

FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

ESCOLA DE CONTINGÊNCIA

IGOR FREIRE

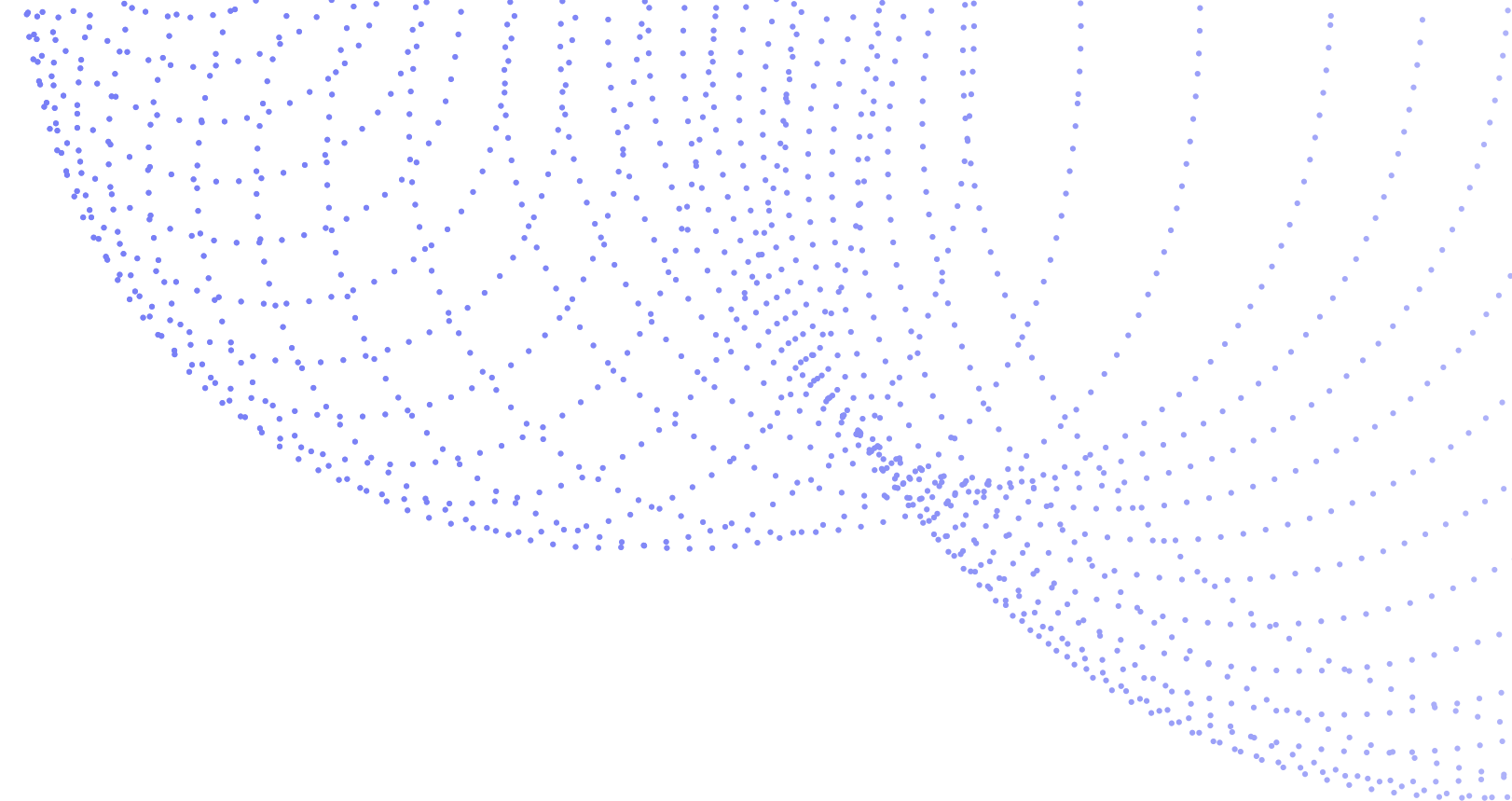
LIDIA MICARELLI

MATHEUS SANTOS MIRANDA

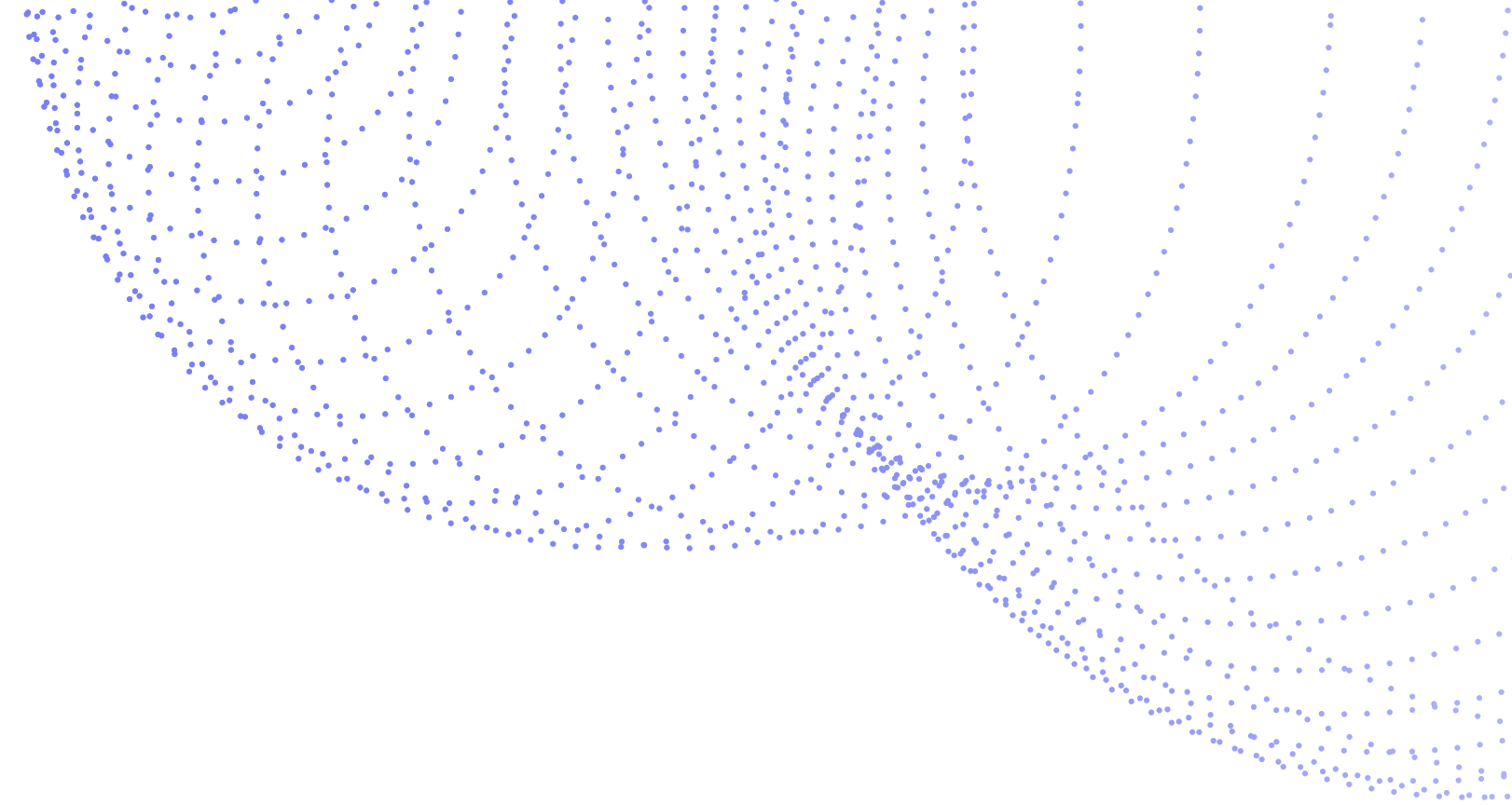
MURILO PEREZ

AGENDA

- O que é ?
- Origem da Teoria
- Teoria da Contigência
- Diferença: Clássica x Contingência
- Abordagem Contingencial
- Pandemia e sua Influência



O QUE É CONTIGÊNCIA?



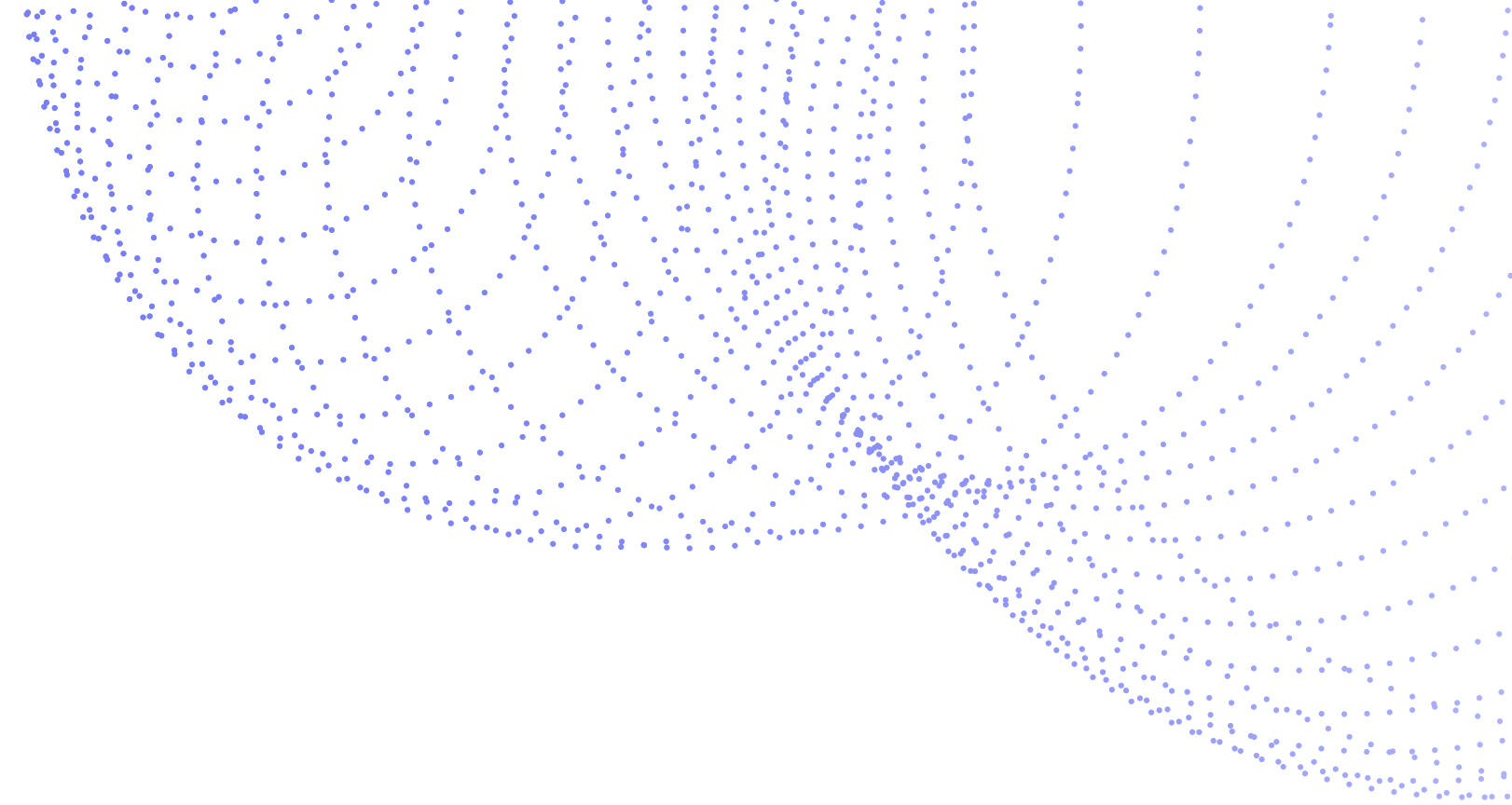
O termo refere-se a algo que é provável que ocorra, embora não se tenha a certeza a esse respeito. **É algo relativo, incerto.**

ORIGEM DA TEORIA DA CONTIGÊNCIA



A teoria da contingência originou-se em decorrência de pesquisas realizadas por Chandler (1976), Burns e Stalker (1961) e Woodward (1977) e Lawrence e Lorsch (1973), com o objetivo de se encontrar modelos de estruturas organizacionais mais eficazes para os diversos tipos de ambiente, divergindo principalmente da teoria Clássica que defendia que as empresas deviam buscar “um único e melhor modo de se organizar”.

TEORIA DA CONTIGÊNCIA



A teoria da contingência baseia-se na premissa da inexistência de um modelo que se adapte a todas as empresas em todas as circunstâncias, pois as mudanças ocorrem nos sistemas em função do impacto de determinados tipos de ocorrências.

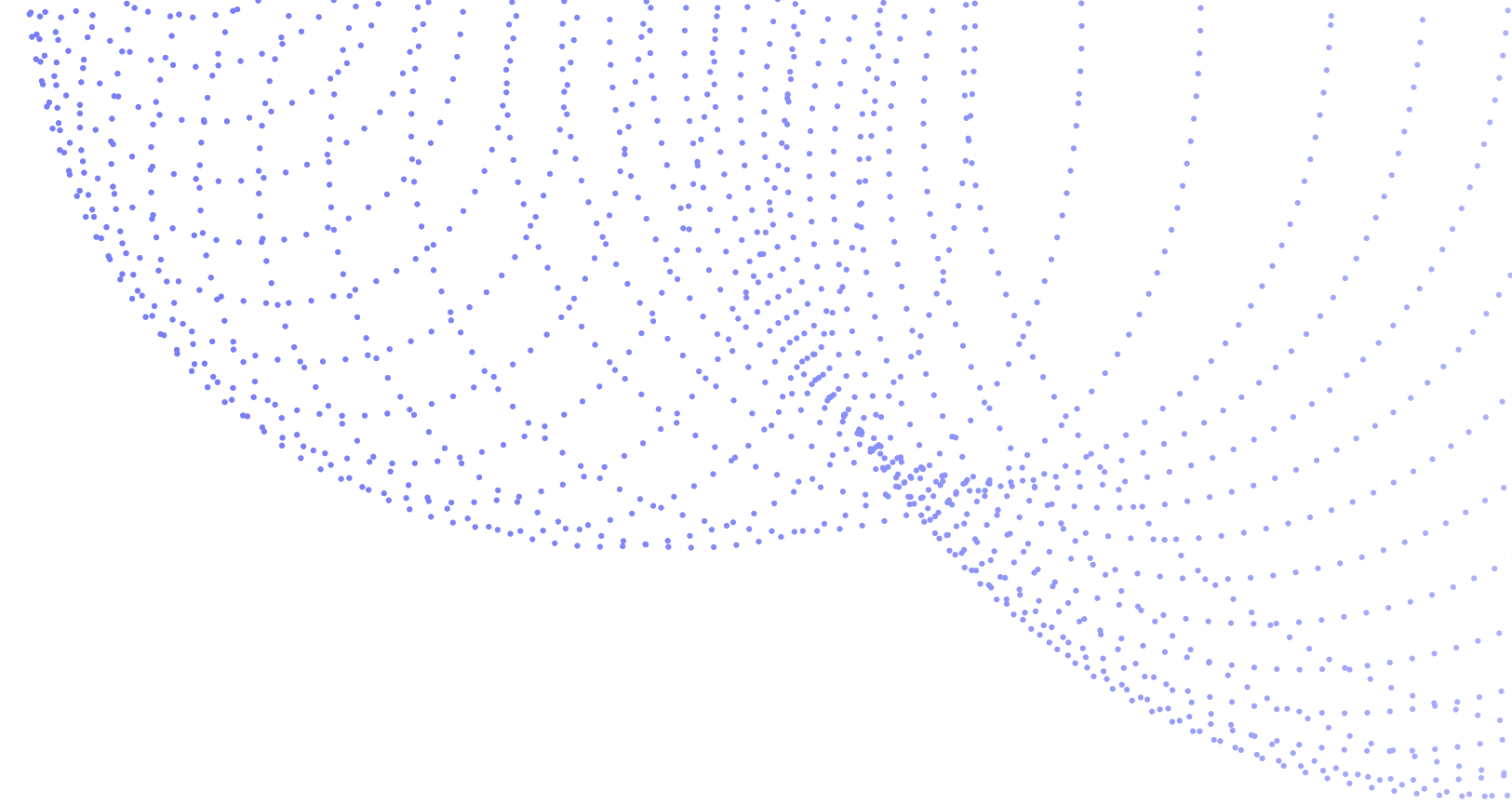
É uma teoria derivada da Teoria Geral da Administração, e por isso é aplicada no contexto empresarial, sendo utilizada como uma ferramenta de análise da gestão organizacional.

CLÁSSICA X CONTINGÊNCIA

Uma pesquisa na década de 60 quebrou o paradigma de que a teoria clássica era a mais eficiente, surgiu então a teoria da contingência, pois não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas para o alcance eficaz dos objetivos.

A teoria clássica segue pressupostos como; hierarquia de autoridade, amplitude de controle e divisão de trabalho. **A teoria da contingência enfatiza que não há nada de absoluto, ou seja, tudo é relativo nas organizações ou na teoria administrativa.**

ABORDAGEM CONTIGENCIAL



A organização é de natureza sistêmica, isto é, **sistema aberto**; suas características organizacionais apresentam uma interação entre si e com o ambiente; as características ambientais funcionam como variáveis independentes, enquanto as características organizacionais são variáveis dependentes. O ambiente e a tecnologia são fatores extremamente importantes nessa teoria.

ABORDAGEM CONTIGENCIAL

AMBIENTE

ORGANIZAÇÃO X AMBIENTE

- Como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbio com seu ambiente. Isso faz com que tudo o que ocorra no ambiente venha a influenciar o que se passa na organização.
- O ambiente interfere diretamente na estrutura das organizações.

O ambiente pode ser ambiente geral ou ambiente tarefa.

- O **ambiente geral** é o microambiente, é comum a todas as organizações.

Ex: Cenário político, econômico, questões ambientais, climáticas, guerras, etc.

- Já o **ambiente tarefa** é mais próximo e imediato de cada organização.

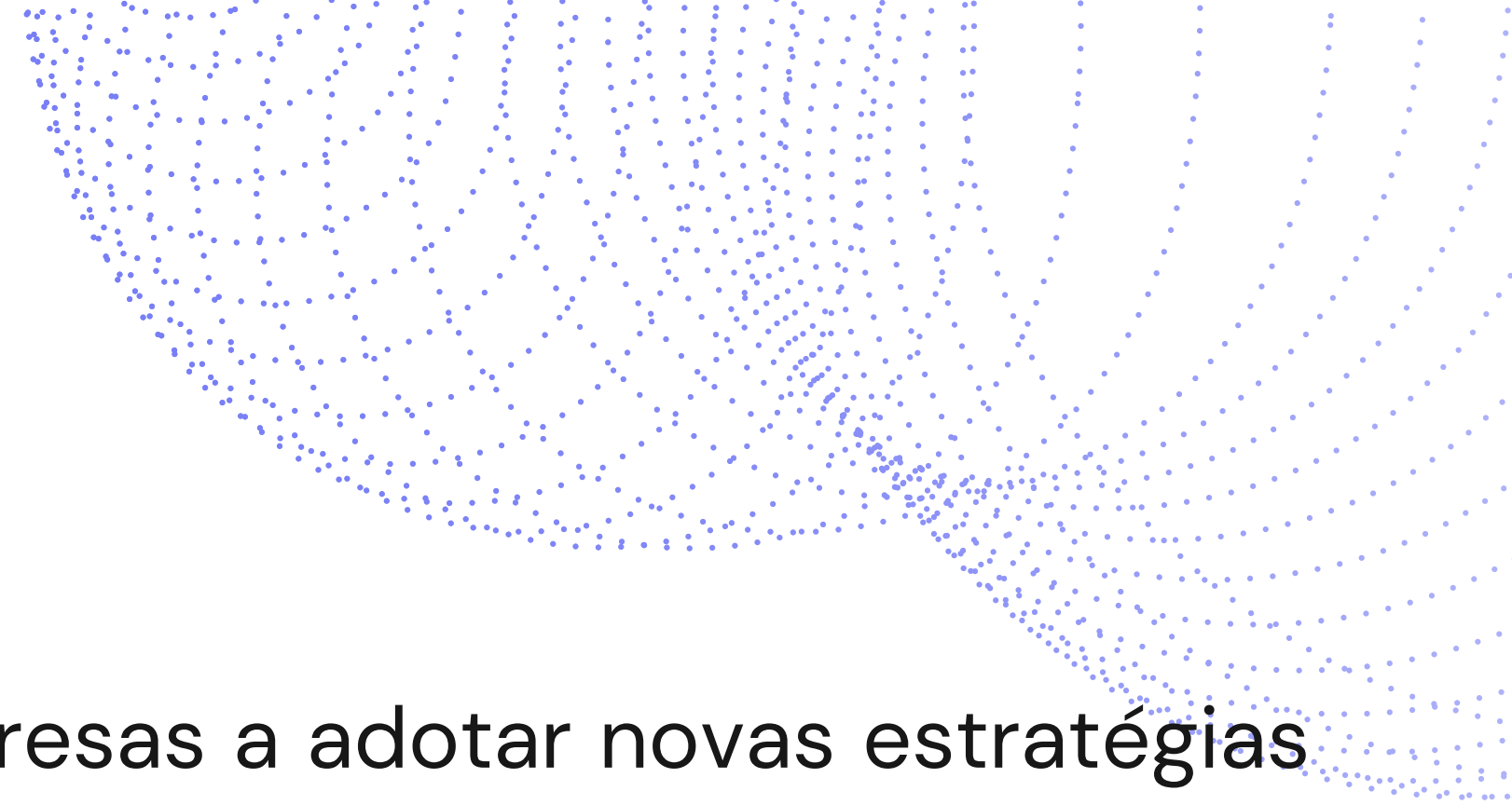
Ex: Fornecedor e cliente.

ABORDAGEM CONTIGENCIAL

TECNOLOGIA

Ao lado do ambiente, a tecnologia constitui outra variável independente que influencia as características organizacionais (variáveis dependentes). Além do impacto ambiental existe o impacto tecnológico sobre as organizações. As organizações dependem da tecnologia para funcionar e alcançar seus objetivos.

ABORDAGEM CONTIGENCIAL

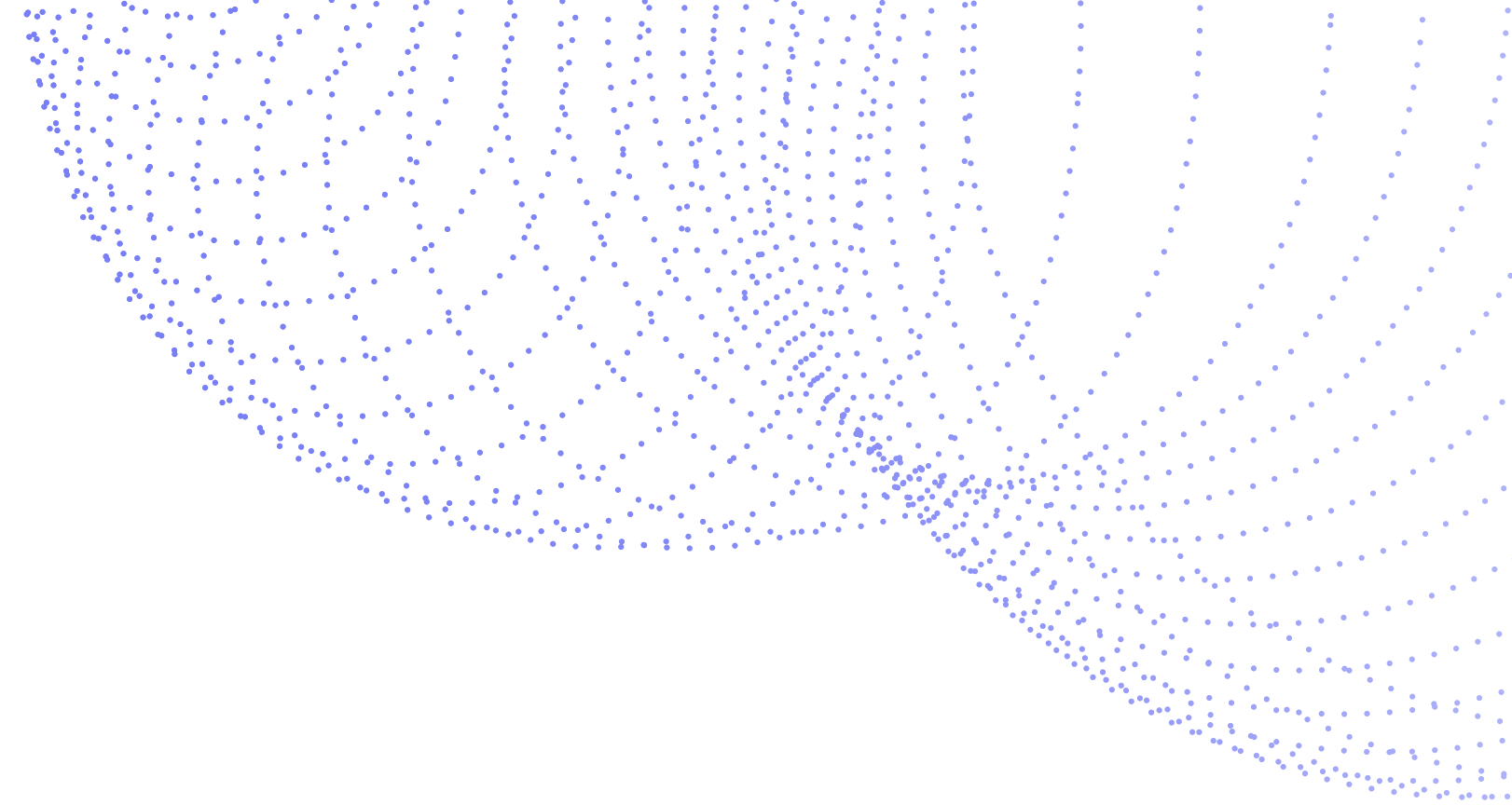


Diferentes ambientes encaminhavam as empresas a adotar novas estratégias e essas mesmas exigiam estruturas organizacionais diferentes.

Por conta disso, houve 4 pesquisas que correlacionaram a dependência da organização em relação ao seu ambiente e a tecnologia:

- Alfred Chandler: estrutura & organização
- Burns e Stalker: organização mecanicista e orgânica
- Lawrence e Lorsch: diferenciação e integração
- Joan Woodward: tecnologia

ABORDAGEM CONTIGENCIAL



Alfred Chandler: estrutura & organização

A estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização:

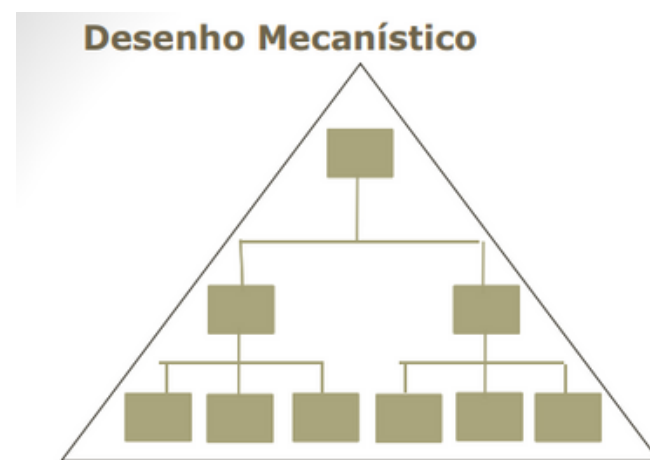
- forma organizacional que ela assumiu para integrar seus recursos;
- estratégia é plano global de alocação de recursos para atender as demandas do ambiente.

1º Estratégia → 2º a Estrutura

ABORDAGEM CONTIGENCIAL



Burns e Stalker: organização mecanicista e orgânica



- Estruturas hierárquicas;
- Coordenação Centralizada;
- Padrões rígidos de interações;
- Tarefas simples e repetitivas;
- Focado para eficiência da produção

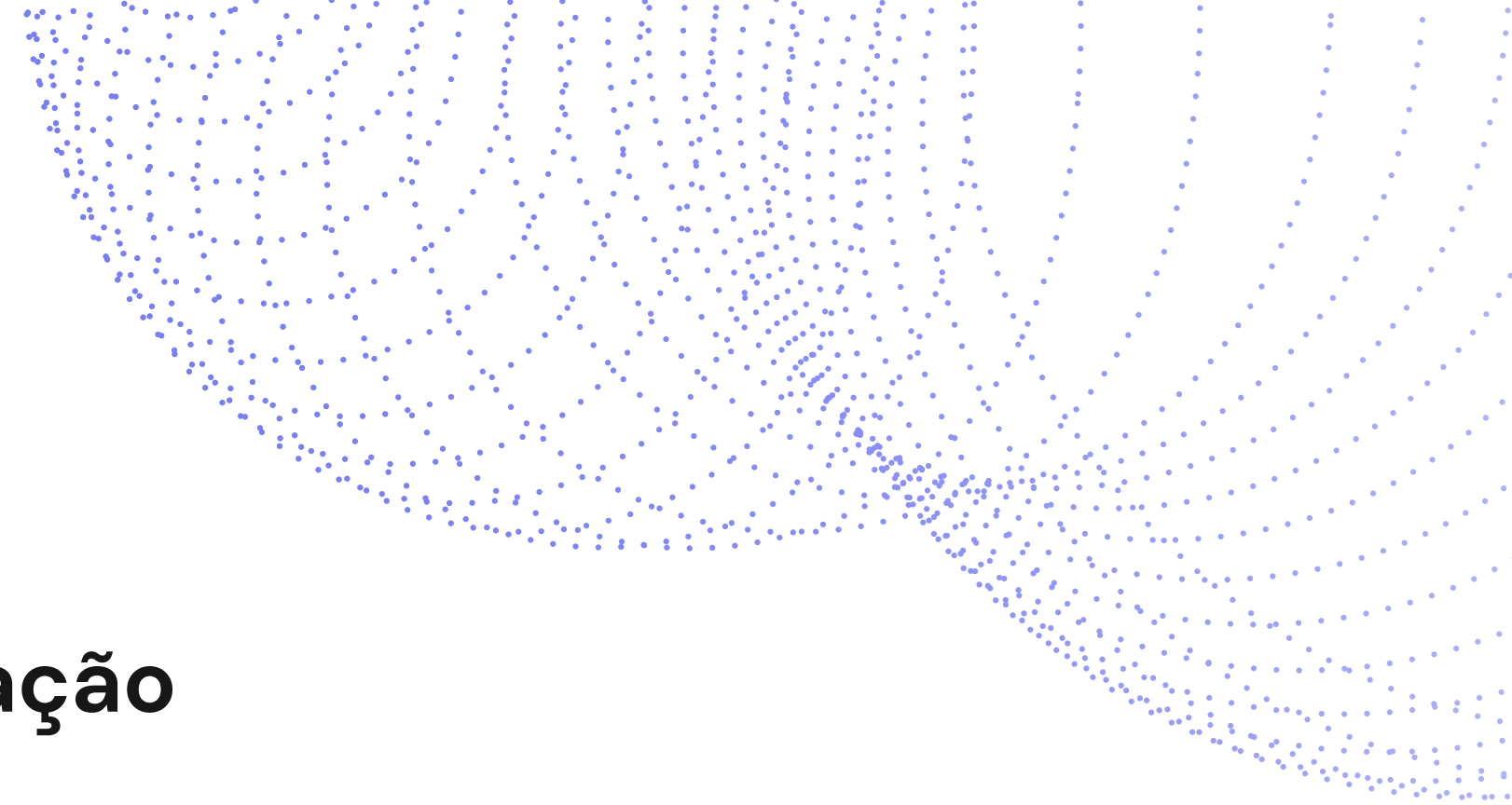
Para ambientes estáveis



- Intensa interação e interdependência;
- Cargos flexíveis e mutáveis;
- Tarefas únicas e complexas;
- Focado para criatividade e inovação.

Para ambientes mutáveis

ABORDAGEM CONTIGENCIAL



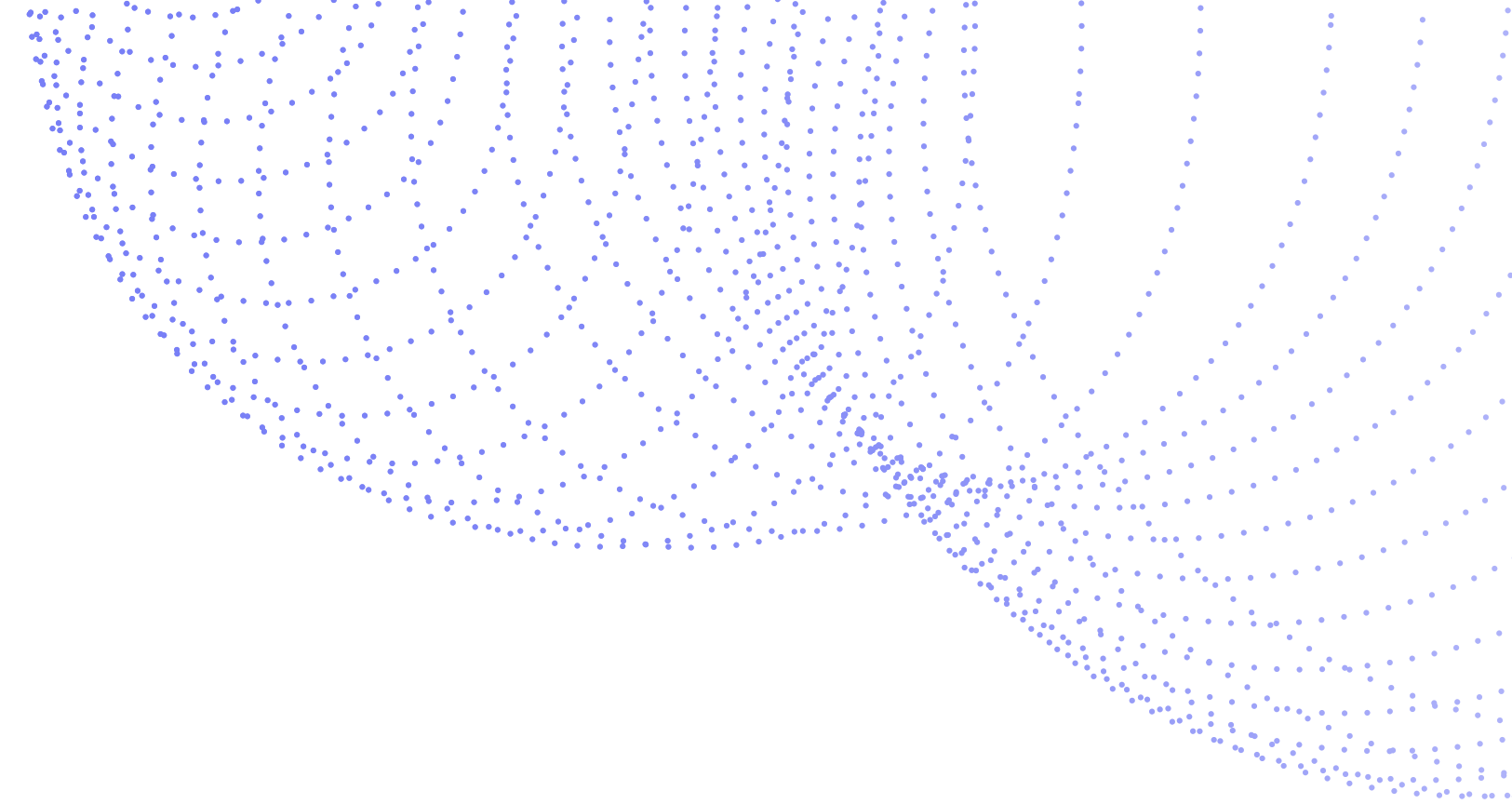
Lawrence e Lorsch: diferenciação e integração

Problemas básicos da organização

- **DIFERENCIAÇÃO:** subsistemas ou departamentos, desempenhando uma função específica (marketing, finanças, etc.)
- **INTEGRAÇÃO:** integração e coordenação interna de seus departamentos

Quanto mais a atuação da empresa se aproximar das características requeridas pelo ambiente, maiores serão suas chances de sucesso.

ABORDAGEM CONTIGENCIAL



Joan Woodward: tecnologia

a tecnologia adotada pela empresa determina a sua estrutura e comportamento organizacional.

Tecnologia	Tecnologia Utilizada	Resultado da Produção
Produção Unitária ou Oficina	<ul style="list-style-type: none"> Habilidade manual ou operação de ferramentas. Artesanato. Pouca padronização e pouca automatização. Mão-de-obra intensiva e não especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> Produção em unidades. Pouca previsibilidade dos resultados. Incerteza quanto à seqüência das operações.
Produção em Massa	<ul style="list-style-type: none"> Máquinas agrupadas em baterias do mesmo tipo (seções ou departamentos) Mão-de-obra intensiva. Mão-de-obra barata e utilizada com regularidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Produção em lotes e em quantidade regular. Razoável previsibilidade dos resultados. Certeza quanto à seqüência das operações.
Produção Contínua	<ul style="list-style-type: none"> Processamento contínuo por meio de máquinas Padronização e automação. Tecnologia intensiva. Pessoal especializado. 	<ul style="list-style-type: none"> Produção contínua e em grande quantidade. Previsibilidade dos resultados. Certeza absoluta quanto à seqüência das operações.

Tecnologia	Previsibilidade dos Resultados	Níveis Hierárquicos	Padronização e Automação	Áreas Predominantes
Produção Unitária ou Oficina	Baixa	Poucos	Pouca	Engenharia (Pesquisa e Desenvolvimento - P&D) Aviões, navios
Produção em Massa	Média	Médio	Média	Produção e Operações
Produção Contínua	Elevada	Muitos	Muita	Energia Indústria de Aço

A PANDEMIA E AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS



A Covid-19 tem desencadeado mudanças nas estruturas organizacionais como um todo, do escritório, passando pelos níveis operacionais e estratégico. As organizações, tanto privadas quanto públicas, devem e têm procurado se adaptar as suas estruturas em consonância com o ambiente que estão inseridas, ambiente esse que sofreu abrupta mudança em função da pandemia. Adaptar-se para atender as novas exigências dos consumidores e do poder público, a fim de manterem-se vivas no mercado e passarem pela crise com melhor desempenho e, quem sabe, com sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

OLIVEIRA M. F., W. et al. Da Teoria Clássica À Contingencial: Contribuições À Competitividade Das Organizações of the Theory of Classical To Contingency: Contributions To the Competitiveness of Organizations. n. 2, p. 43–58, 2015.

MELO, A. A Teoria da Contingência. Administradores.com, 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/teoria-da-contigencia>. Acesso em: 28/08/2022

MARIA, S.; SANTOS, D. O. S. a Teoria Da Contingência E Suas Implicações Para a Estratégia. Xxxiii Encontro Nacional De Engenharia De Produção, 2013.

BOTEON, Margaret. Evolução e correntes de pensamento da administração (revisão). Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/384041/mod_resource/content/1/contigencia.pdf. Acesso em: 29/08/2022.