

## 4 MOVIMENTO DA CONTINGÊNCIA

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Fundamentos de Administração. In: Gerenciamento na construção civil. São Carlos: EESC-USP/Projeto REENGE, 1998. Cap.1.

O trabalho da pesquisadora britânica Joan Woodward, do Grupo de South Essex, é considerado pioneiro no enfoque da contingência. Publicou “Gerência e Tecnologia” em 1958 e “Organização Industrial” em 1965.

Woodward iniciou sua pesquisa testando, em mais de 100 empresas, a validade de conceitos da Teoria da Gerência Administrativa sobre número de níveis de autoridade, amplitude de controle, forma de comunicação, entre outros.

Em um primeiro estudo comparou fábricas de diferentes tamanhos, não conseguindo encontrar nenhuma relação significativa. Posteriormente verificou que a tecnologia tinha forte influência nas características organizacionais, em particular na estrutura. As empresas melhor sucedidas adaptaram sua estrutura organizacional à sua tecnologia.

A pesquisadora dividiu os processos produtivos em três grandes grupos e estabeleceu nove sub-divisões. A classificação dos grupos ficou da seguinte maneira:

- a) sistemas de produção unitária e de pequenos lotes;
- b) sistemas de produção de grandes lotes e em massa;
- c) sistemas de produção por processo.

Woodward descobriu que as empresas melhor sucedidas, em cada grupo da classificação acima, apresentavam similaridade nas estruturas hierárquicas. Para Wren (1979, 504-5), a autora observou a relação tecnologia-estrutura:

- 1) organizações com tecnologia de produção por pequenos lotes ou por processo, apresentaram como características estruturais: a) colocam menos ênfase na descrição do trabalho; b) delegam mais autoridade; c) são mais “democrática” na condução do pessoal; d) têm grupos de trabalho mais frouxamente organizados. E, também, necessitam ter capacidade de ajustar-se prontamente às mudanças de necessidades do cliente ou aos avanços tecnológicos. Assim, apresentam maior flexibilidade organizacional;
- 2) organizações com tecnologia de produção por grandes lotes, apresentam como características estruturais: a) tendem a usar o tipo linha-assessoria de organização; b) exercem supervisão cerrada sobre o pessoal; c) usam técnicas de controle mais elaborada; d) confiam mais na comunicação escrita e formal. E, não necessitam apresentar grande flexibilidade, podendo enfatizar a formalidade.

A grande contribuição desta pesquisa foi mostrar a inadequação do conceito tradicional de existir “uma única maneira certa” de organizar. Para cada situação ou conjunto de circunstâncias existe uma maneira mais adequada.

Outra contribuição importante para a Teoria Contingencial da Gerência é a pesquisa de Lawrence e Lorsch em dez empresas dos Estados Unidos. Os pesquisadores mostraram que as diferenças internas das empresas estavam relacionadas com diferenças nos ambientes. Para explicar estas diferenças, Lawrence e Lorsch desenvolveram os conceitos de diferenciação e integração.

Em face da turbulência do ambiente, a organização não mantém uma única e complexa relação com o meio exterior. Isto é, não há uma única relação de uma totalidade (organização) com outra totalidade (ambiente).

A diferenciação diz que os subsistemas da organização segmentam o ambiente para manter uma relação mais simples e segura com o meio exterior. “Lawrence e Lorsch descobriram que a diferenciação era maior onde: a) o nível de

mudança era mais rápido; b) havia menos certeza de informação; c) a amplitude de tempo de feedback era maior” (WREN, 1979, p.505).

A integração refere-se à coordenação ou unidade de esforços. O estudo de Lawrence e Lorsch mostrou que as empresas mais bem sucedidas ajustaram-se a seus ambientes. Os dois tipos de adaptação, citados em Wren (1979, p.505-6), foram os seguintes:

- a) empresas que enfrentavam um ambiente mais estável, isto é, tinham menos diferenciação, alcançaram integração através de meios mais formais e eram mais centralizadas. Os meios formais caracterizam-se por uso da hierarquia de autoridade, planos, procedimentos, regras;
- b) empresas que enfrentavam um ambiente mais instável, isto é, tinham mais diferenciação, alcançavam integração através de meios mais flexíveis e eram mais descentralizadas. Os meios flexíveis caracterizam-se por equipes interfuncionais, comunicação mais aberta, influência baseada no conhecimento mais que na autoridade formal, meios menos formalizados de coordenar os esforços.

A Teoria Contingencial teve divulgação na década de 70. Não tratou apenas da contingência tecnológica (como Woodward) ou ambiental (como Lawrence e Lorsch). Hampton (1983) apresenta a contribuição contingencial a partir do processo gerencial. Luthans (1976) apresenta modelos contingenciais da liderança, da mudança comportamental e do projeto organizacional.

O relacionamento contingencial é conhecido por SE-ENTÃO. O SE é a variável independente e o ENTÃO é a variável dependente. “Um relacionamento SE-ENTÃO pode ser aplicado à teoria e prática gerencial. Frequentemente, o ambiente serve como variáveis independentes e os conceitos e técnicas gerenciais são variáveis dependentes” (LUTHANS, 1976, p.29).

Tomando o exemplo de Lawrence e Lorsch, pode-se exemplificar o relacionamento contingencial da seguinte maneira:

- a) se o ambiente é estável então uma estrutura organizacional mais burocratizada é apropriada;
- b) se o ambiente é instável então uma estrutura organizacional menos burocratizada é apropriada.

A tarefa dos autores contingenciais é especificar em que condições determinados conceitos gerenciais são válidos. O quadro analítico toma os sistemas abertos como referência. Desprezando a crença na universalização dos princípios gerenciais, a Teoria Contingencial confia na pesquisa empírica para ir revelando os relacionamentos específicos de uma teoria administrativa mais realista.