

**Universidade de São Paulo  
Escola de Artes, Ciências e Humanidades  
Sistemas de Informação – Matutino (Turma 02)**

**Antonio Carlos Mateus da Silva (Número USP: 8516031)**

**Resumo sobre “Teoria contingencial”, “Modelo Neoclássico” e “Modelo Estruturalista”**

**São Paulo – SP  
2014**

## Modelo Neoclássico

### Principais características da Teoria Neoclássica:

- **Ênfase na prática da administração:** Os autores neoclássicos desenvolvem seus conceitos de forma prática e aplicável, visando principalmente à ação administrativa. Para eles, a teoria só possui valor quando empregada na prática.
- **Reafirmação relativa dos postulados clássicos:** Os neoclássicos retomam grande parte dos conceitos desenvolvidos durante a Teoria Clássica, redimensionando-os e reestruturando-os de acordo com as circunstâncias da época atual.
- **Ênfase nos princípios gerais da administração:** Os autores neoclássicos se preocupam em estabelecer os princípios gerais da Administração capazes de orientar o administrador no desenvolvimento de suas funções. Esses princípios gerais procuram definir o processo pelo qual o administrador deve planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho de seus subordinados.
- **Ênfase nos objetivos e nos resultados:** Uma organização deve sempre alcançar seus objetivos e atingir os resultados esperados. Em função dos objetivos e dos resultados, uma empresa deve ser dimensionada, estruturada e orientada.
- **Ecletismo da teoria neoclássica:** Embora se baseiem na Teoria Clássica, os autores neoclássicos absorvem também o conteúdo de outras teorias administrativas mais recentes.

A Administração era vista, pelos escritores neoclássicos, como a ação de conduzir um grupo de pessoas para um único objetivo. Nesse caso, bom administrador seria aquele que possibilita ao grupo atingir seus objetivos com o mínimo de esforço e de recursos.

Drucker salienta que há três aspectos principais nas organizações:

- a) Quanto aos objetivos. Cada organização deve traçar os objetivos a serem atingidos, pois essa é a única forma de medir a eficiência da produção durante certo período de tempo;

- b) Quanto à administração. Embora cada organização tenha seus respectivos objetivos, todas as instituições exigem uma reunião de muitas pessoas que devem atuar em conjunto e se integrar em um mesmo empreendimento.
- c) Quanto ao desempenho individual. O desempenho individual consiste na eficácia das pessoas que trabalham dentro das organizações. Ele é necessário à organização (para poder funcionar) e ao próprio indivíduo (para poder alcançar satisfação).

Segundo a teoria neoclássica, para que uma instituição seja excelente, ela deve ser igualmente eficiente e eficaz. A eficácia refere-se à capacidade de uma empresa de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos e serviços. A eficiência, por sua vez, consiste na melhor relação custo-benefício, isto é, em empregar o mínimo de recurso para atingir seu objetivo.

Para os neoclássicos, as organizações devem obedecer a quatro princípios básicos:

\* **Divisão do trabalho:** para que seja eficiente, a produção deve se basear na divisão do trabalho, isto é, na maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas que o constituem. Era importante que cada pessoa pudesse produzir a maior quantidade possível de unidades dentro de um padrão aceitável de qualidade, objetivo que só poderia ser atingido por uma relativa automação na atividade humana. As consequências trazidas pela divisão do trabalho, em curto prazo, foram:

- ➔ Maior produtividade e melhor rendimento do operariado;
- ➔ Maior eficiência da organização;
- ➔ Redução dos custos de produção, principalmente no que diz respeito à mão-de-obra.

A organização, devido à divisão do trabalho, passa a se desdobrar em três níveis administrativos, que possuem a função de dirigir a execução das tarefas: **nível institucional** (dirigentes e diretores da organização), **nível intermediário** (gerentes) e **nível operacional** (supervisores que administram a execução das tarefas).

\* **Especialização:** como consequência do princípio da divisão do trabalho, cada órgão ou cargo passa a ter funções e tarefas específicas e especializadas;

\* **Hierarquia:** em toda organização formal existe uma hierarquia que divide a organização em níveis de autoridade.

\* **Autoridade:** segundo a teoria neoclássica, a autoridade dos administradores possui as seguintes características:

- ➔ Os administradores possuem autoridade devido à posição que ocupam;
- ➔ Os subordinados aceitam a autoridade de seus superiores porque acreditam que eles têm o direito legítimo de dar ordens e esperar o seu cumprimento;
- ➔ As posições do topo da hierarquia apresentam mais autoridade do que as posições da base.

\* **Responsabilidade:** a responsabilidade provém da relação superior-subordinado e do fato de alguém ter autoridade para exigir determinadas tarefas de outras pessoas;

\* **Delegação:** trata-se do processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia. Alinhada à delegação, deve haver a comunicação entre o supervisor e o subordinado para que este possa sanar eventuais dúvidas e ser orientado pelo supervisor, sem um controle mais rigoroso. Quando a tarefa é bem feita, o gerente deve recompensar o subordinado com orgulho, recompensas financeiras e a delegação de novas atividades. Caso contrário, ele deve apontar o erro e as consequências.

\* **Amplitude administrativa:** designa o número de subordinados que um administrador pode supervisionar. A tendência atual das organizações é achatar a estrutura organizacional, ou seja, aumentar a amplitude administrativa e reduzir o número de níveis hierárquicos. Desse modo, a base se aproxima da cúpula e os níveis se comunicam melhor entre si.

Assim como na abordagem clássica, na Teoria Neoclássica, o problema da Centralização versus Descentralização é um assunto amplamente discutido. Ambos os conceitos se referem ao nível hierárquico em que as decisões são tomadas. A centralização significa que a autoridade para tomar decisões está alocada nas proximidades da organização. A descentralização, por sua vez,

consiste em deslocar a tomada de decisões para os níveis mais baixos da organização. Para os escritores neoclássicos, a descentralização é preferível em épocas de certeza e previsibilidade. No entanto, em situações de risco, crise ou dificuldade, a autoridade costuma ser centralizada no topo enquanto durar a emergência.

Para a teoria neoclássica, os administradores possuem as seguintes funções:

- a) **Planejamento:** determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.
- b) **Organização:** consiste em determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização), agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização) e designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas).
- c) **Direção:** refere-se às relações interpessoais dos administradores em todos os níveis da organização e os seus respectivos subordinados. Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser dinamizados e complementados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e de motivação.
- d) **Controle:** consiste em assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. Ele é constituído por quatro fases: estabelecimento de critérios ou padrões, observação do desempenho, comparação do desempenho com o padrão estabelecido e ação corretiva para eliminar os desvios ou variações.

### Modelo estruturalista

#### **Origens da teoria estruturalista:**

- A oposição surgida entre a Teoria Tradicional e a Teoria das Relações Humanas tornou necessária uma posição mais ampla e compreensiva

que integrasse os aspectos que eram considerados por uma e omitidos pela outra e vice-versa.

- A necessidade de visualizar a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem grupos sociais que compartilham alguns dos objetivos da organização (como a viabilidade econômica da organização), mas que podem incompatibilizar com outros (como a maneira de distribuir os lucros da organização).
- A influência do estruturalismo nas ciências sociais e sua repercussão no estudo das organizações. Nas ciências sociais, as ideias de Lévy-Strauss (estruturalismo abstrato), Gurwitch e Radcliff-Brown (estruturalismo concreto), Karl Marx (estruturalismo dialético) e de Max Weber (estruturalismo fenomenológico) trouxeram novas concepções a respeito do estudo das organizações sociais.
- Novo conceito de estrutura: trata-se do conjunto formal de dois ou mais elementos e que permanece inalterado seja na mudança, seja na diversidade de conteúdos. Em outras palavras, **a estrutura mantém-se mesmo com a alteração de um de seus elementos ou relações.**

Para os estruturalistas, a sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer. **O estruturalismo ampliou o estudo das interações entre os grupos sociais para o das interações entre as organizações sociais.** Da mesma forma como os grupos sociais interagem entre si, as organizações também interagem.

As organizações passaram por um processo de desenvolvimento ao longo de quatro etapas:

1. **Etapla da natureza:** etapa inicial, na qual os elementos da natureza constituíam a base única de subsistência da Humanidade.
2. **Etapla do trabalho:** os elementos da natureza passaram a ser transformados por meio do trabalho, que conquista rapidamente o primeiro plano entre os concorre para a vida da Humanidade.
3. **Etapla do capital:** o capital prepondera sobre a natureza e o trabalho.
4. **Etapla da organização:** a natureza, o trabalho e o capital se submetem à organização.

## **As organizações**

As organizações constituem a forma dominante de instituição da sociedade moderna. Elas permeiam todos os aspectos da vida moderna e envolvem a participação de várias pessoas. Uma vez que cada organização é limitada por recursos escassos, existe o problema de determinar a melhor alocação de recursos. A eficiência é obtida quando a organização aplica seus recursos na alternativa que produz melhores resultados. A Teoria Estruturalista enfatiza o estudo das organizações, as quais são caracterizadas por um conjunto de relações sociais estáveis e criadas com a intenção de alcançar objetivos ou propósitos.

## **O homem organizacional**

Na sociedade de organizações, moderna e industrializada, surge a figura do “homem organizacional” que participa simultaneamente de várias organizações. O homem moderno, para ser bem-sucedido em todas as organizações, precisa ter as seguintes características de personalidade:

- Flexibilidade, em face das constantes mudanças que ocorrem na vida moderna, bem como da diversidade dos papéis desempenhados nas diversas organizações;
- Tolerância às frustrações, para evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre necessidades organizacionais e necessidades individuais;
- Capacidade de adiar as recompensas e poder compensar o trabalho rotineiro dentro da organização;
- Permanente desejo de realização, para garantir a conformidade e a cooperação com as normas que controlam e asseguram o acesso às posições de carreira dentro da organização.

## **Análise das organizações**

A análise das organizações do ponto de vista estruturalista é feita a partir de uma abordagem múltipla que leva em conta simultaneamente os fundamentos da Teoria Clássica, da Teoria das Relações Humanas e da Teoria da Burocracia.

**\* Abordagem múltipla: organização formal e informal**

Enquanto a Teoria Clássica se concentrava na organização formal e a Teoria das Relações Humanas somente na organização informal, os estruturalistas tentam estudar o relacionamento entre ambas as organizações.

O estruturalismo é uma síntese da Teoria Clássica (formal) e da Teoria das Relações Humanas (informal). Essa perspectiva ampla e equilibrada que inclui a organização formal e a organização informal conjuntamente encoraja o desenvolvimento de um estudo não-valorativo (nem a favor da administração nem a favor do operário) e amplia o seu campo a fim de incluir todos os elementos da organização.

**\* Abordagem múltipla: recompensas materiais e sociais**

O significado das recompensas salariais e sociais e tudo o que se inclui nos símbolos de posição (tamanho da mesa ou do escritório, carros da companhia etc.) é importante na vida de qualquer organização.

**\* Abordagem múltipla: os diferentes enfoques da organização**

Para os estruturalistas, as organizações podem ser concebidas segundo duas diferentes concepções: modelo racional e modelo do sistema natural.

- **Modelo racional da organização:** considera a organização como um meio racional de alcançar metas conhecidas. Os objetivos organizacionais são explicitados e todos os aspectos e componentes da organização são deliberadamente escolhidos em função de sua contribuição ao objetivo; as estruturas organizacionais são deliberadamente cuidadas para atingir a mais alta eficiência; os recursos são adequados de acordo com um plano diretor; todas as ações são apropriadas e iniciadas por planos; e seus resultados devem coincidir com os planos.
- **Modelo natural de organização:** concebe a organização como um conjunto de partes interdependentes que constituem o todo, o qual, por sua vez, é interdependente com um ambiente mais amplo. O objetivo básico é a sobrevivência do sistema: as partes e os modos como elas se relacionam em interdependência são determinados por meio de



processos evolutivos. O sistema natural é aberto às influências ambientais e não pode ser abordado sob absoluta certeza e controle. Seu comportamento não é governado por uma rede de controle, pois é determinado pela ação do meio ambiente. O modelo de sistema natural traz como consequência, o inevitável aparecimento da organização informal nas organizações.

**\* Abordagem múltipla: os níveis da organização**

As organizações caracterizam-se por uma hierarquia de autoridade, isto é, pela diferenciação de poder, como descrito no modelo burocrático de Weber. Elas se desdobram em três níveis organizacionais:

- a) **Nível institucional:** trata-se do nível organizacional mais elevado, composto dos dirigentes ou de altos funcionários. Sua responsabilidade consiste em definir os principais objetivos e as estratégias organizacionais; lidar com os assuntos relacionados com o longo prazo e com a totalidade da organização.
- b) **Nível gerencial:** É o nível intermediário situado entre o nível institucional e o nível técnico, sendo responsável por cuidar do relacionamento e da integração desses dois níveis. Após serem tomadas as decisões no nível institucional, o nível gerencial é responsável pela sua transformação em planos e em programas para que o nível técnico se execute.
- c) **Nível técnico:** é o nível mais baixo da organização, em que as tarefas são executadas, os programas são desenvolvidos e as técnicas são aplicadas. Trata-se de um nível voltado ao curto prazo e segue programas e rotinas desenvolvidos no nível gerencial.

**\* Abordagem múltipla: a diversidade de organizações**

Enquanto a Administração Científica e a Teoria de Relações Humanas focalizaram as fábricas, a abordagem estruturalista ampliou o campo da análise da organização, a fim de incluir outros tipos diferentes de organizações além das fábricas: organizações pequenas, médias e grandes, públicas e privadas, empresas dos mais diversos tipos, organizações militares, organizações religiosas, organizações filantrópicas, partidos políticos, prisões, sindicatos etc.

### \* **Abordagem múltipla: análise interorganizacional**

Todas as teorias administrativas anteriores preocuparam-se com os fenômenos que ocorrem dentro da organização. Os estruturalistas, por outro lado, além da análise interna das organizações, inauguraram a preocupação com a análise interorganizacional.

A análise das relações interorganizacionais parte do pressuposto de que a organização funciona na base de transações com outras organizações que promovem a interação entre elas, provocando também uma forte interdependência. Cada organização interage com o seu ambiente externo e com as demais organizações nele contidas.

A fim de avaliar a realização das organizações, os estruturalistas estudam os objetivos organizacionais que representam as intenções das organizações. Seu alcance mostra até que ponto as organizações são eficazes e bem sucedidas.

As organizações, embora sejam diferentes entre si e apresentam grande variabilidade, possuem certas características que permitem classificá-las em certos grupos ou tipos. Essas classificações, denominadas tipologias, foram desenvolvidas por boa parte dos escritores estruturalistas, que tentavam classificar as organizações de acordo com certas características distintivas.

### **Tipologia de Etzioni**

Etzioni elabora sua tipologia, classificando as organizações com base no uso e significado da obediência. Para ele, a estrutura de obediência em uma organização é determinada pelos tipos de controle aplicados aos participantes. Assim, a tipologia das organizações, segundo Etzioni, é a seguinte:

- **Organizações coercitivas:** o poder é imposto pela força física ou por controles baseados em prêmios ou punições. Utilizam a força como o significado principal de controle sobre os participantes de nível inferior. O envolvimento dos participantes tende a ser “alienativo” em relação aos objetos da organização.
- **Organizações utilitárias:** o poder baseia-se no controle dos incentivos econômicos. Utilizam a remuneração como base principal de controle. Os participantes de nível inferior contribuem para a organização com

um envolvimento tipicamente “calculativo”, baseado quase exclusivamente nos benefícios que esperam obter.

- **Organizações normativas:** o poder é baseado em um consenso sobre objetivos e métodos de organização. **Utiliza-se o controle moral como a força principal de influência sobre os participantes. Os participantes possuem um alto envolvimento “moral” e motivacional. As organizações normativas são também chamadas “voluntárias”.**

A tipologia de Etzioni é muito utilizada devido à consideração que faz sobre os sistemas psicossociais das organizações. Sua desvantagem, no entanto, é conceder pouca consideração à estrutura, à tecnologia utilizada e ao ambiente externo.

### **Tipologia de Blau e Scott**

Blau e Scott apresentam uma tecnologia das organizações baseada no beneficiário, ou seja, de quem se beneficia com a organização. Em função disso, existem quatro tipos básicos de organizações:

- **Associação de benefícios mútuos:** os próprios membros da organização são os principais beneficiários.
- **Organização de interesses comerciais:** os proprietários ou acionistas são os principais beneficiários da organização.
- **Organização de serviços:** um grupo de clientes é o beneficiário principal.
- **Organizações de Estado:** o beneficiário é o público em geral.

Essa tipologia apresenta a vantagem de enfatizar a força de poder e de influência do beneficiário sobre as organizações, a ponto de condicionar a sua estrutura.

### **Teoria da Contingência**

Na teoria da contingência, **as condições de ambiente é que causam transformações no interior das organizações.** Ou seja, o ambiente explica o

fenômeno organizacional. Existem autores que negam a influência total do ambiente sobre a organização. O argumento consiste no fato de que a organização não é ditada pelo ambiente, mas apenas pelo que interessa diretamente à organização, isto é, a tecnologia existente no ambiente.

Uma característica relevante da teoria da contingência é a de que não se consegue um alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo, ou seja, não há somente uma forma de tornar uma organização eficaz e eficiente. Haverá sempre diferentes alternativas para o encaminhamento de estudos, problemas e necessidades organizacionais.

**A teoria da contingência apresenta os seguintes aspectos básicos:**

- a) a organização é de natureza sistêmica, isto é, ela é um sistema aberto;**
- b) as características organizacionais apresentam uma interação entre si e com o ambiente;**
- c) as características ambientais são consideradas variáveis independentes, enquanto as características são consideradas variáveis dependentes daquelas.**

## **Origens**

A origem da Teoria da Contingência se deu pela pesquisa de Lawrence e Lorsch sobre a confrontação da organização versus ambiente. Os dois pesquisadores, preocupados com as características que devem ter as empresas para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas e tecnológicas, fizeram a pesquisa com dez empresas. Essa pesquisa estava inicialmente ligada à aplicação do conceito de sistemas abertos a problemas organizacionais.

A teoria também se manifestou a partir dos resultados de várias pesquisas que procuravam verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em certos tipos de empresas. Tais pesquisas pretendiam confirmar se as organizações mais eficazes seguiam os princípios da Teoria Clássica. Os seus resultados, no entanto, conduziram à conclusão de que o comportamento da organização depende do ambiente externo. As contingências externas fornecem oportunidades ou restrições que influenciam a estrutura organizacional e os processos internos das empresas.

## **Pesquisa de Lawrence e Lorsch sobre ambientes**

Lawrence e Lorsch pesquisaram a respeito do confronto entre ambiente e organização. Essa pesquisa marca o surgimento da Teoria da Contingência, tal qual a sua denominação. A pesquisa ocorreu em dez empresas, situadas em três meios industriais diferentes (plásticos, alimentos empacotados e recipientes). Os autores concluíram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração.

A diferenciação parte da relação entre cada subsistema da organização com apenas aquilo que lhe é relevante. Se os ambientes específicos forem alterados de alguma forma, aparecerão mudanças na estrutura e na abordagem empregadas pelos subsistemas.

A integração, por sua vez, refere-se ao processo gerado por pressões vindas do ambiente global da organização no sentido de coordenar os vários órgãos ou subsistemas.

### **Pesquisa de Chandler sobre estratégia e estrutura**

Chandler investigou as mudanças estruturais de grandes organizações, relacionando-as com a estratégia de negócios e examinou comparativamente essas corporações, demonstrando como a sua estrutura foi sendo adaptada e ajustada à sua estratégia.

A estrutura organizacional corresponde à forma escolhida pela organização para integrar seus recursos, enquanto que a estratégia corresponde ao plano geral de utilização de recursos para atender às imposições ambientais. Para Chandler, as grandes organizações passaram por um processo histórico que envolveu quatro fases: acumulação de recursos, racionalização do uso de recursos, continuação do crescimento e racionalização dos recursos em expansão.

Como consequência de sua experiência, Chandler pôde concluir que diferentes ambientes levam as empresas à adoção de novas estratégias e as novas estratégias exigem diferentes estruturas organizacionais.

### **Pesquisa de Burns e Stalker sobre organizações**

Tom Burns e G. M. Stalker pesquisaram vinte indústrias inglesas para verificar a relação entre as práticas administrativas e o ambiente externo. Eles classificaram as empresas pesquisadas em dois tipos:

- **Organizações mecanísticas:** estrutura baseada em uma minuciosa divisão do trabalho; especialização do trabalho; centralização das decisões na cúpula da organização; hierarquia de autoridade baseada no comando único; predomínio da interação vertical entre superior e subordinado; amplitude de controle administrativo mais ampla; maior confiança nas regras e processos formais; necessidade de uma ordem da cúpula administrativa para que os operários iniciem suas atividades; e ênfase nos princípios da Teoria Clássica.
- **Organizações orgânicas:** estrutura baseada em uma mínima divisão do trabalho; cargos redefinidos continuamente devido à interação entre os operários; descentralização das decisões, delegadas aos níveis inferiores; hierarquia flexível, com predomínio da interação lateral sobre a vertical; amplitude de controle administrativo mais ampla; maior confiança na comunicação informal; a tarefa é executada pelos operários com base em seu conhecimento geral da empresa; e ênfase nos princípios da Teoria das Relações Humanas.

A conclusão desta pesquisa é que a forma mecanística é apropriada para condições estáveis, enquanto a forma orgânica é apropriada para condições ambientais de mudança e inovação.

Para Toffler, que retomou as ideias de Burns e Stalker, surgirá uma nova forma de organização: a adhocracia. Trata-se de uma estrutura flexível capaz de se ajustar facilmente às condições ambientais em mutação. A adhocracia possui como características principais a existência de equipes autônomas e auto-suficientes, autoridade totalmente descentralizada, atribuições e responsabilidades fluidas e mutáveis e presença de poucas regras e regulamentos. Pode-se dizer, portanto, que a adhocracia é uma trajetória rumo à “desadministração” das organizações.

### **Pesquisa de Joan Woodward sobre a tecnologia**

Joan Woodward fez uma pesquisa para saber se os princípios de administração propostos pelas teorias administrativas se relacionavam com o êxito do negócio.

As firmas foram classificadas em três grupos de tecnologia de produção:

- **Produção unitária ou oficina:** a produção é feita por unidades ou pequenas quantidades; cada produto é feito a seu tempo, sendo modificado durante o processo de confecção.
- **Produto em massa ou mecanizada:** a produção é feita em grande quantidade.
- **Produto em processo ou automatizada:** a produção é feita em processamento contínuo em que um ou poucos operários monitoram um processo total ou parcialmente automático de produção.

Em resumo, Joan Woodward, com base em sua experiência, chegou à conclusão de que a tecnologia adotada pela empresa determina a estrutura e o comportamento organizacionais.

## **Ambiente**

Ambiente é o contexto que envolve externamente a organização (ou o sistema). Embora a relação entre a estrutura organizacional e o ambiente externo tenha sido concretizada na Teoria de Contingência, os estruturalistas iniciaram a análise das organizações dentro de uma abordagem múltipla envolvendo a interação entre organização e o ambiente (modelo natural de organização). Uma vez que o ambiente é muito vasto e complexo para ser estudado por completo pelas organizações, ele pode ser analisado em dois segmentos: o ambiente geral e o ambiente da tarefa.

Ambiente geral: trata-se de um ambiente genérico e comum a todas as organizações. Tudo o que ocorre no ambiente geral afeta direta ou indiretamente todas as organizações. O ambiente geral é constituído de um conjunto de fenômenos que constituem um campo dinâmico de forças que interagem entre si.

Ambiente de tarefa: trata-se de um segmento do ambiente geral do qual cada organização coleta as suas entradas e deposita as suas saídas. Ele é constituído por fornecedores de recursos, clientes (ou usuários), concorrentes e entidades reguladoras. A organização tem poder sobre seu ambiente de tarefa quando as suas decisões afetam, de alguma maneira, os seus fornecedores de entradas ou consumidores de saídas. Em contrapartida, a organização tem dependência em relação ao ambiente de tarefa quando suas decisões são

afetadas pelas decisões de seus fornecedores ou consumidores. Tendo isso em mente, o papel da estratégia organizacional consiste em aumentar o seu poder e reduzir sua dependência em relação ao ambiente de tarefa e estabelecer seu domínio. O problema atual com que as organizações têm lidado é a incerteza. A incerteza sobre o ambiente externo é produzida em meio organizacional e consiste em saber quais são as oportunidades e as ameaças existentes no ambiente e como proceder para utilizá-las ou evitá-las, respectivamente.

## **Tecnologia**

Segundo a Teoria da Continência, a tecnologia, assim como o ambiente, também influencia as características organizacionais. As organizações utilizam alguma forma de tecnologia para realizar suas tarefas. Essa tecnologia, no entanto, pode ser rudimentar ou avançada.

Sob um ponto de vista administrativo, a tecnologia pode se desenvolver nas organizações através de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre o significado e a execução de tarefas (know-how) ou por meio de manifestações físicas (máquinas, equipamentos e instalações). Isso constitui um complexo de técnicas empregadas na transformação de insumos em produtos ou serviços.

Uma vez que a tecnologia pode estar ou não incorporada a bens físicos, é possível classificá-la em:

- **Tecnologia incorporada:** corresponde ao hardware e está contida em bens de capital, matérias-primas intermediárias ou componentes.
- **Tecnologia não-incorporada:** corresponde ao software e é encontrada nas pessoas sob a forma de conhecimentos intelectuais ou operacionais, ou em documentos que registram esse conhecimento e asseguram sua conservação e transmissão.

A tecnologia pode ser considerada, ao mesmo tempo, sob dois ângulos diferentes: como uma variável ambiental e externa e como uma variável organizacional e interna.



- Como uma variável ambiental, ela influencia a organização como se fosse uma força externa e desconhecida, sobre a qual a organização tem pouco entendimento.
- Como uma variável organizacional, a tecnologia se comporta como um recurso próprio e interno à organização, atuando sobre os outros recursos e permitindo que a organização apresente melhor desempenho na realização de suas tarefas e capacidade no combate às forças ambientais.

### **Bibliografia**

- COLA DA WEB. Teoria da Contingência. Disponível em: <http://www.coladaweb.com/administracao/teoria-da-contingencia>. Acesso em: 4 de maio. 2014.
- PORTAL DO ADMINISTRADOR. Abordagem Estruturalista – Teoria Estruturalista. Disponível em: <http://www.portaladm.adm.br/Tga/tga93.htm>. Acesso em: 4 de maio. 2014.
- TEORIA ESTRUTURALISTA. Tipologia das organizações. Disponível em: <http://estruturalismo.blogspot.com.br/2008/05/tipologia-das-organizaes.html>. Acesso em: 5 de maio. 2014.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.