

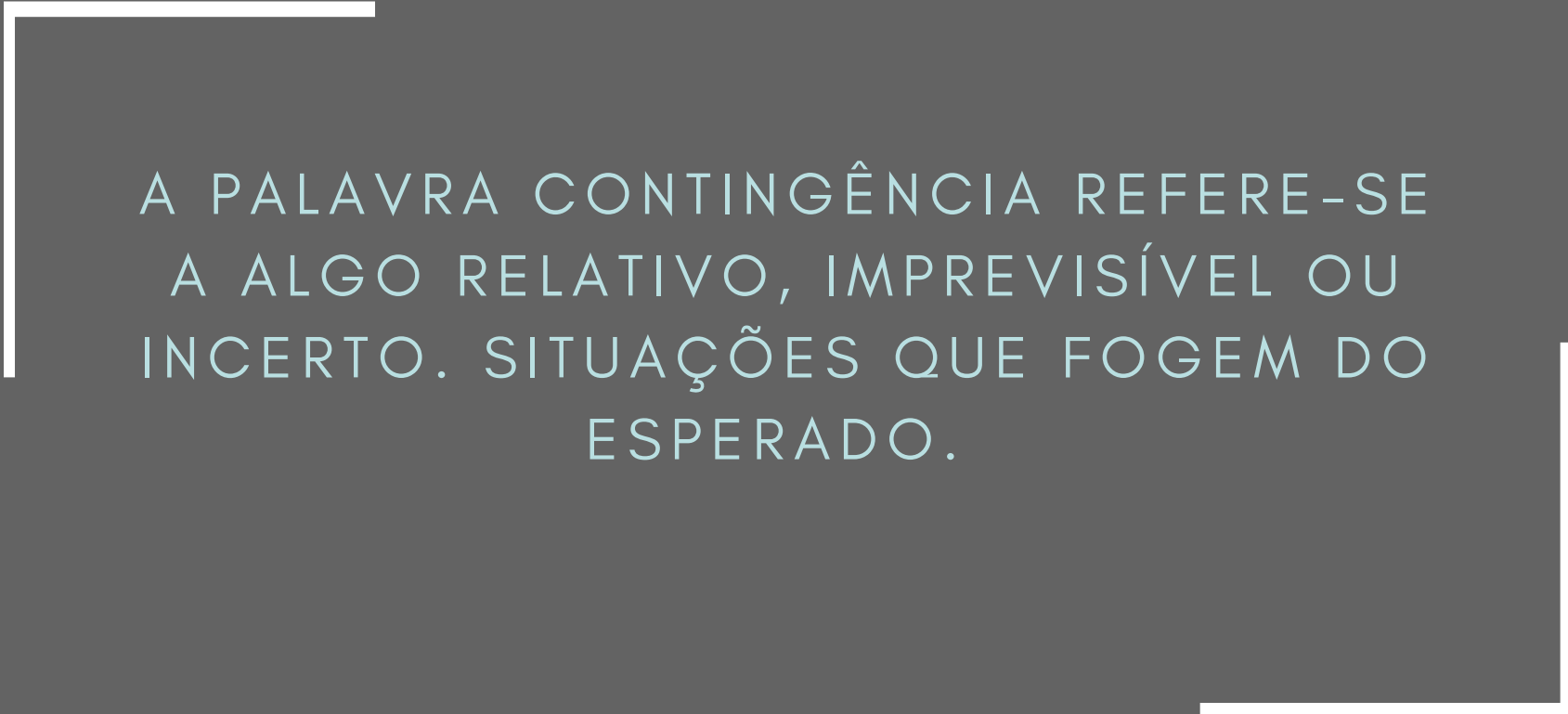


TEORIA DE CONTINGÊNCIA

ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO

O QUE É
CONTINGÊNCIA?





A PALAVRA CONTINGÊNCIA REFERE-SE
A ALGO RELATIVO, IMPREVISÍVEL OU
INCERTO. SITUAÇÕES QUE FOGEM DO
ESPERADO.



Aplicação da contingência no meio organizacional

Não existe apenas um modelo único de ordenação para que uma empresa alcance seus objetivos, visto que os ambientes e, também os objetivos, são variados. Por isso, há uma necessidade de adaptação conforme as adversidades que podem surgir em uma organização.

Surgimento da Teoria Contingencial

Essa nova forma de pensar e de analisar as organizações, surgiu nos anos de 1970 com o embasamento nas pesquisas e observações feitas por Alfred Chandler (Estratégia e Estrutura), Burns e Stalker (organizações mecânicas e orgânicas), Lawrence e Lorsch (ambiente) e Joan Woodward (tecnologias).

Joan Woodward (1965)

Foi a primeira pesquisadora a propor a teoria da contingência. Tratou da tecnologia como fator de contingência, considerando que a tecnologia era mais importante do que a estrutura e processos nas organizações. A pesquisadora classificou as empresas em três tipos de sistemas de produção: a) unitário de pequenos lotes; b) grande quantidade e produção em massa; c) processo contínuo. Woodward evidenciou que, à medida que a tecnologia avança, leva consigo uma estrutura mais mecanicista e, depois, uma estrutura mais orgânica.

Alfred Chandler (1962)

A estrutura das empresas podem ser adaptadas conforme suas estratégias. Em uma empresa, tem-se a divisão de setores, porém, dependendo do tipo e dos objetivos de uma organização, tal estrutura será alterada e, conseqüentemente suas estratégias de mercado e de logística.

Ambiente externo

- Demanda de mercado
- Matéria prima
- Mudanças tecnológicas
- Saturação de mercado

Estratégias

- Conhecimentos acumulados com tecnologias físicas (maquinários)

Estruturas

- Configuração e setorização organizacional



Burns e Stalker (1960)

Estudaram os **efeitos do ambiente externo** sobre o **padrão de gestão e desempenho econômico**. Ambos propuseram as diferenças entre organizações com sistemas **mecanicistas e orgânicos**.

Tabela 1 Características dos sistemas mecânicos e orgânicos

Características	Sistemas mecânicos	Sistemas orgânicos
Estrutura organizacional	Burocrática, permanente, rígida e definitiva	Flexível, mutável, adaptativa e transitória
Autoridade	Baseada na hierarquia e no comando	Baseada no conhecimento e na consulta
Desenho de cargos e tarefas	Definitivo Cargos estáveis e definidos Ocupantes especialistas e univalentes	Provisório Cargos mutáveis, redefinidos constantemente Ocupantes polivalentes
Processo decisório	Decisões centralizadas na cúpula da organização	Decisões descentralizadas <i>ad hoc</i> (aqui e agora)
Comunicações	Quase sempre verticais	Quase sempre horizontais
Confiabilidade em	Regras e regulamentos formalizados por escrito e impostos pela empresa	Pessoas e comunicações informais entre as pessoas
Princípios predominantes	Princípios gerais da Teoria Clássica	Aspectos democráticos da Teoria das Relações Humanas
Ambiente	Estável e permanente	Instável e dinâmico

FONTE: INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO - CHIAVENATO

Esses pesquisadores evidenciaram que, quando uma organização enfrenta um **ambiente estável**, com poucas mudanças, a estrutura **mecanicista é mais eficaz**. Ao contrário disso, quando uma organização se depara com um **ambiente mais dinâmico**, com elevado grau de mudanças, faz-se necessário ter uma **estrutura orgânica**.

Lawrence e Lorsch (1967)

- Pesquisaram sobre a **relação entre o ambiente e a organização, marcando o aparecimento da Teoria da Contingência**. As estruturas internas foram analisadas em termos de **diferenciação e integração**;
- A **diferenciação** descreve as diferenças na orientação cognitiva e emocional, entre os gestores em diversos departamentos funcionais, referindo-se aos seguintes aspectos:
 - (a) orientação de metas dos gerentes;
 - (b) orientação de tempo dos gerentes e relações com aspectos do ambiente com os quais estão ligados;
 - (c) relações interpessoais dos gerentes com outros membros e formalidade da estrutura.

Lawrence e Lorsch (1967)

- A **integração** descreve a qualidade do estado de colaboração que existe entre os departamentos das organizações;
- Os pesquisadores concluíram que os problemas básicos de organização são a diferenciação e a integração. É um processo gerado por pressões, no sentido de obter unidade de esforços e coordenação entre vários departamentos.

A black and white photograph of several business professionals in an office setting. They are holding several large, interlocking wooden gears. The gears are arranged in a way that they appear to be meshing together, symbolizing teamwork and interconnectedness. The text 'ASPECTOS BÁSICOS DA CONTINGÊNCIA' is overlaid in the center of the image, framed by a white L-shaped graphic element.

**ASPECTOS BÁSICOS DA
CONTINGÊNCIA**

- 1. A organização é de **natureza sistêmica**, isto é, ela é um sistema aberto;
- 2. As **características organizacionais** apresentam uma **interação** entre si e o ambiente;
- 3. As **características ambientais** funcionam como **variáveis independentes**, enquanto as **características organizacionais** são **variáveis dependentes**.

Ambiente Geral

- Conjunto de condições e fatores **externos** que envolvem e **influenciam difusamente** todas as empresas, esse tipo de ambiente contribui para as **estratégias** adotadas e para as **consequências** das ações empresariais.
- De modo geral, esse ambiente é **composto por variáveis** políticas, legais, geográficas, ecológicas, sociais, econômicas e tecnológicas.



Fonte: Chiavenato (2000).

Ambiente da Tarefa

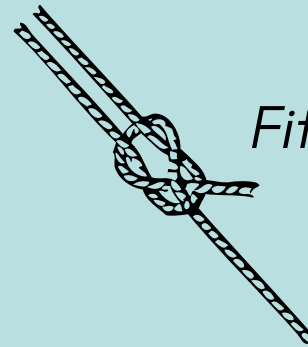
- Ambiente mais **próximo** e **imediate** de cada **organização**, formado por fornecedores de entrada, clientes ou usuários, concorrentes, entidades reguladoras.
- É considerado um **ambiente homogêneo** quando seus fornecedores, clientes e concorrentes são semelhantes, e **ambiente heterogêneo** quando esse grupo se diferencia.
- Esse mesmo ambiente da tarefa é considerado **estável** quando ocorre **pouca ou nenhuma** mudança nos seus fornecedores, clientes e concorrentes ou **instável** quando é **dinâmico e muda rapidamente**.

LIDERANÇA NA TEORIA DE CONTINGÊNCIA

Fred Fiedler:

Orientação do líder e teste LPC

(Least Preferred Co-worker)



Fit; 'encaixe'

Variáveis contextuais (situação grupo-tarefa):

Relação Líder-Membro (LMX, *Leader-Member Exchange*);

Estruturação da tarefa;

Poder inerente à posição.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 8ª edição (2011), p. 492-543.

Fagundes, J. A., Petri, M., Lavarda, R. B., Rodrigues, M. R., Lavarda, C. E. F., & Soller, C. C. (2011). ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO SOB A ÓTICA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA. *Gestão & Regionalidade*, 26(78). <https://doi.org/10.13037/gr.vol26n78.792>

KESSLER, Eric. *Encyclopedia of Management Theory*. p. 144-152.

OLIVEIRA, W. F. M.; AOUAR, W. A.; BARRETO, L. K. S.; SANTOS, O. S. D.; OLIVEIRA, H. C. Da Teoria Clássica à Contingencial: Contribuições à Competitividade das Organizações . *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, v. 7, n. 2, p. 43-58, 2015.

Teoria da Contingência episode of PODGEST - IFRN.
<https://open.spotify.com/episode/2tuDwMGPWyT0gUhsn4YI9W?si=xq94yhsQTHmZ63kBszaqanQ>

VECINA NETO, G.. Noções de Administração Hospitalar. In: Fernandes, Antonio Tadeu; Fernandes, Maria Olívia Vaz; Ribeiro Filho, Nelson; Graziano, Kazuko Uchikawa; Cavalcante, Nilton José Fernandes; Lacerda, Rúbica Aparecida. (Org.). *Infecção Hospitalar e suas Interfaces na Área da Saúde*. São Paulo: Atheneu, 2000, v. , p. 1691-1699.

Obrigada!

Geovanna Maria Santos - N°USP: 11564723

Ieda Bispo - N° USP: 7190552

Leticia Siqueira Ywagatuma - N° USP: 11791460

Luan Enrique Firminos dos Santos - N° USP: 11791182

Victoria Gabrielly Alves da Silva - N°USP: 11844808