

Idalberto Chiavenato

INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Elsevier/Campus

www.elsevier.com.br

www.chiavenato.com

PARTE NOVE

ABORDAGEM CONTINGENCIAL

DA

ADMINISTRAÇÃO

Capítulo 18

Teoria da Contingência

(Em Busca da Flexibilidade e da Agilidade)

- As Origens da Teoria da Contingência.
- O Ambiente.
- A Tecnologia.
- A Organização e seus Níveis.
- O Homem Complexo.
- O Modelo Contingencial da Motivação.
- A Teoria Contingencial da Liderança.
- A Estratégia Organizacional.
- Apreciação Crítica da Teoria da Contingência.

Origens da Teoria da Contingência

Pesquisa de Chandler sobre estratégia e estrutura:

- **Acumulação de recursos.**
- **Racionalização do uso de recursos.**
- **Continuação do crescimento.**
- **Racionalização do uso de recursos em expansão.**

Origens da Teoria da Contingência

Pesquisa de Burns & Stalker:

a) Organizações mecanísticas:

- **Estrutura burocrática baseada na divisão do trabalho.**
- 2. Cargos ocupados por especialistas.**
- 3. Decisões centralizadas na cúpula.**
- 4. Hierarquia rígida e comando único.**
- 5. Sistema rígido de controle.**
- 6. Predomínio da interação vertical.**
- 7. Amplitude de controle mais estreita.**
- 8. Ênfase nas regras e procedimentos formais.**
- 9. Ênfase nos princípios universais da Teoria Clássica.**

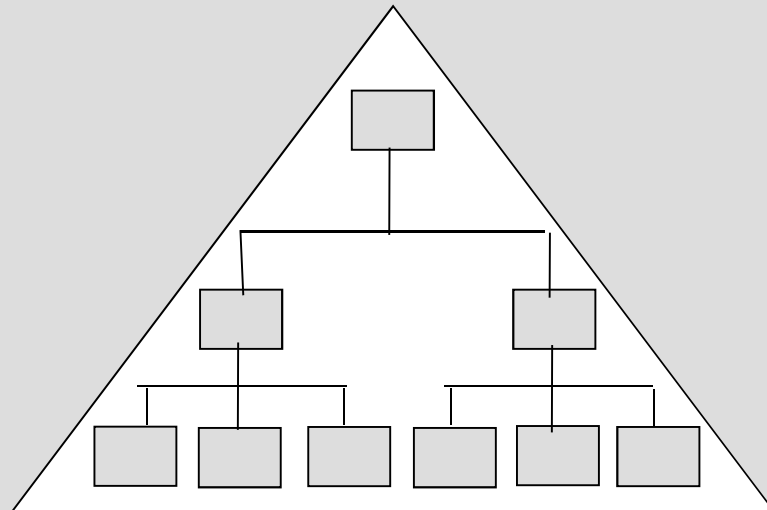
Pesquisa de Burns & Stalker:

b) Organizações orgânicas:

- **Estrutura organizacional flexível com pouca divisão do trabalho.**
- 2. Cargos modificados e redefinidos.**
- 3. Decisões descentralizadas e delegadas.**
- 4. Hierarquia flexível.**
- 5. Tarefas executadas pelo conhecimento.**
- 6. Predomínio da interação lateral.**
- 7. Amplitude de controle mais ampla.**
- 8. Confiabilidade nas comunicações informais.**
- 9. Ênfase nos princípios da Teoria das Relações Humanas.**

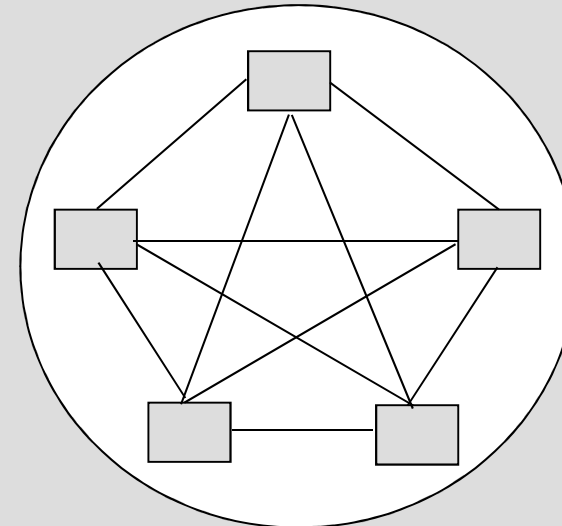
Figura 18.2. Propriedades da estrutura mecânica e orgânica.

Desenho Mecânico



- **Coordenação centralizada.**
- **Padrões rígidos de interação em cargos bem definidos**
- **Limitada capacidade de processamento da informação.**
- **Adequado para tarefas simples e repetitivas.**
- **Adequado para eficiência da produção.**

Desenho Orgânico



- **Elevada interdependência.**
- **Intensa interação em cargos auto-definidos, flexíveis e mutáveis.**
- **Capacidade expandida de processamento da informação.**
- **Adequado para tarefas únicas e complexas.**
- **Adequado para criatividade e inovação.**

Origens da Teoria da Contingência

Pesquisa de Lawrence & Lorsch:

- 1. Conceito de diferenciação e de integração.**
 - 1. Diferenciação.**
 - 2. Integração.**
- 2. Conceito de integração requerida e de diferenciação requerida.**
- 3. Teoria da Contingência.**

Pesquisa de Joan Woodward sobre a tecnologia:

- **Produção unitária ou oficina.**
- **Produção em massa ou mecanizada.**
- **Produção em processo ou automatizada.**

Quadro 18.2. Os três tipos de tecnologia de produção

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.

Quadro 18.3. Tecnologia e suas conseqüências

Tecnologia	Previsibilidade dos Resultados	Níveis Hierárquicos	Padronização e Automação	Áreas Predominantes
Produção Unitária ou Oficina	Baixa	Poucos	Pouca	Engenharia (Pesquisa e Desenvolvimento – P&D)
Produção em Massa	Média	Médio	Média	Produção e Operações
Produção Contínua	Elevada	Muitos	Muita	Marketing e Vendas

Ambiente

- **Mapeamento ambiental.**
- **Percepção ambiental.**
- **Consonância e Dissonância.**
- **Desdobramento do ambiente.**

Ambiente Geral:

- **Condições tecnológicas.**
- **Condições legais.**
- **Condições políticas.**
- **Condições econômicas.**
- **Condições demográficas.**
- **Condições ecológicas.**
- **Condições culturais.**

Ambiente de Tarefa:

- **Fornecedores de entradas.**
- **Clientes ou usuários.**
- **Concorrentes.**
- **Entidades reguladoras.**

Figura 18.5. Ambiente geral e ambiente de tarefa.

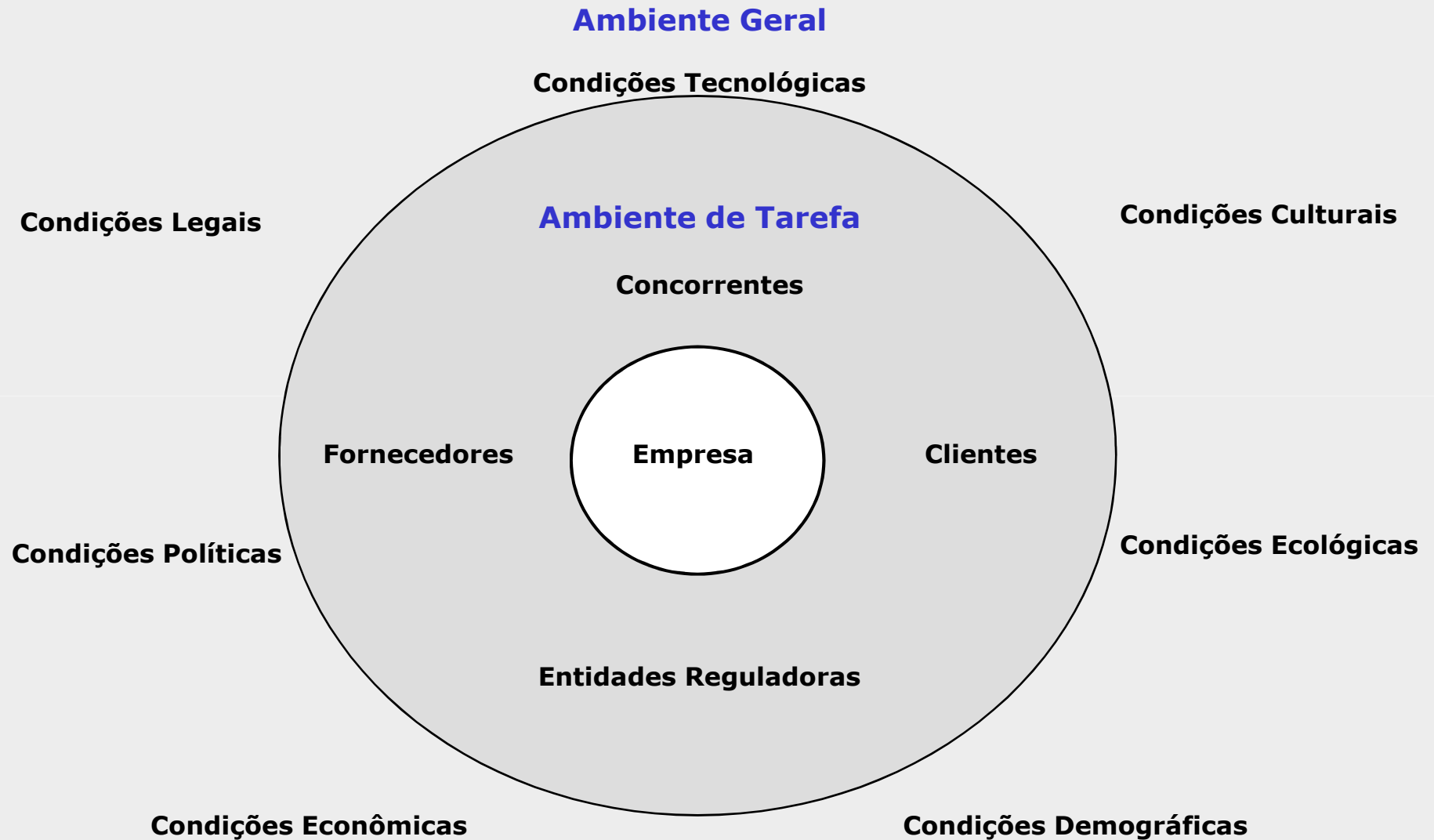
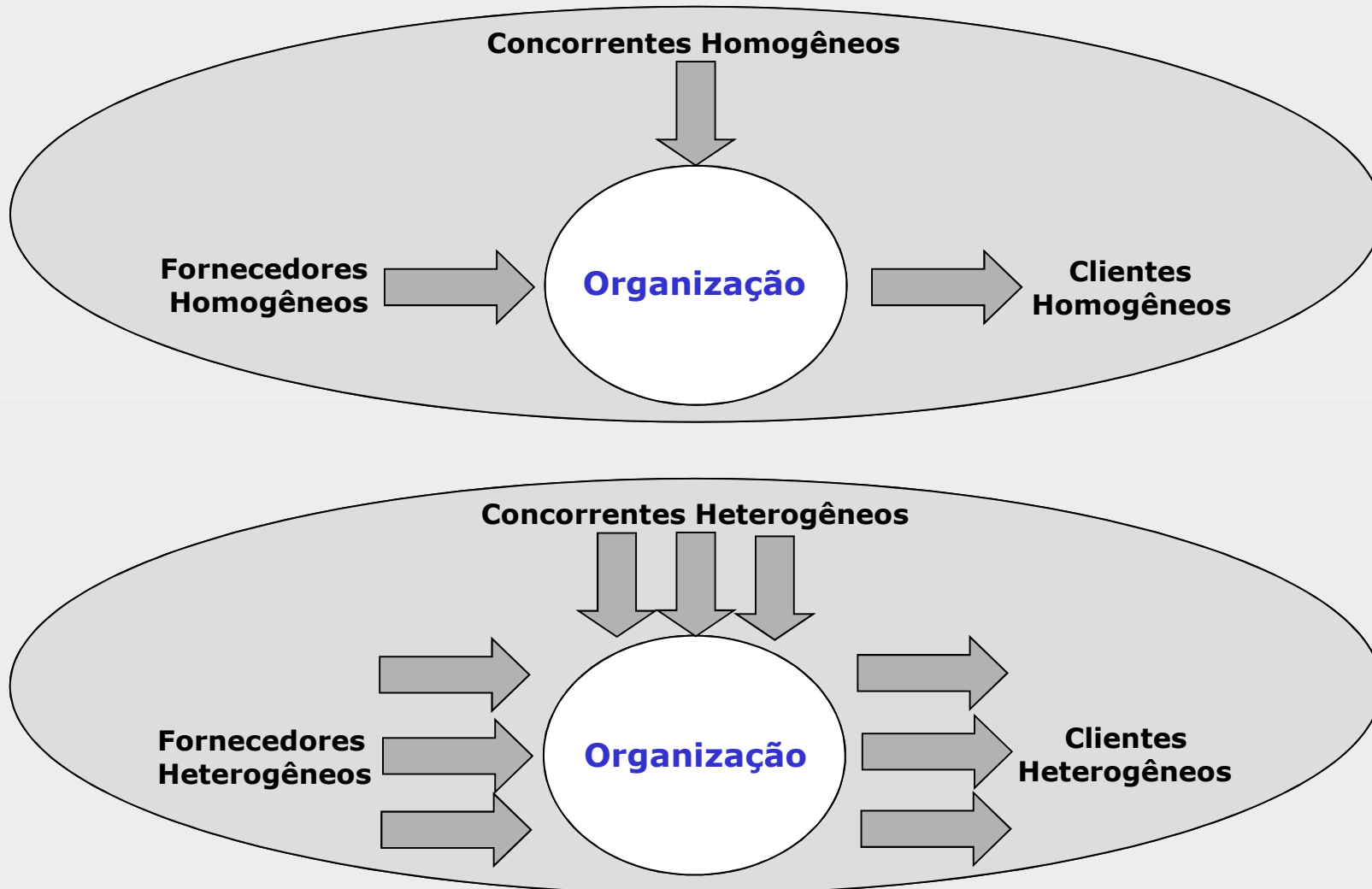


Figura 18.6. Homogeneidade e heterogeneidade ambiental



Quadro 18.4. Continuum homogeneidade-heterogeneidade ambiental

Ambiente Homogêneo:

- Pouca segmentação de mercado.
- Fornecedores, clientes e concorrentes homogêneos.
- Simplicidade ambiental.
- Problemas ambientais homogêneos.
- Reações uniformes da organização.
- Estrutura organizacional simples.

X

Ambiente Heterogêneo:

- Muita segmentação de mercado.
- Fornecedores, clientes e concorrentes heterogêneos.
- Complexidade ambiental.
- Problemas ambientais heterogêneos.
- Reações diferenciadas da organização.
- Estrutura organizacional diferenciada.

Quadro 18.5. Continuum estabilidade-instabilidade ambiental

Ambiente Estável:

- Estabilidade e permanência.
- Pouca mudança.
- Problemas ambientais rotineiros.
- Previsibilidade e certeza.
- Rotina e conservação.
- Manutenção do status quo.
- Reações padronizadas e rotineiras.
- Tendência à burocracia.
- Lógica do sistema fechado.
- Preocupação interna com a organização.
- Intra-orientação para a produção.
- Ênfase na eficiência.

X

Ambiente Instável:

- Instabilidade e variação.
- Muita mudança e turbulência.
- Problemas ambientais novos.
- Imprevisibilidade e incerteza.
- Ruptura e transformação.
- Inovação e criatividade.
- Reações variadas e inovadoras.
- Tendência à adhocracia.
- Lógica do sistema aberto.
- Preocupação externa com o ambiente.
- Extra-orientação para o mercado.
- Ênfase na eficácia.

Figura 18.2. Influência do ambiente

		Ambiente Estável	Ambiente Mutável
		Reações empresariais padronizadas e uniformes no tempo	Reações empresariais diferenciadas e variadas no tempo
Ambiente Homogêneo	Estrutura organizacional simples e centralizada no espaço	Coações uniformes do ambiente	Contingências uniformes do ambiente
		1	2
		3	4
Ambiente Heterogêneo	Estrutura organizacional complexa, diferenciada e descentralizada no espaço	Coações diferenciadas do ambiente	Contingências diferenciadas do ambiente

Tecnologia

- **Tecnologia como variável ambiental.**
- **Tecnologia como variável organizacional.**

Tipologia de Thompson

1. **Tecnologia de elos em seqüência.**
2. **Tecnologia mediadora.**
3. **Tecnologia intensiva.**

Tipologia de Thompson e Bates

1. **Tecnologia flexível.**
 2. **Tecnologia fixa.**
- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Produto concreto.2. Produto abstrato. |
| <ol style="list-style-type: none">3. Tecnologia fixa e produto concreto.4. Tecnologia fixa e produto abstrato.5. Tecnologia flexível e produto concreto.6. Tecnologia flexível e produto abstrato. |

Quadro 18.6. Matriz de tecnologia/produto

	Produto Concreto	Produto Abstrato
Tecnologia Fixa	<ul style="list-style-type: none"> • Poucas possibilidades de mudança. • Falta de flexibilidade da tecnologia. • Estratégia focada na colocação do produto no mercado. • Ênfase na área mercadológica. • Receio de ter o produto rejeitado pelo mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade da tecnologia para mudanças nos limites da tecnologia • Estratégia para busca de aceitação de novos produtos pelo mercado. • Ênfase na área mercadológica (promoção e propaganda). • Receio de não obter o apoio ambiental necessário.
Tecnologia Flexível	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças nos produtos pela adaptação ou mudança tecnológica • Estratégia focada na inovação e na criação de novos produtos ou serviços • Ênfase na área de pesquisa e desenvolvimento (P&D). 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidade ao meio ambiente e flexibilidade tecnológica. • Estratégia para obtenção de consenso externo (quanto aos novos produtos e consenso interno (quanto aos novos processos de produção). • Ênfase nas áreas de P&D (novos produtos e processos), mercadológica (consenso dos clientes) e recursos humanos (consenso dos empregados).

Figura 18.12. As Organizações e seus Níveis

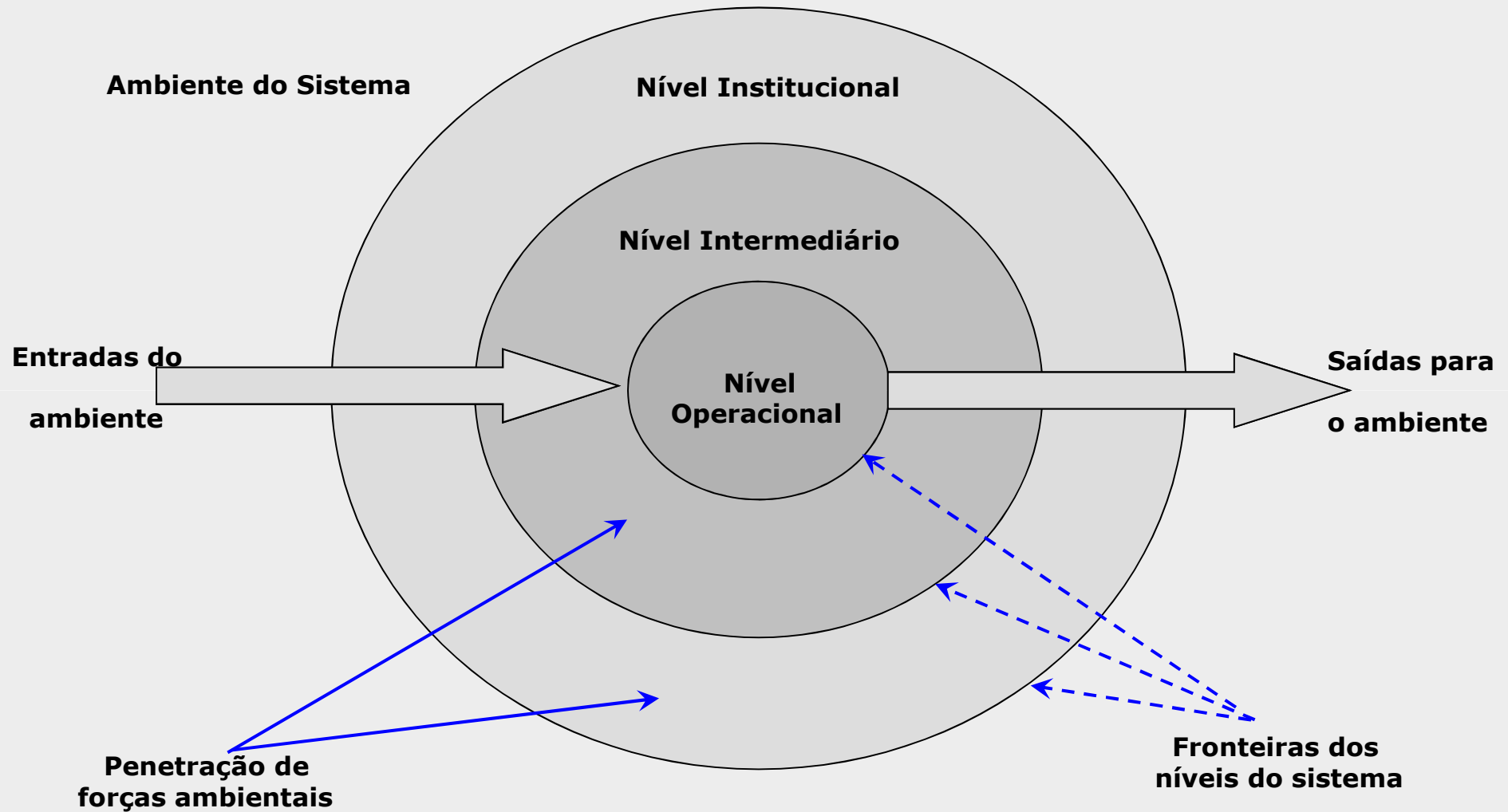


Figura 18.13. Níveis Organizacionais



Novas Abordagens ao Desenho Organizacional

- 1. Adhocracia**
- 2. Estrutura Matricial**
 - 1. Vantagens**
 - 2. Desvantagens**
 - 3. Aplicações**
- 3. Organização por equipes**
 - 1. Vantagens**
 - 2. Desvantagens**
- 4. Abordagens em redes**
 - 1. Vantagens**
 - Modularidade**
 - Sistema celular**
 - 2. Desvantagens**

Figura 18.16. Estrutura matricial

Áreas Funcionais

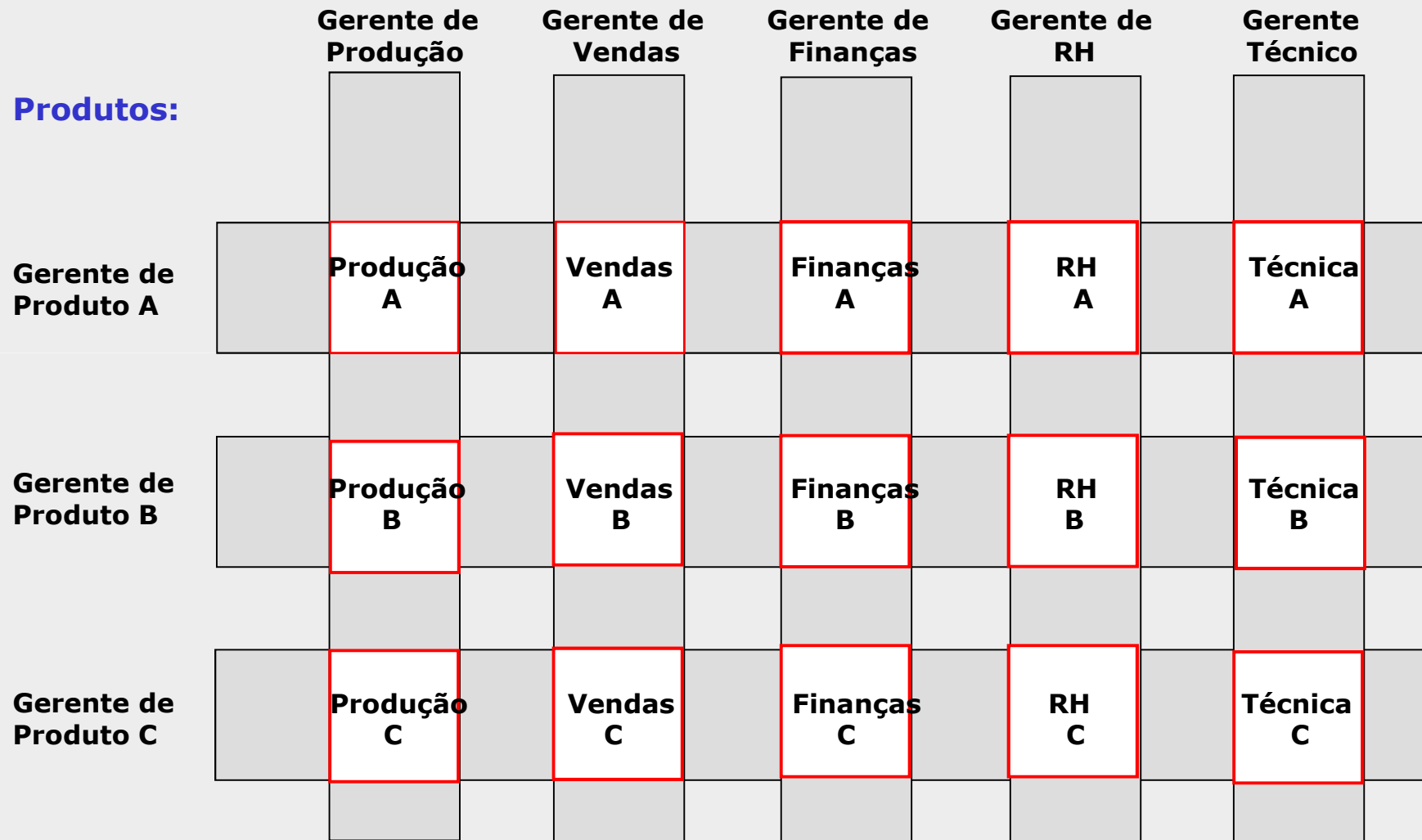
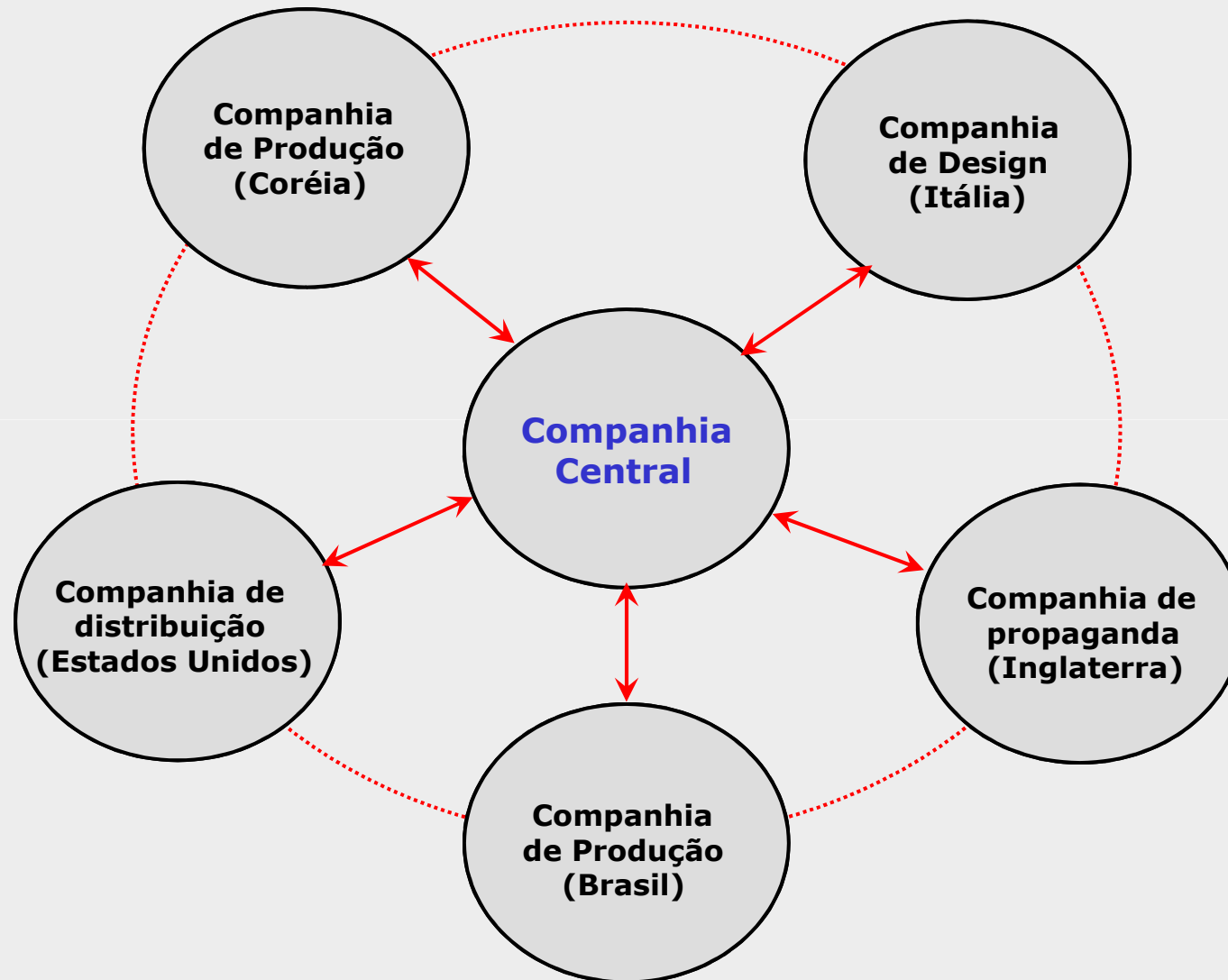
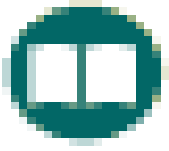


Figura 18.20. Organização em redes



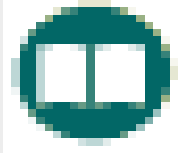
Apreciação Crítica da Teoria da Contingência

- 1. Relativismo em Administração.**
- 2. Bipolaridade contínua.**
- 3. Ênfase no ambiente.**
- 4. Ênfase na tecnologia.**
- 5. Compatibilidade entre abordagens de sistema fechado e aberto.**
- 6. Caráter eclético e integrativo.**



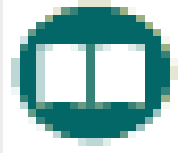
Caso - O fenômeno Xerox

Na década de 1960, a Xerox decolou estupendamente como vendedora de um dos mais bem-sucedidos produtos da história dos negócios: a fotocopidora – A uma genial invenção – antes rejeitada por algumas empresas que não viam nela nenhuma utilidade prática – juntou-se uma extraordinária força de vendas que foi rapidamente copiada por empresas de todo o mundo. Principalmente do Japão. A Xerox foi a primeira companhia da história a alcançar um faturamento de US\$1 bilhão em menos de uma década de sua fundação. Ela dominou a indústria de copiadoras e foi a estrela de primeira grandeza. Mas começou a perder espaço para concorrentes japoneses que entraram com



Caso - O fenômeno Xerox

copiadoras pequenas, de menor velocidade e mais baratas. Sua participação no mercado mundial caiu de 95% para 13% em um período de 10 anos. Seus sonhos grandiosos de tornar-se também uma empresa de informática, criando produtos para escritórios do futuro, tiveram conseqüências humilhantes. O problema é que muitas outras empresas agiram exatamente da mesma forma: a IBM, a GE e a AT&T foram as principais. Apesar de desenvolver tecnologias de excelente qualidade, a Xerox foi incapaz de tirar proveito delas e os beneficiários foram a Apple Computer e outras indústrias de computadores pessoais.



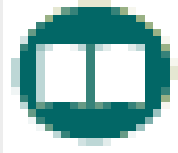
Caso - O fenômeno Xerox

A recuperação da Xerox se assenta em duas medidas estratégicas básicas. A primeira - refocalizar a empresa na produção de copiadoras – já produziu excelentes resultados. A segunda - para onde levar a companhia daqui para frente? Trata-se de redesenhar a empresa para um mundo no qual a cada dia aumentam os produtos digitais interligados em rede. Essa segunda estratégia pretende utilizar os pontos fortes da Xerox nos processos de copiar e imprimir para desenvolver produtos compatíveis com a nova Era da Informação. O desafio principal reside no fato de que o mundo está tornando-se mais digital a cada dia. Contudo, 80% do faturamento da empresa ainda provêm de equipamentos analógicos e não de produtos de tecnologia digital.



Caso - O fenômeno Xerox

Para poder caminhar na direção do futuro, foram feitas duas grandes mudanças. Em primeiro lugar, a Xerox teve de mudar, deixando a sua tradicional forma de trabalhar isoladamente para fazer parcerias estratégicas - com a Sun, Novell, Microsoft, Lotus, etc. – com o objetivo de dar saltos tecnológicos mais rapidamente. A segunda grande mudança ocorreu na reestruturação administrativa. A antiga Xerox – antes departamentalizada por funções, como manufatura, engenharia, vendas, finanças etc. – cedeu lugar à nova Xerox, dividida em unidades de negócios, cada qual centrando o foco no consumidor final. E com enorme ênfase no trabalho em equipe e na participação e comprometimento das pessoas.



Caso - O fenômeno Xerox

Questões

1. Explique as razões do sucesso, da queda e da volta por cima (turnaround) da Xerox.
2. Como os fatores ambientais externos conduziram a uma nova estratégia da Xerox?
3. Explique o complicado ambiente de tarefa da Xerox.
4. Como você vê a utilização de alianças estratégicas pela Xerox?
5. Explique a mudança da estrutura organizacional da Xerox.
6. Se você dirigisse a Xerox, como deslancharia o processo de mudança na forma de fazer o negócio da empresa?