



## Capítulo 4

---

# Movimento da Contingência

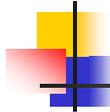
Idéias foram predominantes no  
período entre 1965 e 1980 nos EUA



## Seção 4.1.

---

# Contexto de Surgimento



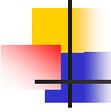
## Contexto Histórico

- 3ª RI (microeletrônica) afeta a produção e a informação
- mudança na estrutura de trabalho: a rotação de funções na IBM e os grupos semi-autônomos na Volvo
- crise da energia (petróleo) de 1973 e 1979 afeta a "indústria que mudou o mundo"
- Os bons resultados da indústria japonesa
- mudança na formação e expectativa da mão-de-obra: os protestos da década de 60



## Contexto da Gerência Empresarial

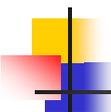
- insatisfação com a abstração das "idéias de sistema" irá gerar uma forte preocupação de pesquisa empírica
- a crise e as incertezas da sociedade refletem no modelo universal de "sistema = racionalização + rel. humanas"
- existe alternativa ao modelo universal (estadunidense)?
- o relativismo do modelo universal e o reconhecimento de que a prática administrativa é situacional
- a ameaça vem do oriente: o modelo japonês; é preciso compreender a diversidade



## Seção 4.2.

---

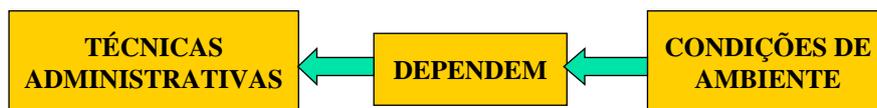
# Conceito de Contingência

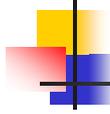


## Conceito

---

- Contingência:
  - Incertezas externas à organização ou à unidade administrativa (divisão, departamento, tarefa)
  - Condições de ambiente
- Contingência quer dizer que a prática administrativa é situacional, isto é, depende da situação





## Conceito

---

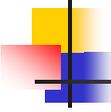
- A Proposição Se - Então
- Se Ambiente Turbulento  
Então solução mais eficaz, Estrutura Flexível
- Se Ambiente Estável  
Então solução mais eficaz, Estrutura Rígida



## Autores Contingencialistas

---

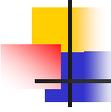
- Joan Woodward (1916 - 1971)
- Tom Burns (1913 - )
- George M. Stalker ( - )
- Paul R. Lawrence (1922 - )
- Jay W. Lorsch (1932 - )



Seção 4.3.

---

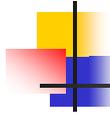
## As Pesquisas Empíricas em Empresas



### A Pesquisa de Joan Woodward

---

- Orientação básica da pesquisa
  - Número de níveis hierárquicos
  - Amplitude de controle dos supervisores
  - Volume de comunicações etc
- Ou seja, pressupostos da Escola Clássica sobre os aspectos formais da organização (estrutura)
- Então, as empresas de melhor desempenho financeiro deveriam todas ter a mesma forma estrutural



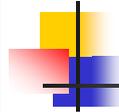
## A Pesquisa de Joan Woodward

- As melhores empresas tinham estruturas diferentes.
- Mas, não existe uma única maneira certa de administrar?
- A estrutura organizacional era congruente à tecnologia de produção

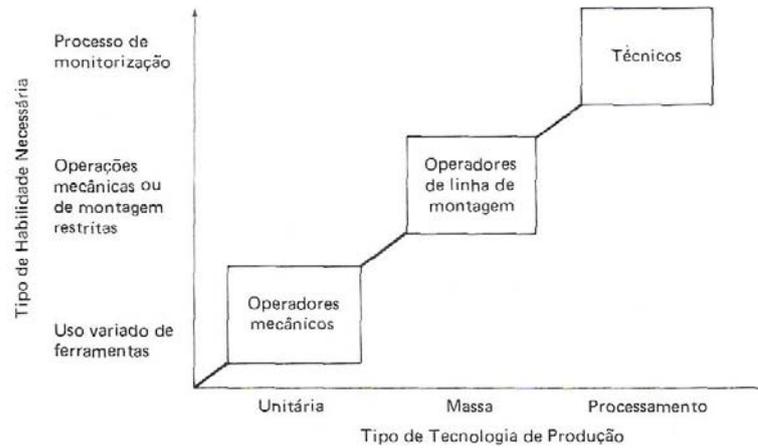


## A Pesquisa de Joan Woodward

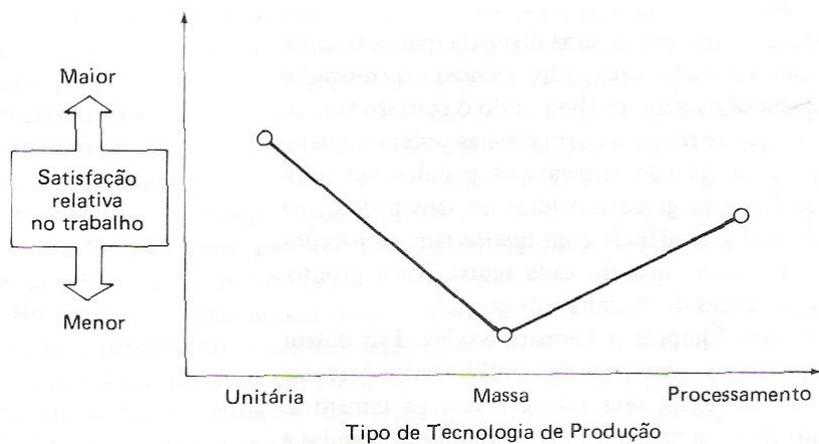
- a tecnologia variava com grau de mecanização/automação e de previsibilidade das operações:
  - tecnologia unitária,
  - tecnologia em massa e
  - tecnologia por processo
- a estrutura variava com o grau de impessoalidade do controle:
  - pessoal,
  - impessoal/normativo e
  - impessoal/mecânico

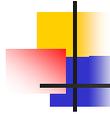


## A Pesquisa de Joan Woodward



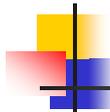
## A Pesquisa de Joan Woodward





## A pesquisa de Burns e Stalker

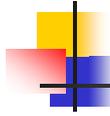
- associaram a escolha de estrutura organizacional dependente da situação do ambiente
- ambiente: variava dos extremos de estabilidade até turbulência
- estrutura: variava dos extremos de forma mecânica até forma orgânica
- ambiente estável favorece estrutura mecânica (rígida)
- ambiente turbulento favorece estrutura orgânica (flexível)



## A pesquisa de Burns & Stalker:

### Organizações mecanísticas

- Estrutura baseada na divisão do trabalho.
- Cargos ocupados por especialistas.
- Decisões centralizadas na cúpula.
- Hierarquia rígida e comando único.
- Sistema rígido de controle.
- Predomínio da interação vertical.
- Amplitude de controle mais estreita.
- Ênfase nas regras e procedimentos formais.



## A pesquisa de Burns & Stalker:

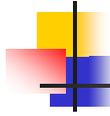
### Organizações orgânicas

- Estrutura flexível com pouca divisão do trabalho.
- Cargos modificados e redefinidos.
- Decisões descentralizadas e delegadas.
- Hierarquia flexível.
- Tarefas executadas pelo conhecimento.
- Predomínio da interação lateral.
- Amplitude de controle mais ampla.
- Confiabilidade nas comunicações informais.



## A Pesquisa de Lawrence e Lorsch

- Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch publicaram resultados em 1967
- pergunta de pesquisa: "quais as características que uma empresa deve ter para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas?"
- sistemas grandes -> divisão funcional -> especialização  
-> diferentes relações com o ambiente -> coordenação
- conclusão: não há uma única maneira de lidar com a diferenciação (divisão das partes) e integração (coordenação das partes)



Seção 4.4.

---

## Críticas às idéias do Movimento



### Críticas

---

- alguns autores levaram a extremo a influência do ambiente, chegando a um “determinismo ambiental” nas práticas administrativas
- conseqüentemente, não há escolha e o papel do administrador é passivo
- esta posição, também obscureceu a constatação das relações interorganizacionais, isto é, as influências que uma organização exerce sobre a outra