

#### **4o MOMENTO (1970/1980): MOVIMENTO DA CONTINGÊNCIA**

ABREU, A. Bergamini de. Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional. *Revista de Administração Pública*, V. 16. Nº4, out/dez 1982, p.39-52

Cronologicamente, as pesquisas realizadas a partir de 1953 por Joan Woodward, abrangendo cerca de 100 empresas industriais inglesas, marcam o início do quarto momento.

Pode-se afirmar de maneira sucinta que J. Woodward chegou à conclusão de que os chamados princípios clássicos de organização (nítida separação entre órgãos-fins e órgãos-meios, comunicações escritas, bem definida cadeia de comando etc.) eram aplicáveis em empresas que usavam a tecnologia da produção em massa ou em grande escala.

Já nas empresas de produção por processo contínuo ou por encomenda, tais princípios não eram válidos; ao contrário, nessas empresas verificou-se que havia mais comunicação verbal do que escrita, pouca separação entre assessoria e linha (em muitas, os gerentes de produção desempenhavam, concomitantemente, funções de assessoria), alcance de controle (ao nível operacional) mais reduzido, etc.

Assim, pela primeira vez, ficou demonstrado que diferenças na tecnologia de produção acarretavam diferentes estruturas organizacionais. Em outras palavras, a tecnologia passou a ser a variável determinante da estrutura e também do comportamento organizacional. Embora haja opiniões contrárias às conclusões a que chegou J. Woodward, mesmo assim sua pesquisa continua sendo um divisor de águas do campo da teoria das organizações.

Correspondendo às conclusões de Woodward, Alfred Chandler publicou em 1962, o resultado de sua análise de natureza bibliográfica (abrangendo dezenas de empresas norte-americanas, durante cerca de um século), afirmando que a estrutura organizacional depende da estratégia adotada pela firma, isto é, das diretrizes adotadas com vistas ao seu crescimento ou à sua diversificação.

Em resumo, Chandler mostrou, de maneira enfática, que a estrutura funcional centralizada tinha sido substituída, em muitas empresas, pela estrutura divisional, descentralizada, como consequência da necessidade de adaptação a uma estratégia de negócios mais dinâmica ou mais variada.

A estes dois exemplos, que por si só bem caracterizam o enfoque contingencial (de adaptação constante ao meio-ambiente), acrescentaremos uns poucos outros, os quais já se tornaram clássicos na literatura especializada.

O primeiro é o resultado das pesquisas realizadas por Burns e Stalker ao examinar os estilos gerenciais de 20 firmas industriais inglesas. Comprovaram eles que havia uma correlação entre certos fatores ambientais (mudanças tecnológicas e mercadológicas) e a estrutura organizacional.

Ficou constatado que o maior ou menor grau de incerteza (ou de certeza) sobre o ambiente, acarretava a adoção de um modelo mais formal ou menos formal de estrutura organizacional.

Assim, identificaram eles dois sistemas divergentes de modelo organizacional, aos quais rotularam de mecanístico e de orgânico.

O modelo orgânico é o resultante da adaptação a condições instáveis do ambiente e se caracteriza, *grosso modo*, por apresentar estruturas organizacionais flexíveis, processo decisório descentralizado, contínuas mudanças e redefinições das tarefas em virtude da necessidade de interação dos trabalhos individuais com as tarefas da empresa como um todo. Além disso, há uma grande ênfase nas comunicações laterais.

Em contrapartida, o modelo mecanístico é o que melhor se adapta a condições ambientais estáveis, isto é, aquelas em que o grau de incerteza é relativamente baixo. Neste modelo, nota-se uma hierarquia de autoridade bastante rígida, grande ênfase nas regras e normas de procedimentos por escrito, a par de elevada centralização das decisões, com predominância das comunicações de cima para baixo (chefe-subordinado).

É fácil concluir que o modelo mecanístico baseia-se nos princípios e normas preconizados pela teoria clássica, ao passo que o orgânico apoia-se nas premissas humanísticas do movimento de relações humanas/comportamentalista.

Outra pesquisa digna de menção é a que foi levada a cabo por Lawrence e Lorsch. na qual se fez a comparação de 10 empresas americanas (de diferentes mercados), tomando como pontos de referência a diferenciação e a integração empresariais.

Cabe aqui explicar que por diferenciação entende-se a divisão da estrutura organizacional em órgãos que desempenham atividades especializadas, isto é, diferentes umas das outras; por integração, o mecanismo por meio do qual se procura alcançar, em

uma estrutura diferenciada, a unidade de esforços e a coordenação entre os diferentes órgãos (ou departamentos) da empresa.

Tomando como objeto de sua análise os três subsistemas internos (vendas, técnico e de pesquisas) das 10 empresas, chegaram eles à conclusão de que a estruturação de cada um desses subsistemas (ou departamentos) variava de acordo com o maior ou menor grau de certeza existente no respectivo ambiente.

Assim, os departamentos ligados à produção tendiam a ser os mais formalizados, enquanto que os de pesquisa apresentavam a maior flexibilidade organizacional, ficando os de vendas entre os dois, sendo menos estruturados do que os de produção e mais estruturados do que os de pesquisa.

Como último exemplo, merece ser citada a pesquisa realizada por R. Hall, que permitiu evidenciar - uma correlação - entre algumas das características do modelo burocrático de Max Weber (autoridade hierárquica, divisão do trabalho com base na especialização, normas e deveres bem definidos e procedimentos escritos) e departamentos (ou subsistemas internos) de uma mesma empresa.

Hall, analisando o grau de uniformidade e de rotinização existente em certos departamentos, empresa por empresa, concluiu que quanto maior a repetitividade das tarefas realizadas, mais o respectivo departamento obedece àquelas quatro características do modelo weberiano.

Com base nas conclusões das pesquisas acima indicadas, hoje pode-se afirmar que não há princípios ou critérios universais para se organizar as empresas; pelo contrário, o desenho organizacional deve corresponder ao ajustamento entre a empresa e o seu ambiente e deve ser alterado na medida em que o ambiente variar.

Afastando-se dos enunciados simples e categóricos da Escola Clássica (*the one best way*) sem, contudo, renunciar a eles totalmente, a visão contingencial não mais proporciona ao administrador regras e normas de aplicação direta e imediata, como, bem ou mal, preconizavam as escolas anteriores. Agora defende-se a tese de que as características estruturais (e não somente essas, diga-se de passagem) são dependentes das características ambientais; daí a importância crescente da análise ambiental, para orientar o administrador na “selva administrativa” da segunda metade do século XX.

Se, por um lado, é certo que o enfoque contingencial não dá respostas precisas e exatas e, até pelo contrário, está envelopado em uma gama de novas indagações, por outro lado, é igualmente certo que, dependendo das circunstâncias ambientais, os postulados da escola clássica ainda continuam sendo válidos.

Pode-se, então, dizer que na verdade não há um confronto entre burocracia e adocracia, como modelos excludentes e, sim, o reconhecimento de que ambos são válidos e podem coexistir em uma mesma organização. Por essa razão a selva das teorias organizacionais, a que se referiu Koontz, continuará abrigando conceitos variados e até contraditórios, de vez que administrar é antes de tudo uma arte e, como arte, permite uma gama de soluções bem diferentes e igualmente válidas (princípio da equifinalidade).<sup>1</sup>

De tudo o que até agora foi pesquisado ao longo dos quatro momentos cruciais na evolução da teoria das organizações, resulta apenas uma única afirmativa: a de que cada vez menos é admissível a existência de uma só teoria organizacional, aplicável, indistintamente, a qualquer tipo de organização social.

---

<sup>1</sup> O princípio da equifinalidade garante que sempre existe mais de um meio para se atingir o mesmo objetivo.