

Apostila: Teoria da contingência

A Teoria da contingência ou Teoria contingencial enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional. Na realidade, não existe uma causalidade direta entre essas variáveis independentes e dependentes, pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas. Em vez de uma relação de causa e efeito entre as variáveis do ambiente (independentes) e as variáveis administrativas (dependentes), existe uma relação funcional entre elas. Essa relação funcional é do tipo “se-então” e pode levar a um alcance eficaz dos objetivos da organização.

A relação funcional entre as variáveis independentes e dependentes não implica que haja uma relação de causa-e-efeito, pois a administração é ativa e não passivamente dependente na prática da administração contingencial. O reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação são certamente importantes, porém, eles não são suficientes. As relações funcionais entre as condições ambientais e as práticas administrativas devem ser constantemente identificadas e especificadas.

Origens

A Teoria da Contingência nasceu a partir de uma série de pesquisas feitas para verificar quais os modelos de estrutura organizacionais mais eficazes em determinados tipos de indústrias. Essas pesquisas e estudos foram contingentes na medida em que procuravam compreender e explicar o modo pelo qual as empresas funcionavam em diferentes condições. Estas condições variam de acordo com o ambiente ou contexto que as empresas escolheram como seu domínio de operações. Em outras palavras, essas condições são ditadas de acordo com o seu ambiente externo. Essas contingências externas podem ser consideradas como oportunidades ou como restrições que influenciam a estrutura e os processos internos das organizações. Pesquisas foram realizadas na década de 1960 sobre a relação entre modelos de estruturas organizacionais e a eficácia em determinados tipos de indústria. Os resultados surpreenderam, pois indicava que não havia uma forma melhor ou única, e sim que tanto a estrutura quanto o funcionamento das organizações dependiam da relação com o ambiente externo. Abordaremos cinco das principais pesquisas.

A) Pesquisa de A. Chandler Jr. – sobre estratégia e estrutura organizacional envolvendo o processo histórico das grandes empresas Du Pont, General Motors, Sears e Standard Oil. A conclusão de Chandler é de que, na história industrial dos últimos cem anos, a estrutura organizacional das grandes empresas americanas foi sendo gradativamente determinada pela sua estratégia mercadológica. A estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização, isto é, à forma organizacional que ela assumiu para integrar seus recursos, enquanto a estratégia corresponde ao plano global de alocação dos recursos para atender a uma demanda do ambiente. As organizações passaram por um processo histórico envolvendo quatro fases iniciais distintas:

1) acumulação de recursos: nesta fase as empresas preferiram ampliar suas instalações de produção a organizar uma rede de distribuição. A preocupação com matérias-primas favoreceu o

crescimento dos órgãos de compra e aquisição de empresas fornecedoras que detinham o mercado de matéria-prima. Daí o controle por integração vertical que permitiu o aparecimento da economia em escala

2) racionalização do uso de recursos: as empresas verticalmente integradas tornaram-se grandes e precisavam ser organizadas, pois acumularam mais recursos do que era necessário. Os custos precisavam ser contidos por meio da criação de uma estrutura funcional os lucros dependiam da racionalização da empresa e sua estrutura deveria ser adequada às oscilações do mercado. Para reduzir os riscos das flutuações do mercado as empresas se preocuparam com o planejamento, organização, e coordenação.

3) continuação do crescimento: a reorganização geral das empresas na segunda fase possibilitou um aumento da eficiência, fazendo a diferença de custo entre as várias empresas diminuir. Daí a decisão para a diversificação e a procura de novos produtos e novos mercados.

4) racionalização do uso dos recursos em expansão: a ênfase reside na estratégia mercadológica para abranger novas linhas de produtos e novos mercados. Os canais de autoridade e de comunicação da estrutura funcional, inadequados para responder a complexidade crescente de produtos e operações, levaram à nova estrutura divisional departamentalizada. Cada linha principal de produtos passou a ser administrada por uma divisão autônoma e integrada que envolvia todas as funções de staff necessárias. Daí a necessidade de racionalizar a aplicação dos recursos em expansão, a preocupação crescente com o planejamento em longo prazo, a administração voltada para objetivos e a avaliação do desempenho de cada divisão. Conclusão: Diferentes ambientes levam as empresas a adotar diferentes estratégias, que exigem diferentes estruturas organizacionais.

B) Pesquisa de T. Burns e G.M. Stalker: sobre organizações mecânicas e orgânicas. Pesquisaram para verificar a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas organizações. Ficaram impressionadas com os métodos nitidamente diferentes encontrados. Classificaram as indústrias pesquisadas em dois tipos: organização “mecânicas” e “orgânicas”. Verificaram as práticas administrativas e as relações com o ambiente externo das organizações mecânicas (burocrática, permanente, rígida, definitiva e baseada na hierarquia e no comando) e orgânicas (flexível, mutável, adaptativa, transitória e baseada no conhecimento e na consulta).

As organizações mecânicas apresentam as seguintes características:

- * Estrutura burocrática organizada a partir de uma minuciosa divisão de trabalho. A organização se caracteriza por ciclos de atividades rotinizadas que se repetem indefinidamente.
- * Cargos ocupados por especialistas nas respectivas tarefas com atribuições fixas, definidas e delimitadas. Cada um executa sua tarefa como se fosse distinta e separada das demais.
- * Centralização das decisões: tomadas somente pela cúpula da organização
- * Hierarquia de autoridade rígida: com pouca permeabilidade entre os níveis hierárquicos, autoridade baseada na posição.
- * Sistema rígido de controle: com estreita amplitude administrativa pela qual cada supervisor tem um número determinado de subordinados.
- * Sistema simples de comunicação: o fluxo de informação quase sempre conduz mais ordens de cima para baixo do que dados e retorno de baixo para cima.
- * Predomínio da interação vertical: entre superior e subordinado.

- * Ênfase nas regras e nos procedimentos: formalizados por escrito e que servem para definir os comportamentos das pessoas
- * Ênfase nos princípios universais da administração: princípios funcionam como norma sobre como a empresa deve ser organizada e dirigida.
- * Na realidade a organização mecanística funciona como um sistema mecânico, fechado e introspectivo, determinístico e racional, voltado para si mesmo e ignorando totalmente o que ocorre no ambiente externo que o envolve

As organizações orgânicas apresentam:

- * Estrutura organizacional flexível e adaptável
- * Os cargos são continuamente modificados e redefinidos
- * Descentralização das decisões
- * Hierarquia flexível
- * Amplitude de comando do supervisor e extensa
- * Maior confiabilidade nas comunicações informais
- * Predomínio da interação lateral e horizontal
- * Ênfase nos princípios do bom relacionamento humano
- * Na realidade as organizações orgânicas funcionam como um sistema vivo, aberto e complexo, extrovertido e voltado principalmente para a sua interação com o ambiente externo. A adaptação e o ajustamento as demandas ambientais provocam constantes mudanças internas na organização.

Conclusão: Há uma espécie de seleção natural do tipo: sistemas mecanicistas sobrevivem em ambientes imutáveis e estáveis, e sistemas orgânicos se adaptam bem a ambientes instáveis e turbulentos.

C) Pesquisa de F. E. Emery e E.L. Trist: sobre os contextos ambientais e suas conseqüências para as organizações. Eles procuravam identificar o processo e as reações que ocorrem no ambiente como um todo, no sentido de classificar a natureza do ambiente que circunda a organização e as conseqüências da natureza ambiental sobre a natureza da organização. Para ambos existem quatro tipos de contexto ambiental, cada qual proporcionando determinada estrutura e comportamentos organizacionais. Identificaram 4 tipos de ambientes:

1 – meio plácido e aleatório: concorrência pura, produtos homogêneos e muitas empresas pequenas que não consegue sozinha influenciam o mercado. Justamente pelo seu pequeno tamanho, a organização não pode afetar as outras organizações do ambiente. Essas organizações sobrevivem em pequenas unidades, isoladas, e dificilmente se adaptaria a um outro tipo de ambiente: são bares, mercearia e pequenas oficinas.

2 – meio plácido e segmentado: concorrência monopolística, produtos diferenciados e organizações de médio porte com alguns controles sobre o mercado. Dentro das condições ambientais as organizações tendem a crescer em tamanho, tornam-se multifuncionais e muito hierarquizadas e possuem controle e coordenação centralizados.

3 – meio perturbado e reativo: neste ambiente mais dinâmico que estático, desenvolvem-se organizações do mesmo tamanho, tipo, objetivos, dispendo das mesmas informações e pretendendo o mesmo mercado. Neste contexto ambiental, as confrontações não ocorrem mais ao acaso, uma vez que todos sabem o que os outros pretendem fazer e aonde a organização quer chegar. Oligopólio, poucas e grandes organizações dominantes do mercado. Bancos,

concessionárias. Surgem rivalidades, tornando necessário o conhecimento das reações dos rivais. Exemplo organizações que atuam em um mercado estreitamente disputado, como companhias de petróleo ou de cimento.

4 – meio de campos turbulentos: caracterizam-se pela complexidade, turbulência e dinamicidade. Entretanto, esta dinamicidade não é causada somente pela presença de outras organizações, mais pelo complexo dinâmico de forças existente no próprio ambiente. Esta condição requer um relacionamento que, enquanto maximiza a cooperação, reconhece a autonomia de cada organização. Além da cooperação interorganizacional, ocorre neste tipo de ambiente uma contínua mudança associada com inovação, provocando relevantes incertezas. Forte impulso para pesquisa e desenvolvimento ou tecnologia avançada. Mercado monopólio puro, uma ou poucas organizações controladoras do mercado.

D) Pesquisa de P.R. Laurence e J.W. Lorsch: sobre a defrontação entre organizações e ambiente, envolvendo dez empresas (plásticos, alimentos e recipientes), concluíram que os problemas básicos são:

- Diferenciação: a divisão da organização em subsistemas ou departamentos cada qual desempenha uma tarefa especializada em um contexto ambiental também especializado. Cada subsistema ou departamento tende a reagir unicamente àquela parte do ambiente que é relevante para a sua própria tarefa especializada. Se houver diferenciação ambiental, aparecerão diferenciações na estrutura organizacional e na abordagem empregada pelos departamentos: do ambiente geral emergem assim ambientes específicos, a cada qual correspondendo um subsistema ou departamento da organização. Cada subsistema da empresa reage apenas à parte do ambiente que é relevante às suas atividades.

- Diferenciação versus integração: ambos os estados – diferenciação e integração – são opostos e antagônicos: quanto mais diferenciada é uma organização, mais difícil é a solução de pontos de vista conflitantes dos departamentos e a obtenção de colaboração efetiva.

- Integração: refere-se ao processo oposto, isto é, ao processo gerado por pressões vindas do ambiente global da organização para alcançar unidades de esforços e coordenação entre os vários departamentos. As partes de uma empresa constituem um todo indissolúvel e nenhuma parte pode ser afetada sem afetar as outras partes.

Esta pesquisa levou à formulação da Teoria da Contingência: não existe uma única maneira melhor de organizar, em vez disso, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais. Assim, a Teoria da Contingência apresenta os seguintes aspectos básicos: A organização é de natureza sistêmica; ela é um sistema aberto. As variáveis organizacionais apresentam um complexo inter-relacionamento entre si e com o ambiente