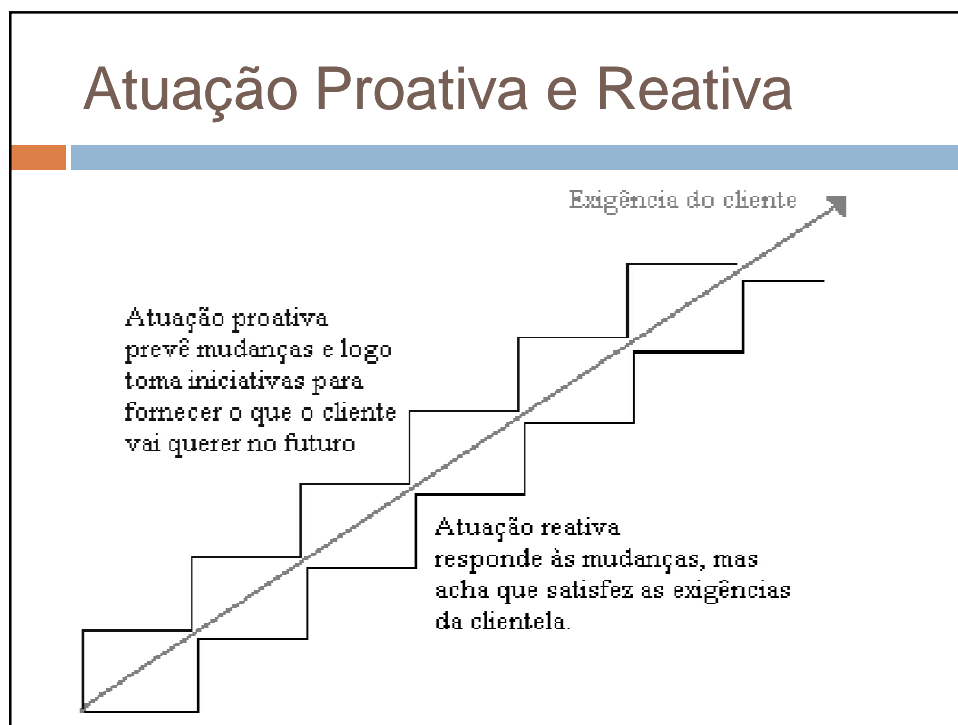
PROATIVO

- Busca manter um domínio controlado no ambiente
- Procura e evita novas oportunidades
- Minimiza o risco enquanto maximiza as oportunidades para o lucro

REATIVO

Passivamente se adapta ao seu ambiente, respondendo às mudanças. Inicialmente, os resultados são positivos, mas a longo prazo, o ambiente torna-se hostil.





SURGIMENTO DA TEORIA



Os pesquisadores **Charles Perrow, James Thompson, Joan Woodward, Lawrence, Lorsch, Burns, Stalker e Alfred Chandler** chegam a seguinte conclusão:

- As dimensões internas da organização são dependentes das interfaces com o ambiente interno;
- Não há uma única e melhor forma (*the best way*) de organizar



Qual é o melhor caminho?

SURGIMENTO DA TEORIA



- Para Teoria da Contingência, não há nada correto.
- As variáveis do ambiente (direto e indireto) atuam como impulsionadores para a modificação dos processos, da estratégia, da estrutura e da tecnologia (fatores internos).

Relação se-então...

OBJETIVO DA TEORIA



Exemplo do barco a vela:

- Pessimista: se queixa do vento;
- Otimista: aguarda o vento mudar de direção;
- Realista: ajusta as velas ao vento.

OBJETIVO DA TEORIA



Compreender como a **organização se relaciona com o ambiente**, mostrando a existência de uma **relação funcional** entre as **condições do ambiente e as técnicas administrativas** apropriadas para o **alcance eficaz dos objetivos** da organização.



PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

1. Burns e Stalker
2. Lawrence e Lorsch
3. Alfred Chandler
4. Joan Woodward



PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

Burns e Stalker:

- Organizações com características diversas;
- Classificação das organizações como:
 - ▣ Mecanicistas; e
 - ▣ Organicistas.



PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

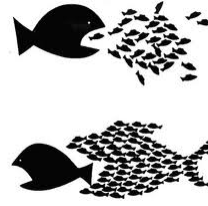
MECANICISTA	ORGANICISTA
Estrutura vertical e minuciosa divisão do trabalho	Estruturas mais flexíveis e menos níveis hierárquicos
Especialistas desenvolvem atividades (cargos da organização)	Cargos definidos pela complementariedade de competências
Decisões no nível estratégico	Decisões em todos os níveis
Comando único, sistema rígido de controle e comunicação ascendente é racionalizada	Conhecimento é pré-requisito
Menor número de empregados (amplitude) por supervisor	Número de empregados mais amplo em relação à gerência
Relações verticais prevalecem e empregados seguem cegamente procedimentos	Valorização das comunicações ascendentes e organizações informais
Ênfase nos princípios da Escola Clássica	Ênfase às ideias Relações Humanas

PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

- Ambiente estáveis, certos e previsíveis é melhor para organizações mecanicistas
 - ▣ Pouca mudança, mesmo produto, legislação, mercado, tecnologia e tarefa
- Flexibilidade e agilidade na respostas ao mercado no menor tempo possível é melhor para organizações orgânicas.
 - ▣ Inovação em produto, mercado, tecnologia,



PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES



Lawrence e Lorsch:

- Verificaram o grau de diferenciação e de integração de empresas em relação ao ambiente
- Diferenciação - resposta dos subsistemas em relação ao ambiente
- Integração – espírito de equipe e cooperação em torno do objetivo organizacional

PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

Lawrence e Lorsch, resultados dos estudos:



- Ambiente instável → empresas mais diferenciadas, ambiente estável → empresas menos diferenciadas;
- Empresas com ótimo desempenho (ambos ambientes) → grau de integração maior (comissões e força-tarefa)
- Estimulou a formulação da Teoria da Contingência



PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

Modelos prescritivos (modelo de bolo) não são aplicáveis a todas situações!!!



PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

Alfred Chandler:

- O que nasce primeiro a Estratégia ou a Estrutura?
- Cada empresa possui uma estrutura organizacional para atender a linha de produção, com a iniciativa de atuar em novos mercados, as empresas redesenham sua estrutura organizacional;
- A estratégia pode ser influenciada pelas oportunidades, ameaças, objetivos, valores e crenças de seus membros;
- Conclusão as mudanças de estratégia empresarial antecedem e levam a mudança de design organizacional



PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

Joan Woodward:

- Princípios da administração tem relação com sucesso nos negócios?
- Três grupos segundo tecnologia de produção:
 - ▣ Produção unitária (pequenas quantidades);
 - ▣ Produção de massa (grandes quantidades);
 - ▣ Produção de processo ou automatizada (fabricação contínua)



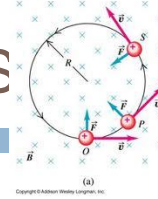
PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES



Joan Woodward (conclusões):

- ▣ Estrutura organizacional – quanto mais complexa a tecnologia maior o número de chefes e níveis;
- ▣ Alcance da administração – o alcance dos chefes de primeira linha aumenta a produção em unidades aumenta para produção em massa e diminui para produção em processo (m.o. altamente qualificada);
- ▣ Sucesso da empresa – empresas de sucesso tem características em cada categoria nível tecnológico;
- ▣ Estrutura, tecnologia e ao sucesso – estrutura apropriada em nível de tecnologia, ex.: processos = princípios clássicos.

ESTRUTURA E VARIÁVEIS



1. Argumento do ambiente

Existe uma relação de permuta entre organização e o ambiente. Forças ou variáveis ambientais atuam sobre a organização (tecnológica, legal, política, sociocultural, econômica, demográfica e ecológica). Capacidade organizacional demonstra a habilidade de processar informações.

2. Argumento da tecnologia

Variáveis críticas da estrutura organizacional se relacionam à natureza da tecnologia das indústrias.

Quanto mais heterogêneo o ambiente maior a coação sobre a organização, quanto mais dinâmico maiores as contingências.

$$dF_x = -\frac{m_s}{2\pi} \mu g \frac{v - aR \sin \theta}{\sqrt{v^2 + a^2 R^2 - 2v a R \sin \theta}} d\theta$$

$$dF_y = -\frac{m_s}{2\pi} \mu g \frac{aR \cos \theta}{\sqrt{v^2 + a^2 R^2 - 2v a R \sin \theta}} d\theta$$

3. Argumento do tamanho

O tamanho das organizações afeta a dimensão burocrática, o tamanho não é determinante da estrutura, mas se relaciona com a complexidade (unidades menores independentes).

CONSIDERAÇÕES

* plano B

- Os resultados das pesquisas propiciaram grandes avanços no entendimento organização/ambiente;
- A estrutura organizacional pode ser produto do ambiente, como tecnologia e o fator tamanho;
- Organizações são sistemas abertos, influenciam e são influenciadas pelo meio (conceitos de determinismo e voluntarismo);



CONSIDERAÇÕES



- Novos desenhos organizacionais são implementados (mais flexíveis e adhoc - equipe-tarefa temporária, autoridade descentralizada e menor número de regras);
- O homem é complexo (valores, percepções, características pessoais e necessidades)



Principais autores

Jay William Lorsch

1932

Americano



Formação acadêmica: graduate of Antioch College (1955) with a M.S. degree in Business from Columbia University (1956) and a Doctor of Business Administration from Harvard Business School (1964).

Carreira: Professor of Human Relations at the Harvard Business School. From 1956-59, he served as a Lieutenant in the U.S. Army Finance Corps.

Obras: Back to the Drawing Board: Designing Boards for a Complex World (with Colin B. Carter, 2003), Aligning the Stars: How to Succeed When Professionals Drive Results (with Thomas J. Tierney, 2002), and Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards (1989). Organization and Environment (with Paul R. Lawrence).

FONTE: <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facEmlId=jlorsch> (Harvard)

Principais autores

Paul R. Lawrence

1922

Americano



Formação acadêmica: undergraduate work in sociology and economics at Albion College and did MBA and doctoral training at Harvard.

Carreira: Professor of Organizational Behavior, Emeritus at Harvard Business School where he served nine years as chairman of the Organizational Behavior area and also as chairman of both the MBA and AMP programs.

Obras: published in 24 books and numerous articles, has dealt primarily with organizational change, organization design, and the relationship between the structural characteristics of complex organizations and the technical, market and other conditions of their immediate environment. His 1967 book, *Organization and Environment* (written with Professor Jay Lorsch), added "contingency theory" to the vocabulary of students of organizational behavior. Recently he has, with others, made a comparative study of Soviet management practices that was published in 1990 as *Behind the Factory Walls: Decision Making in Soviet and U.S. Enterprises*.

FONTE: <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facEmId=jlorsch> (Harvard)

REVISÃO



- Abordar o surgimento da Escola Contingencial;
- Compreender como o ambiente afeta a estrutura organizacional;
- Estabelecer como os subsistemas da organização se adapta buscando diferenciação ambiental e integração estrutural;
- Apresentar os principais conceitos e autores.

BIBLIOGRAFIA

- ANDRADE, Rui Otávio e AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração: Das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2009.
- MAXIMINIANO, Antônio C. Teoria geral da administração. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2004.