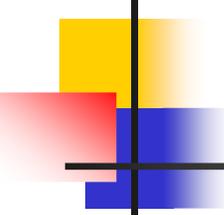


## Capítulo 4

---

# Movimento da Contingência

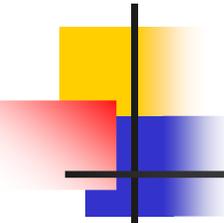
**Idéias foram predominantes no  
período entre 1965 e 1980 nos EUA**



Seção 4.1.

---

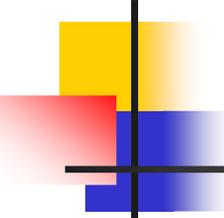
# Contexto de Surgimento



## Contexto Histórico

---

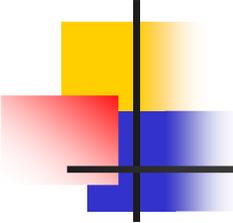
- 3ª RI (microeletrônica) afeta a produção e a informação
- mudança na estrutura de trabalho: a rotação de funções na IBM e os grupos semi-autônomos na Volvo
- crise da energia (petróleo) de 1973 e 1979 afeta a “indústria que mudou o mundo”
- Os bons resultados da indústria japonesa
- mudança na formação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



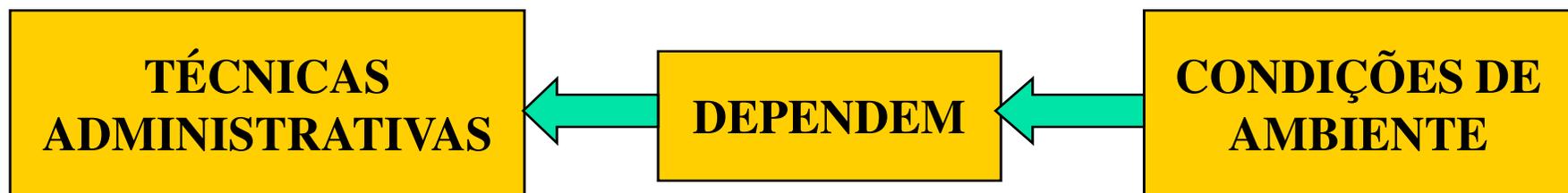
Seção 4.2.

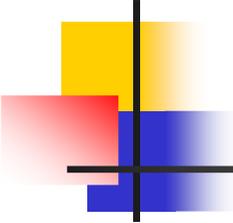
---

# 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

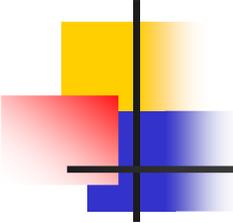




# Conceito

---

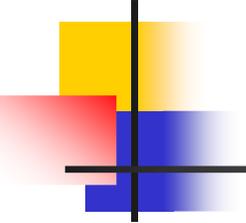
- A Proposição Se - Então
- Se Ambiente Turbulento  
Então solução mais eficaz, Estrutura Flexível
- Se Ambiente Estável  
Então solução mais eficaz, Estrutura Rígida



# Autores Contingencialistas

---

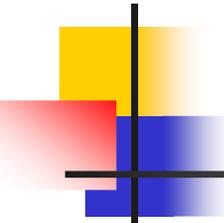
- Joan Woodward (1916 - 1971)
- Tom Burns (1913 - )
- George M. Stalker ( - )
- Paul R. Lawrence (1922 - )
- Jay W. Lorsch (1932 - )



Seção 4.3.

---

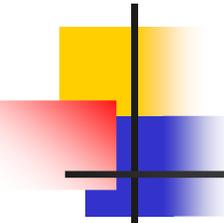
# **As Pesquisas Empíricas em Empresas**



# A Pesquisa de Joan Woodward

---

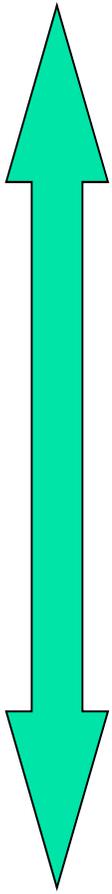
- Orientação básica da pesquisa
  - Número de níveis hierárquicos
  - Amplitude de controle dos supervisores
  - Volume de comunicações etc
- Ou seja, pressupostos da Escola Clássica sobre os aspectos formais da organização (estrutura)
- Então, as empresas de melhor desempenho financeiro deveriam todas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

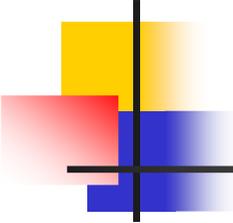


# A Pesquisa de Joan Woodward

---

	<b>Empresa</b>	<b>Estr Org</b>
Maior	Empresa 1	Estr 1
	Empresa 2	Estr 2
	Empresa 3	Estr 3
	Empresa 4	Estr 2
Resultado Financeiro		
	Empresa 94	Estr 1
	Empresa 95	Estr 3
Menor	Empresa 96	Estr 1

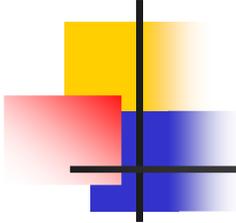




## A Pesquisa de Joan Woodward

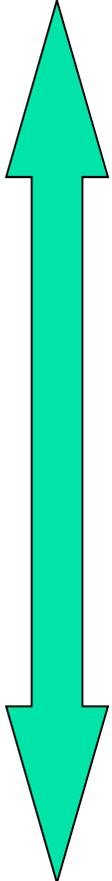
---

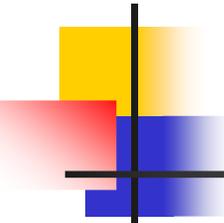
- As melhores empresas tinham estruturas diferentes.
- Mas, não existe uma única maneira certa de administrar?
- A estrutura organizacional era congruente à tecnologia de produção



# A Pesquisa de Joan Woodward

	<b>Estrutura</b>		
	<b>Empresa</b>	<b>Organizac</b>	<b>Tecnol</b>
Maior	Empresa 1	Estr 1	Tecn 1
	Empresa 2	Estr 2	Tecn 2
	Empresa 3	Estr 3	Tecn 3
	Empresa 4	Estr 2	Tecn 2
Resultado Financeiro			
	Empresa 94	Estr 1	Tecn 2
	Empresa 95	Estr 3	Tecn 1
Menor	Empresa 96	Estr 1	Tecn 3



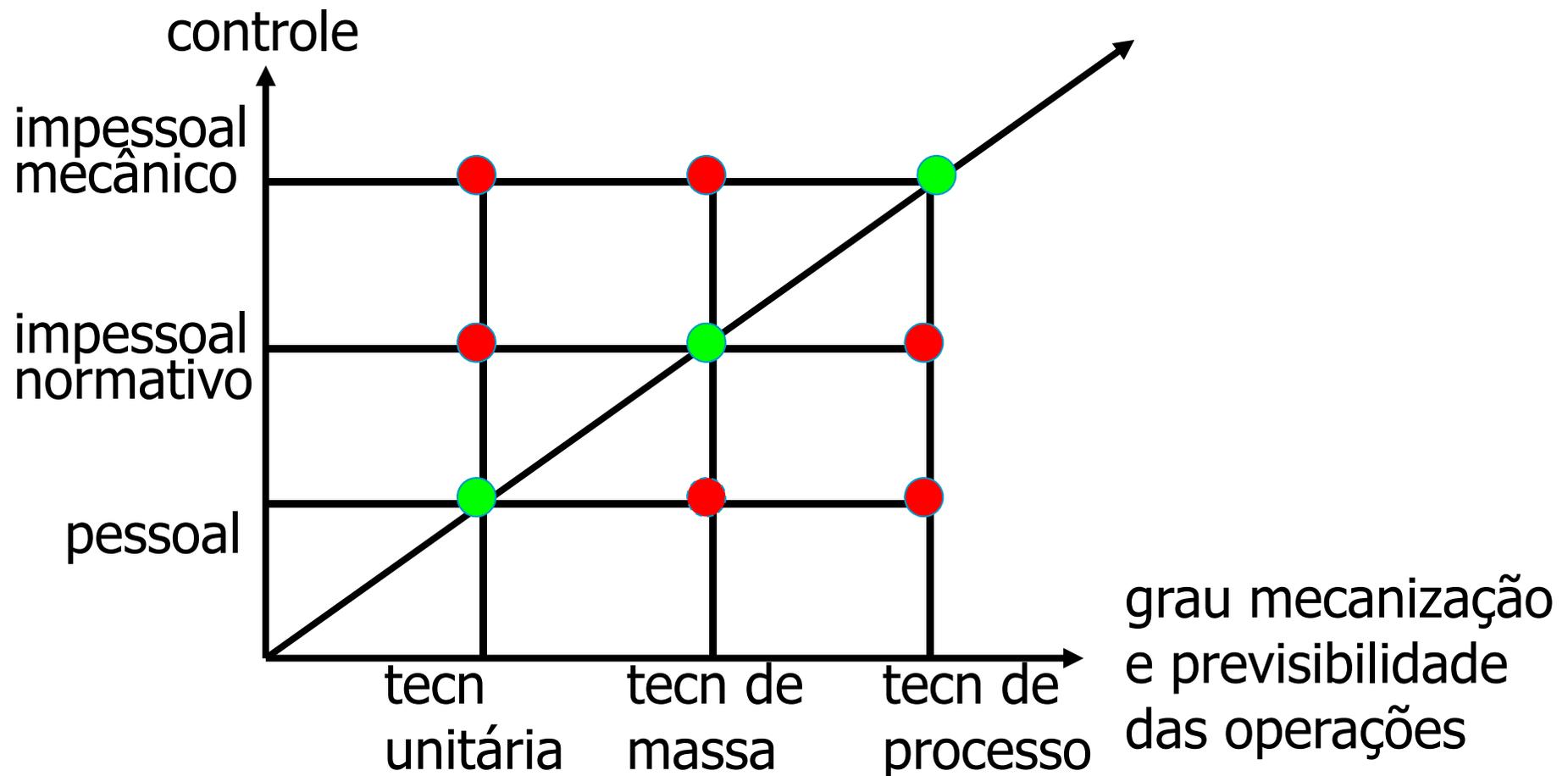


# A Pesquisa de Joan Woodward

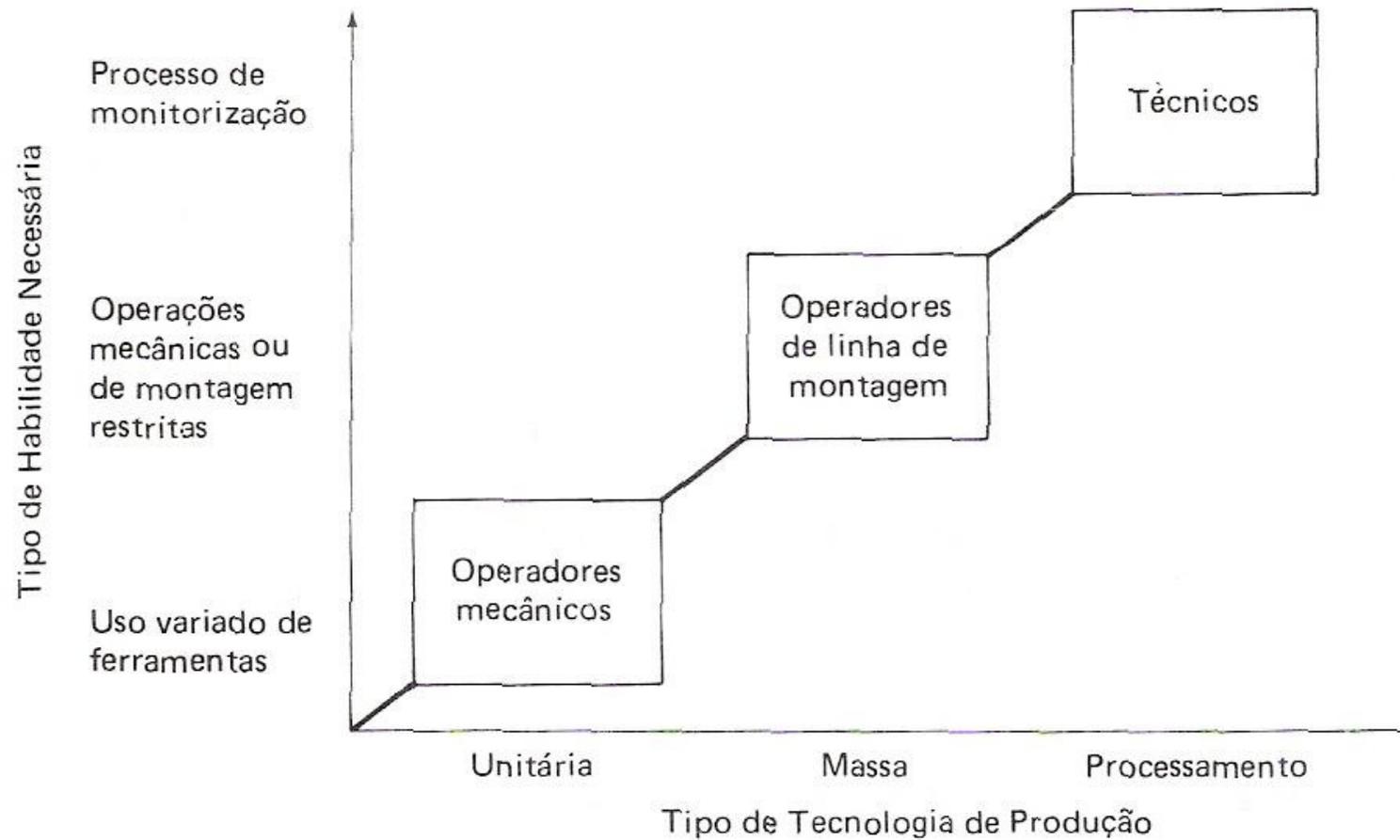
---

- 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

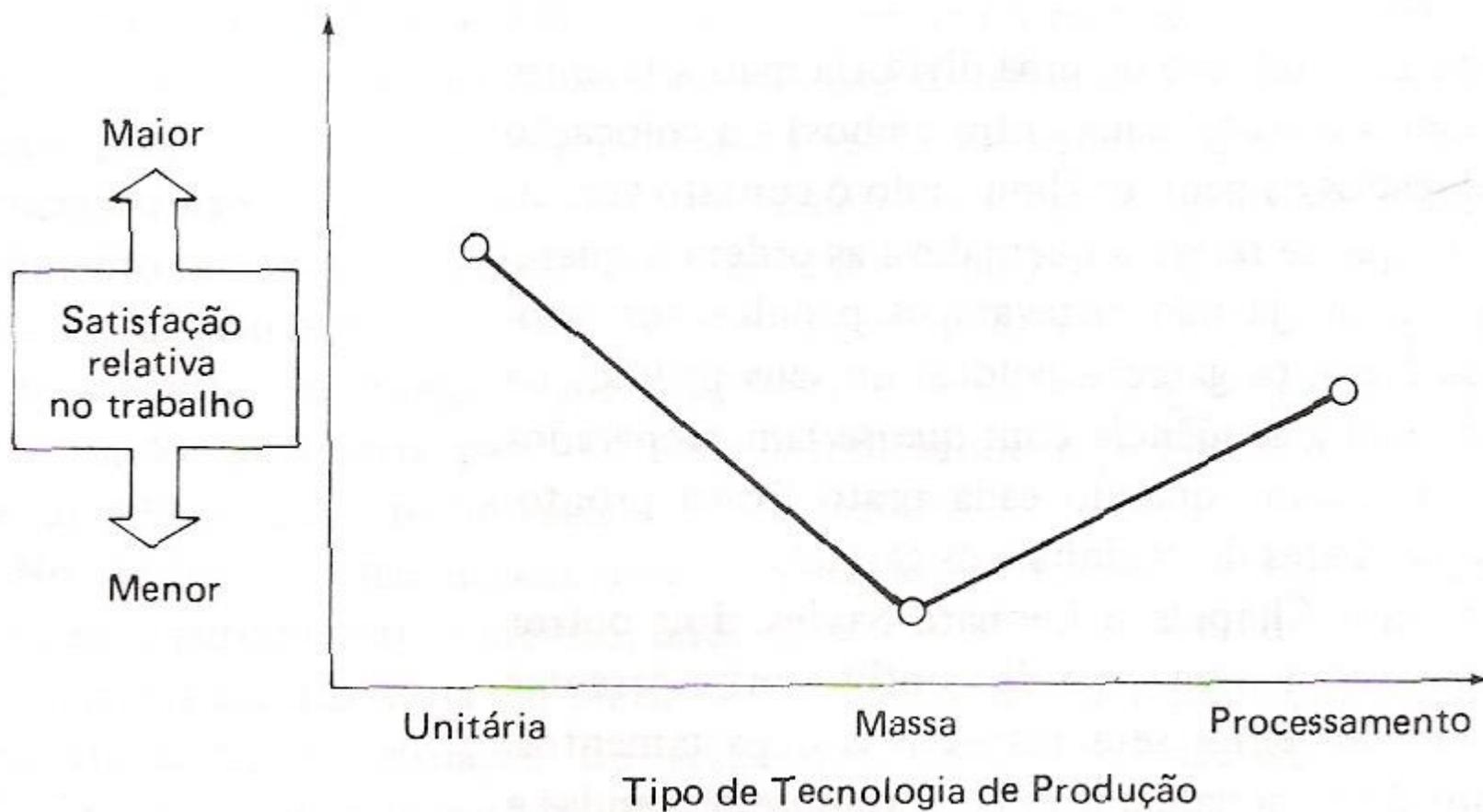
# A Pesquisa de Joan Woodward

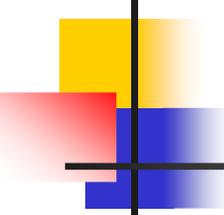


# A Pesquisa de Joan Woodward



# A Pesquisa de Joan Woodward



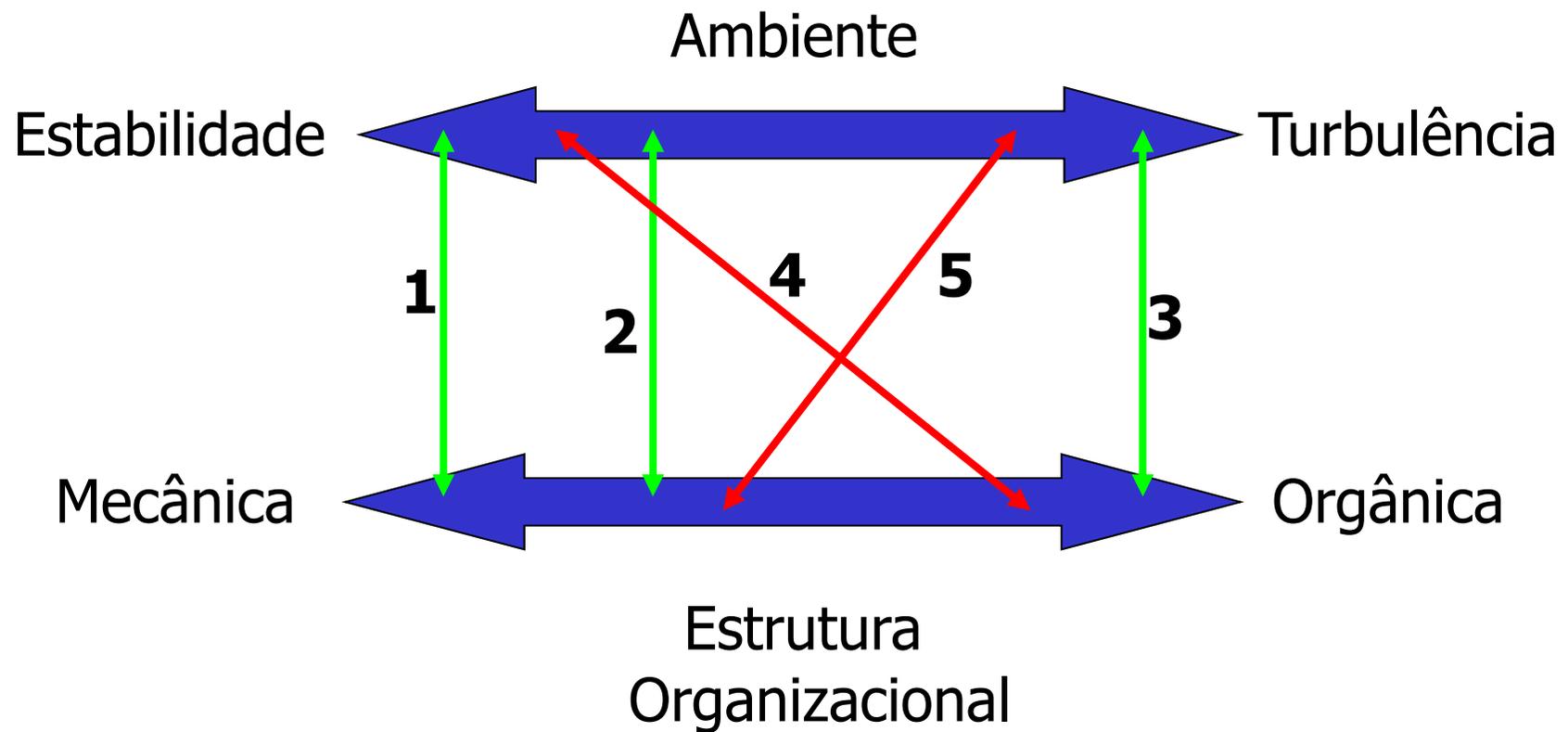


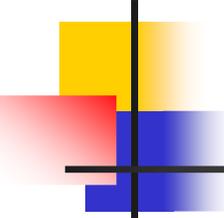
## A pesquisa de Burns e Stalker

---

- a escolha de estrutura organizacional é 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 e Stalker



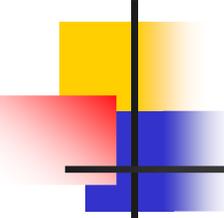


# A pesquisa de Burns & Stalker:

---

## Organizações mecânicas

- 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.

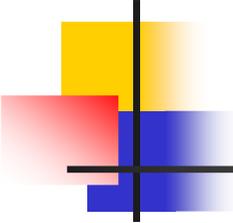


# A pesquisa de Burns & Stalker:

---

## **Organizações orgânicas**

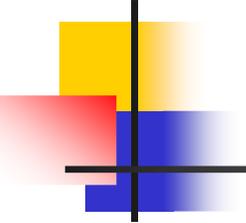
- Estrutura flexível com pouca divisão do trabalho.
- Cargos modificados e redefinidos.
- Decisões descentralizadas e delegadas.
- Hierarquia flexível.
- Tarefas executadas pelo conhecimento.
- Predomínio da interação lateral.
- Amplitude de controle mais ampla.
- Confiabilidade nas comunicações informais.



Seção 4.4.

---

# **Críticas às idéias do Movimento**



# Críticas

---

- “determinismo ambiental”: ambiente determina (+ que influencia) a escolha das práticas administrativas
- conseqüentemente, não há escolha e o papel do administrador é passivo
- obscureceu a constatação das relações interorganizacionais