

Teoria da Contingência

- **Contingência** => eventualidade, algo que pode acontecer ou não, algo incerto, duvidoso.
- Esta teoria surge na década de 70 e reconhece que não se atinge a eficiência organizacional através de um único modelo organizacional, sendo necessário encontrar um modelo apropriado a cada situação concreta. Conclui-se que diferentes ambientes e diferentes contextos, implicam diferentes estruturas.

- A Teoria Contingencial teve seu início em pesquisas cujo objetivo era o de verificar modelos estruturais das organizações tidas como mais eficientes em seus setores de atuação. Ao final desta pesquisa, os pesquisadores concluíram que a estrutura e o funcionamento de cada organização vai estar diretamente ligado e dependente das relações e interfaces entre organização e o ambiente externo.

Os Fundamentos da Teoria da Contingência

- Esta teoria considera que a organização depende do ambiente e da tecnologia.
- Existe uma relação funcional entre o ambiente tecnológico (variável independente) e as características organizacionais (variáveis dependentes).

Ambiente Organizacional

- O ambiente é todo o universo que envolve a organização e é do ambiente que elas retiram a informação e os recursos necessários ao seu funcionamento e é também nesse ambiente que elas depositam os bens e serviços que produzem.

• *Para simplificar a análise do ambiente podemos distinguir o **ambiente de tarefa** e o **ambiente geral**.*

- **Ambiente de tarefa =>** É o ambiente particular de cada organização e é constituído por:
 - **Fornecedores** → De matérias-primas, equipamentos, recursos financeiros, recursos humanos.
 - **Clientes** → Utilizadores das saídas da organização.
 - **Concorrentes** → Organizações que utilizam os mesmos recursos e/ou produzem os mesmos bens ou serviços
 - **Entidades reguladoras** → _Outras organizações que regulam a sua actividade, por exemplo: sindicatos, associações patronais, etc.

Ambiente geral => É o conjunto de condições e fatores semelhantes para todas as organizações, este é constituído por:

- **Variáveis tecnológicas** – Obrigam as organizações a adaptarem-se as novas tecnologias para manter o seu nível de competitividade.
- **Variáveis econômicas** – são variáveis que condicionam o funcionamento de uma organização.
- **Variáveis legais** – As leis que regulam o mercado de trabalho, o comércio, a qualidade dos produtos.
- **Variáveis socioculturais** – Influenciam quer as condições de mercado de bens e serviços quer o mercado de trabalho.

- **Tecnologia** => Envolve o numero de conhecimento sobre como fazer as coisas, é designado como Know-how. A tecnologia permite a transformação das entradas (inputs) em produtos ou serviços que são colocadas no exterior – saídas (outputs).
- A tecnologia incorporada nos bens físicos da corresponde ao conceito de Hardware.
- A tecnologia não incorporada pode estar registada em documentos que asseguram a sua conservação e transmissão nas pessoas que detêm determinados conhecimentos

- **Conceito de Homem Complexo =>**
Considera que são muitas as variáveis que determinam o comportamento dos indivíduos nas organizações, assim é praticamente impossível estudar uma variável separada das outras.

- **Os níveis organizacionais**
- A abordagem da contingência salienta que não existe uma única e melhor maneira de administrar e organizar. Tudo depende de desafios externos, características ambientais, e desafios internos, tecnologia utilizada.

- *Para enfrentar estes desafios a organização estrutura-se em três níveis:*
- **Nível institucional** – Neste nível são tomadas as decisões estratégicas e definidos os objetivos (diretores, proprietários)
- **Nível intermédio** – Neste nível procuram-se os recursos necessários ao funcionamento da organização e coloca-os no exterior.
- **Nível operacional** – Neste nível é desenvolvido todo o trabalho necessário a produção dos bens e serviços produzidos

- As organizações são **Sistemas Abertos** porque contatam com o ambiente e lidam com a incerteza através do nível institucional.
- As organizações são **Sistemas Fechados**, ao nível operacional, porque funcionam com programas e procedimentos estandardizados, com previsibilidade.

Criticas a teoria da contingência:

- É uma abordagem essencialmente eclética (que escolhe o que lhe parece melhor) e integrativa, porque absorve conceitos das diferentes teorias administrativas, mostrando que nada é absoluto (independente)
- Considera que não há um método ideal valido para todas as situações, mas uma variedade de alternativas, sendo uma a mais apropriada para determinada situação.

- Joan Woodward - Pesquisadora e socióloga industrial inglesa, dirigiu um estudo na região de Essex na Inglaterra, que provou ser uma das mais significativas rupturas para a teoria das Organizações. Analogamente, o estudo de Woodward é tão importante para a abordagem contingencialista, quanto o estudo de Hawthorne o foi para a abordagem comportamental na administração. Foi um esforço pioneiro que poderia ser considerado o início da administração de contingência.
- Charles Perrow - Os estudos de Woodward foram expandidos por Perrow, um teórico de organizações, com treinamento em Sociologia, que chamou a atenção para as duas dimensões importantes da tecnologia: a extensão para a qual a tarefa do trabalho é previsível ou variável e a extensão para a qual a tecnologia pode ser analisada. Usando um conceito cognitivo de tecnologia, ele coloca as organizações em várias posições de um espaço criado por estas variáveis.