

# Teoria da Contingência

- Essa teoria complementa a teoria dos Sistemas Abertos de Bertalanffy (1950)
- Adaptação contínua da organização

- Burns e Stalker (1961): estudo em mais de 20 empresas inglesas de setores diferentes e com grau diferente de concorrência e tecnologia.
- **Organização mecânica:** formalidade, organograma rígido, pouca comunicação horizontal, centralização de poder.
- **Organização orgânica:** os papéis não são explícitos, comunicação vertical e horizontal, poder de decisão descentralizado e difuso.

- Modelo mecânico: setores com pouca inovação tecnológica, demanda regular e previsível, mercado e tecnologia estáveis
- Tarefas bem definidas
- Hierarquia clara de controle
- Comunicação vertical
- Reforço de controles burocráticos

- Modelo orgânico: ambiente turbulento com alta taxa de inovação e um mercado com forte concorrência, mudanças tecnológicas rápidas
- Ajuste contínuo e redefinição de tarefas
- Institucionalização da mudança
- Valorização da expertise do técnico ao alto nível que detém o conhecimento especializado.

- Ambiente voltado para a criatividade e inovações
- Administração descentralizada, substituindo o controle burocrático
- Autonomia controlada e administração por objetivos
- Comunicações e interações a qualquer nível, de acordo com as necessidades do processo
- Alto grau de envolvimento e compromisso com os fins da organização

- Joan Woodward (1970): estudou fábricas com grande variação em termos de número de empregados, matrizes e filiais.
- Níveis de autoridade, amplitude de controle, forma de definição de deveres, volume de comunicações
- Verificou-se que o fator tecnologia devia ser considerado: grau de complexidade técnica, de produção unitária e de pequenos lotes, produção de grandes lotes e em massa, produção por processo

Sistemas de produção unitária e pequenos lotes

- ✓ Produção de acordo com especificações dos consumidores.
- ✓ Protótipos
- ✓ Sob encomenda dos consumidores
- ✓ Trabalho executado do começo ao fim pelos mesmos trabalhadores muitas vezes artesanal
- ✓ Baixa complexidade tecnológica
- ✓ P&D são funções no geral consideradas mais importantes que as demais



## Sistemas de produção de grandes lotes e em Massa

- ✓ Produção de grandes lotes em linhas de montagem
- ✓ Produção em massa
- ✓ Índice de complexidade tecnológica média
- ✓ Foco na área de produção

## Sistemas de produção fluxo contínuo ou por processos

- ✓ Produção intermitente
- ✓ Fábricas multifuncionais
- ✓ Produção de fluxo contínuo
- ✓ Tecnologia com alto grau de complexidade
- ✓ Estruturas menos verticalizadas
- ✓ Mão-de-obra altamente qualificada
- ✓ Foco em Marketing
- ✓ Ex: indústria química

**Mudanças na tecnologia tendem a forçar  
mudanças organizacionais**

## Lawrence e Lorsch (1969)

- ✓ Para ambientes diversos e segmentados devem desenvolver setores especializados em determinadas tarefas
- ✓ Existe uma relação fundamental entre os níveis externos da organização (incerteza, turbulência, diversidade e pressões) e os níveis internos de integração, diferenciação e os mecanismos de resolução de conflitos

## Paradoxos organizacionais

- ✓ Diferenciação x Integração
- ✓ Descentralização x Centralização
- ✓ Inovação x Conformismo

- ✓ Universidade de Aston em Birmingham na Grã-Bretanha
- ✓ Conceito de pluridimensionalidade da burocracia em contraponto a Weber
- ✓ Equifinalidade – mais de uma maneira de atingir os resultados
- ✓ Estudo sobre estruturas organizacionais

Desenvolvimento de 64 escalas com cinco dimensões:

- formalização,
- centralização,
- especialização,
- padronização e
- configuração

Desenvolvimento de 64 escalas com cinco dimensões ou variáveis estruturais:

- **Formalização:** procedimentos, regras e papéis com vistas à preparação da decisão e a sua transmissão e implementação.
- **Centralização:** autoridade alocada a níveis internos e não na comparação de níveis entre empresas.
- **Especialização:** divisão do trabalho no interior da organização e o grau de especialização (especificidade e abrangência das tarefas)



Desenvolvimento de 64 escalas com cinco dimensões:

- **Padronização:** padronização de procedimentos e padronização de papéis
- **Configuração:** amplitude de controle horizontal e vertical, critérios de departamentalização

## Variáveis de contexto

- Origem e história
- Propriedade e controle – subsidiárias, divisões, regiões, setores
- Tamanho da organização
- Plano
- Tecnologia
- Localização
- Recursos
- Interdependência

## Variáveis de desempenho

Eficiência da organização em atingir objetivos explícitos

Burocracia como conceito multidimensional e o tipo “ideal” de burocracia de Weber poderia ser rejeitado. Exemplos:

- **Burocracia plena:** alta estruturação de atividades, alta concentração de autoridade e alta dependência e integração do fluxo de trabalho relativamente baixa em tecnologia
- **Organização implicitamente estruturada:** alta centralização de decisões e padronização de procedimentos. A estruturação de atividades é mais baixa que na burocracia plena. Ex: cadeia de varejo, loja de departamentos

**Estruturas e práticas  
administrativas diversas  
para organizações de  
unidades organizacionais  
diversas**

**Existe mais de uma  
maneira de atingir os  
objetivos propostos**

**As organizações são entidades políticas e ativas que têm uma influência na construção do setor em que atuam, tentando controlar os recursos disponíveis e limitando a sua dependência em relação a eles.**

- ARAUJO, L. C. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BATEMAN, T. S., SNELL S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas: 1998. 539 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 5 ed. V. 1. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERREIRA, Ademir Antonio. REIS, Ana Carla Fonseca. PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.