

**O que vimos
até agora?**

Contexto histórico

**ORGANIZAÇÃO
TRADICIONAL**

**ORGANIZAÇÃO
BUROCRÁTICA**

**ORGANIZAÇÃO
PÓS-BUROCRÁTICA**

Pensamento
Administrativo
Tradicional

Pensamento
Administrativo
Moderno

Pensamento
Administrativo
Contemporâneo

1900

1980

**SISTEMA DE
PRODUÇÃO
ARTESANAL**

**SISTEMA DE
PRODUÇÃO
EM MASSA**

**SISTEMA DE
PRODUÇÃO
ENXUTA**

Movimentos do Pensamento Administrativo

ORGANIZAÇÃO
TRADICIONAL

ORGANIZAÇÃO
BUROCRÁTICA

ORGANIZAÇÃO
PÓS-BUROCRÁTICA

Pens Adm Trad

Pensamento Administrativo Moderno

Pens Adm
Contemporâneo

Movimento da
Racionalização
do Trabalho

Movimento
das Relações
Humanas

Movimento
Estruturalista-
Sistêmico

1930

1950

1965

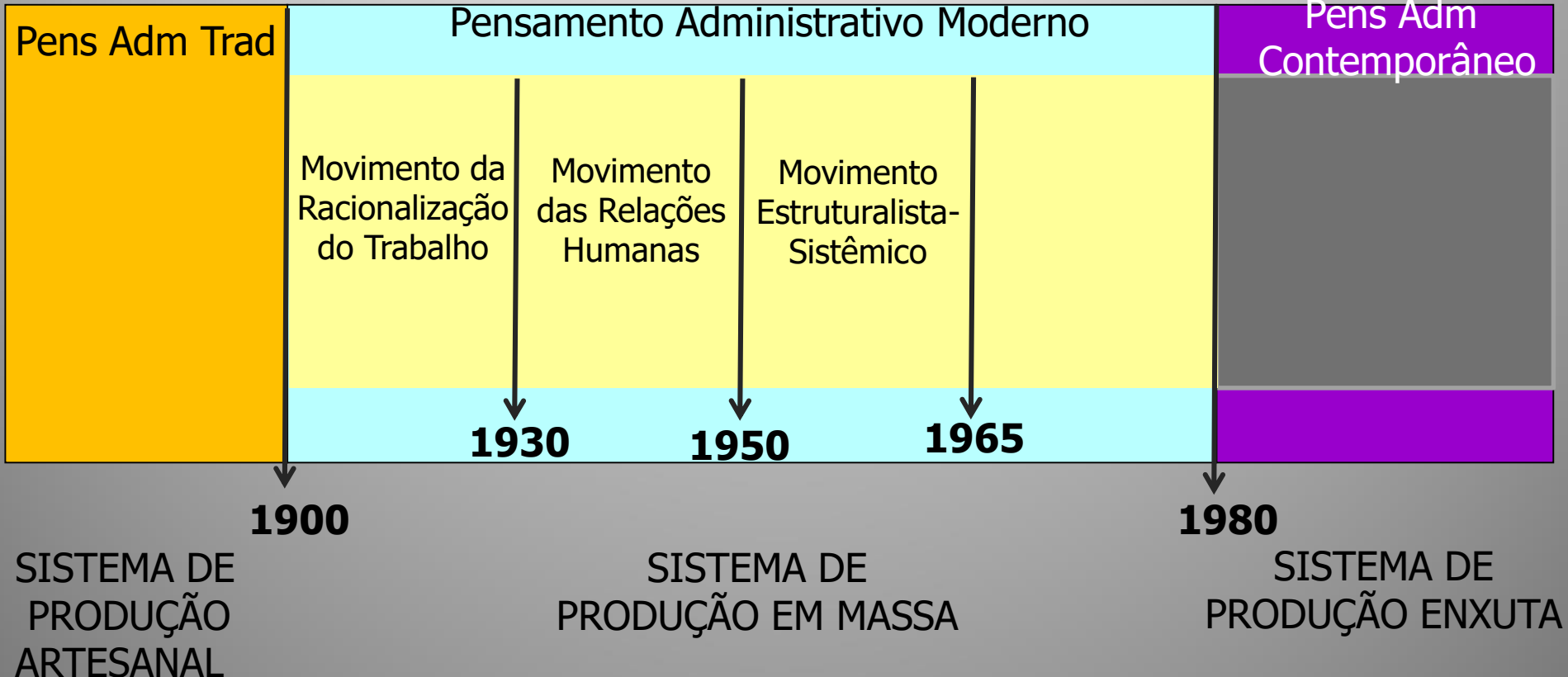
1900

1980

SISTEMA DE
PRODUÇÃO
ARTESANAL

SISTEMA DE
PRODUÇÃO EM MASSA

SISTEMA DE
PRODUÇÃO ENXUTA



Movimentos do Pensamento Administrativo

Administração Tradicional

1900

Movimento da Racionalização do Trabalho

1930

Movimento das Relações Humanas

1950

Movimento Estruturalista-Sistêmico

1965

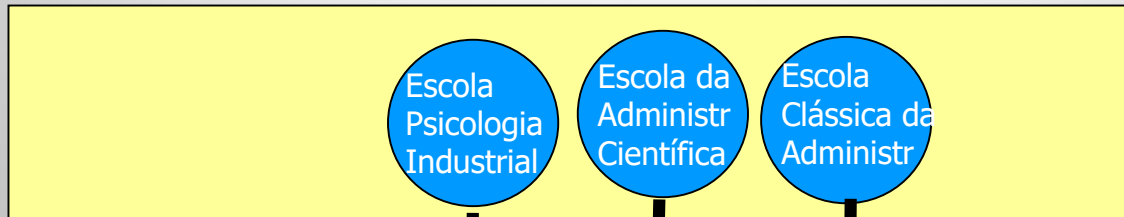
1980

Hoje

Movimento Contemporâneo

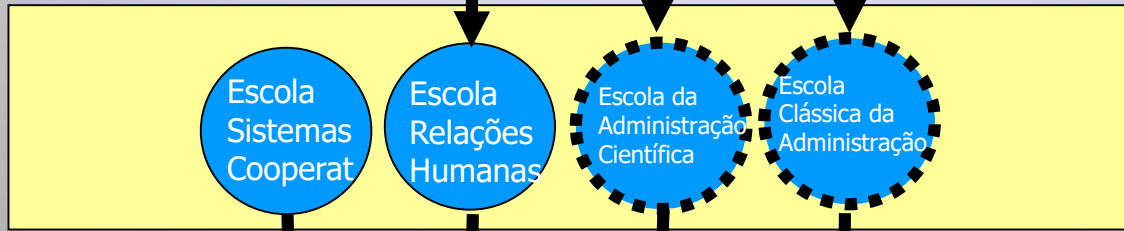
1900

Mov
Rac Trab



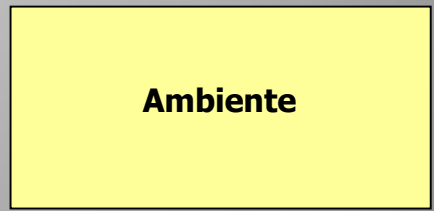
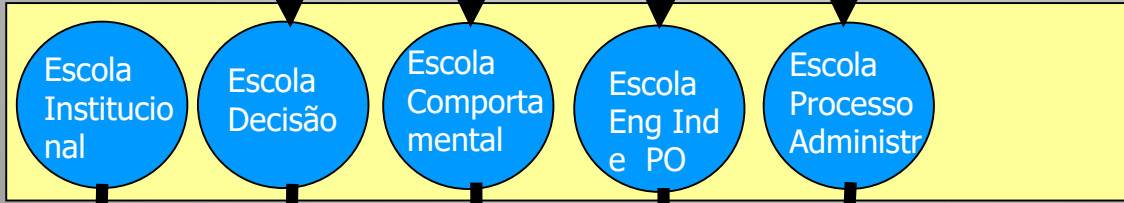
1930

Mov
Rel Hum



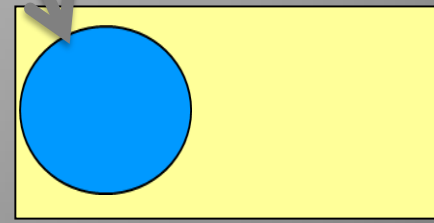
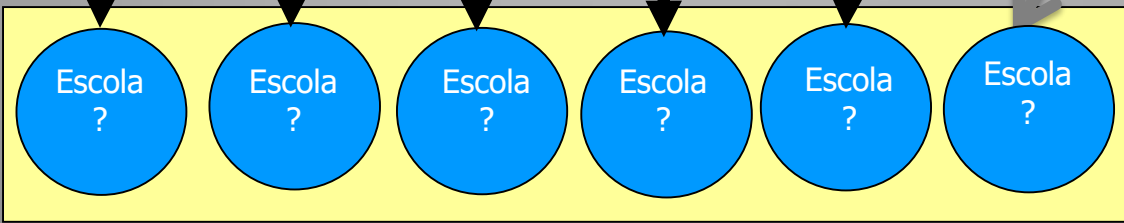
1950

Mov
Sistemas



1965

Mov
???



1980

Os dois departamentos

Análise do Professor

Diagnóstico - possíveis causas do problema:

- Os dois departamentos têm modelos diferentes de gestão, no entanto, a diretora avalia que ambos têm excelentes desempenhos, estando satisfeita com a atuação dos gerentes.

Formulação do Problema

- A “única maneira certa” de administrar e a universalização dos princípios perderam a validade?

Solução - pensamento e ação na resolução do problema:

- O consultor ficou admirado, o que expressa sua adesão à visão absoluta da Administração.
- Precisa pesquisar a existência de alternativas a esta visão.
- Irá encontrar que existe uma visão relativista da Administração.

Movimento da Contingência

Ideias predominantes nos EUA
entre 1965 e 1980

- Surge a Escola da Contingência Estrutural
- Renovação das demais Escolas

Prof. Edmundo Escrivão Filho

O que favoreceu o surgimento do Movimento da Contingência

- ✓ 3ª RI (microeletrônica) afeta a produção e a informação
- ✓ mudança na formação e expectativa da mão-de-obra
- ✓ Rotação de funções (IBM) e grupos semiautônomos (Volvo)
- ✓ crise da energia (petróleo) de 1973 e 1979
- ✓ Os bons resultados da indústria japonesa
- ✓ insatisfação com a abstração das “ideias de sistema”

Conceito de contingência

- ✓ 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 de contingência

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

Pesquisa de Joan Woodward

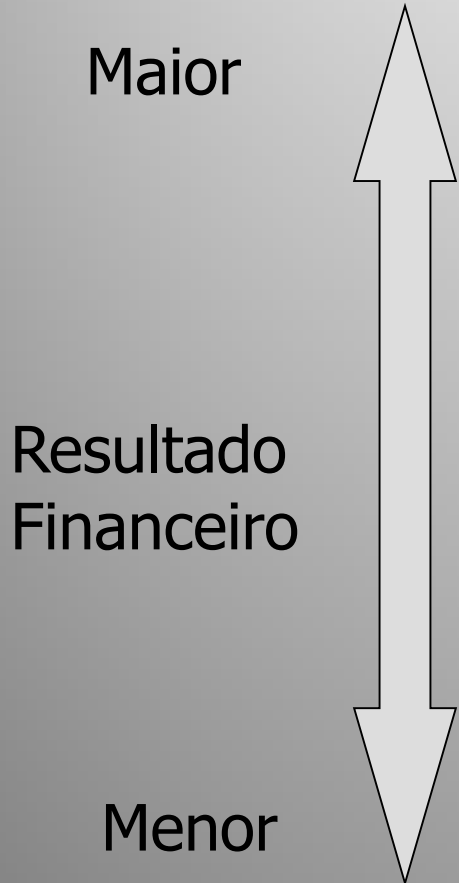
- ✓ Orientação básica da pesquisa
 - Número de níveis hierárquicos
 - Amplitude de controle dos supervisores
 - Volume de comunicações etc.
- ✓ Ou seja, pressupostos da Escola Clássica sobre os aspectos formais da organização (estrutura)
- ✓ Então, as empresas de melhor desempenho financeiro deveriam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

Pesquisa de Joan Woodward



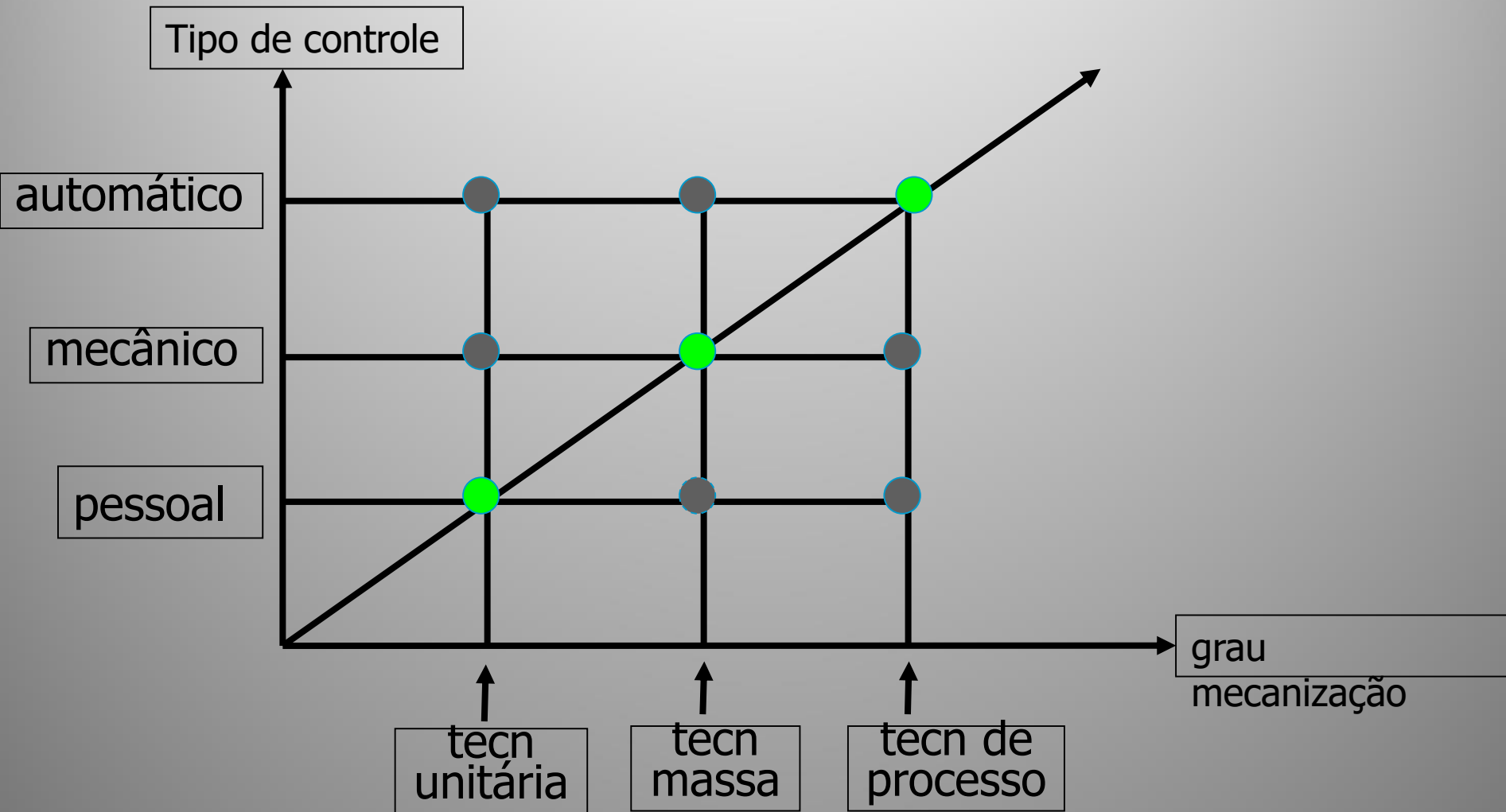
	Empresa	Estr Org
Maior	Empresa 1	Estr 1
	Empresa 2	Estr 2
	Empresa 3	Estr 3
	Empresa 4	Estr 2
Resultado Financeiro		
	Empresa 94	Estr 1
	Empresa 95	Estr 3
Menor	Empresa 96	Estr 1

Pesquisa de Joan Woodward

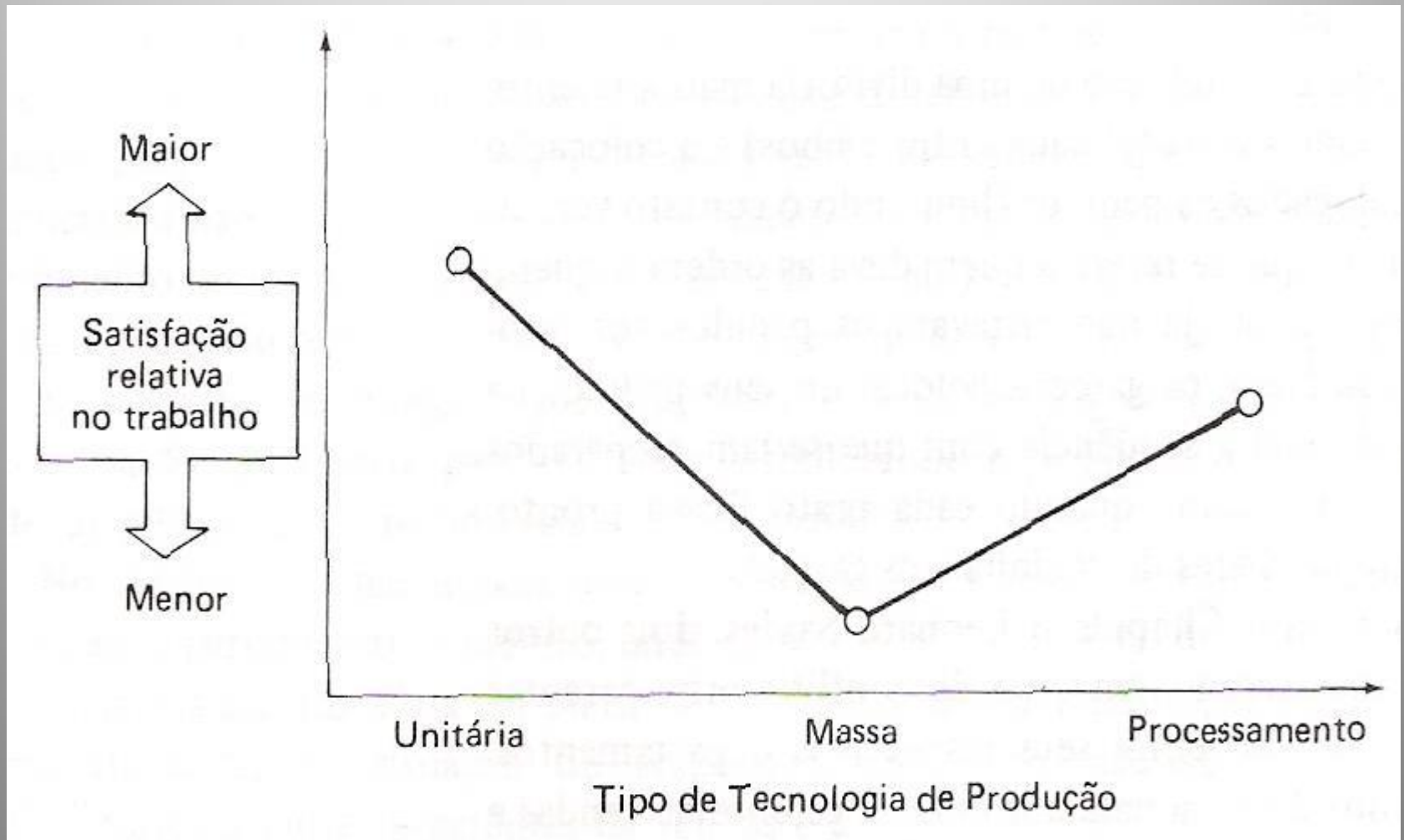


	Empresa	Estrutura Organizac	Tecnol
Maior	Empresa 1	Estr 1	Tecn 1
	Empresa 2	Estr 2	Tecn 2
	Empresa 3	Estr 3	Tecn 3
	Empresa 4	Estr 2	Tecn 2
Resultado Financeiro			
	Empresa 94	Estr 1	Tecn 2
	Empresa 95	Estr 3	Tecn 1
Menor	Empresa 96	Estr 1	Tecn 3

Pesquisa de Joan Woodward



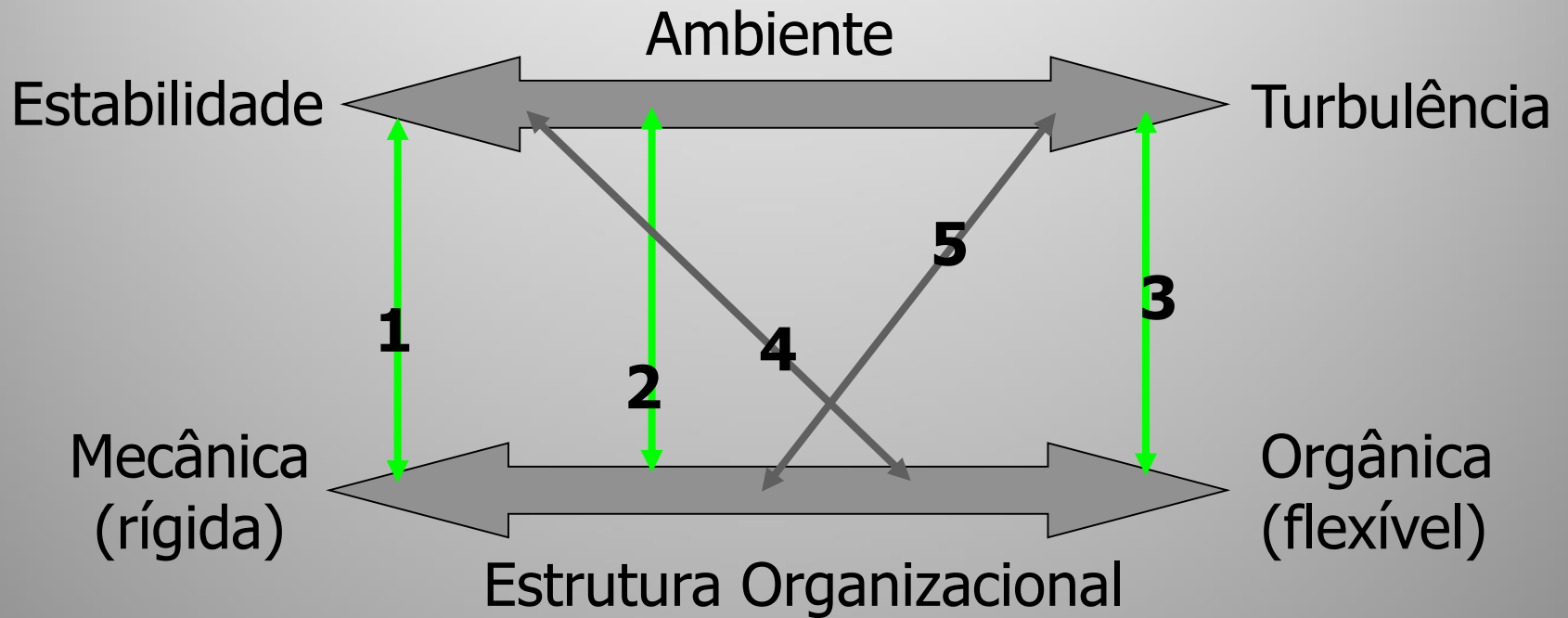
Pesquisa de Joan Woodward



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

Pesquisa de Burns e Stalker



100%

0%

Estrutura Mecânica

Estrutura Orgânica

0%

100%

Pesquisa de Burns & Stalker: estrutura mecânica

- 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.

Pesquisa de Burns & Stalker: Estrutura orgânica

- 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.

Críticas às ideias da contingência

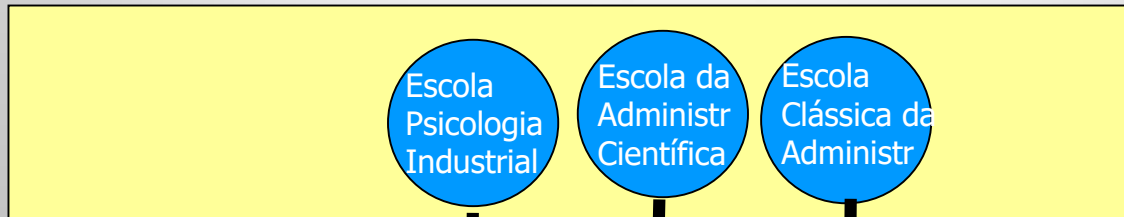
- ✓ “determinismo ambiental”: ambiente determina (+ que influencia) a escolha das práticas administrativas
- ✓ conseqüentemente, não há escolha e o papel do administrador é passivo
- ✓ obscureceu a constatação das relações interorganizacionais

**Onde estamos
agora?**

Movimento Contemporâneo

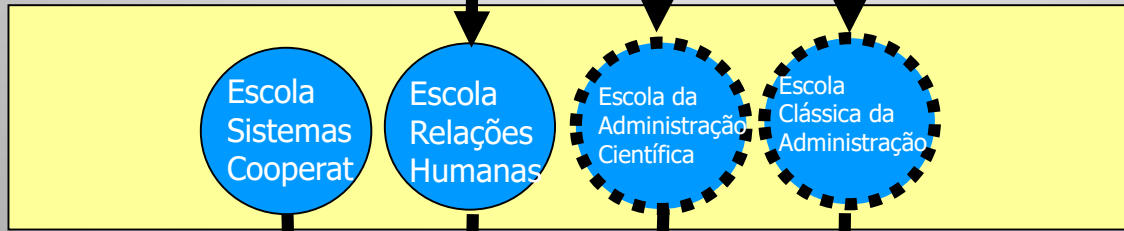
1900

Mov
Rac Trab



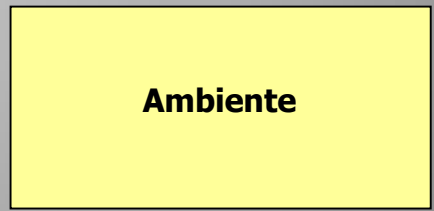
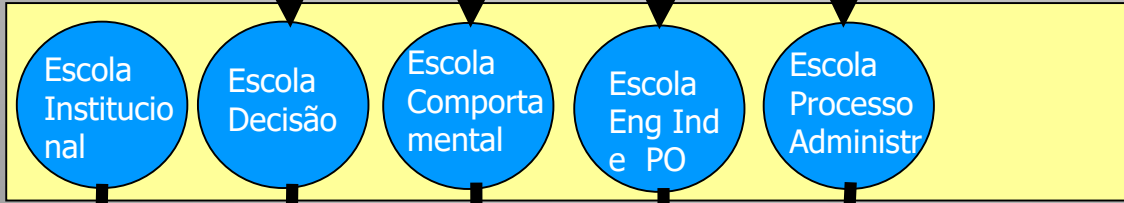
1930

Mov
Rel Hum



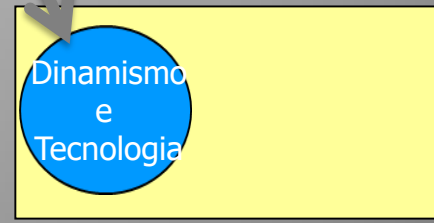
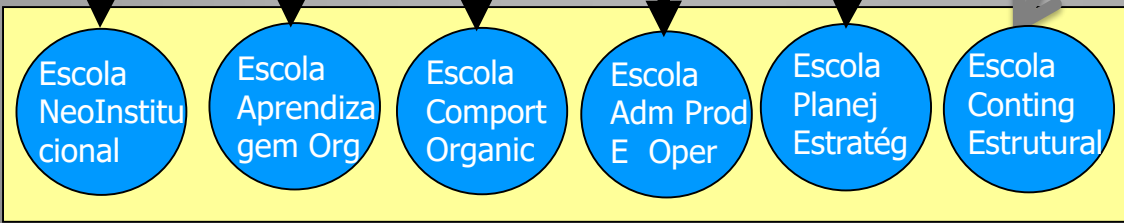
1950

Mov
Sistemas



1965

Mov
Conting



1980