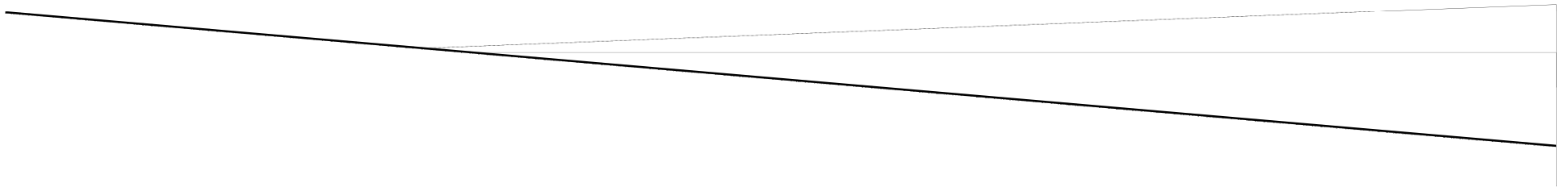


# Abordagens contingenciais



# As abordagens contingenciais da organização

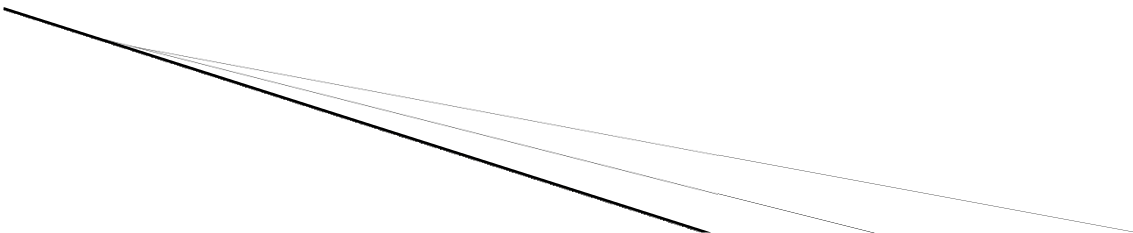
- ▶ Estas abordagens desenvolvem a análise da organização enquanto sistema aberto.
- ▶ Nestas abordagens as estruturas, o desenho organizacional, a hierarquia e autoridade formal, normas, papéis, tomada de decisão e liderança, resultam de um processo de adaptação e reacção face às contingências do ambiente externo.

- ▶ O ambiente externo das organizações é visto como um conjunto de variáveis independentes que determina e explica o funcionamento interno da organização.
- ▶ A organização e o seu funcionamento vai fazer parte do ambiente externo das outras organizações.
- ▶ As abordagens contingenciais procuram demonstrar que não existe um modelo padrão de ajustamento, de reacção ou funcionamento (universal) para qualquer organização

- ▶ O funcionamento interno das organizações vai ser função dos múltiplos factores ou situações do ambiente externo, não existindo um único ou melhor modelo de funcionamento, de ajustamento, de autoridade, de liderança etc.
- ▶ Do determinismo contingencial dos factores externos resulta o relativismo do funcionamento interno das organizações.

# Sistemas e ambiente externo (Emery e Trist)

- ▶ As funções de gestão não se devem focar exclusivamente na regulação interna das organizações, mas sobretudo na gestão das suas relações com o ambiente externo, de modo a aumentar a sua capacidade competitiva e concorrencial.
- ▶ Ambiente em repouso, estável e aleatório – típico dos mercados de concorrência perfeita, em que a empresa pode funcionar sem se adaptar às contingências do ambiente externo; a empresa aprende a definir as estratégias e táticas através da tentativa e erro.



- ▶ Ambiente em repouso estável, mas com a existência de elementos aglomerados – ligado ao mercado da concorrência imperfeita, em que a empresa tem de definir táticas e estratégias, o que, por sua vez, implica o conhecimento do seu ambiente externo. Como têm de concentrar recursos, desenvolver competências distintas, e elaborar um plano para dinamizarem as suas estratégias, as empresas tendem a desenvolver um tipo de organização assente na hierarquia e na centralização.
- ▶ Ambiente reactivo–desordenado – típico dos oligopólios, em que as empresas são obrigadas a definir as suas estratégias em função do comportamento das outras, são obrigadas a descentralizar as suas funções, de modo a poderem responder e a adaptar-se às exigências de uma concorrência dos seus competidores mais próximos.

- ▶ **Ambiente turbulento** – não se circunscreve à concorrência entre empresas rivais, aqui as empresas têm de definir as suas estratégias em função da evolução dos sistemas técnico e social; a liderança democrática e participativa favorece a evolução positiva das empresas neste ambiente.
- ▶ O funcionamento interno das organizações é sempre objecto de um processo de adaptação, de ajustamento e reacção sistemáticos às contingências do ambiente externo em que se inserem
- ▶ As estruturas, funções, processos de decisão e liderança são determinadas em última instância pelas pressões e oportunidades do ambiente externo.

# Tecnologia e configurações das estruturas organizacionais (Joan Woodward)

- ▶ Impacto das tecnologias da produção sobre os modelos organizacionais adoptados pelas empresas.
- ▶ Análise das relações que existiam entre as tecnologias de produção adoptadas pelas empresas e as estruturas organizacionais (níveis de autoridade, tipos de comunicação e divisão trabalho).



# Três sistemas de produção

- ▶ Produção unitária ou de pequenos lotes – definida pelo tipo de procura de cada cliente; implica a utilização de uma grande variedade de ferramentas e instrumentos, mão-de-obra qualificada e um processo produtivo flexível.
- ▶ Poucos níveis de autoridade, comunicação informal, divisão do trabalho que garantia alguma margem de liberdade, participação e descentralização para uma mão de obra qualificada. Estruturas hierárquicas com poucos quadros técnicos e chefias administrativas. Relações pessoais e de natureza informal.
- ▶ Pouca previsibilidade em relação às operações técnicas de produção.

- ▶ Produção em massa ou de grandes lotes – consiste na produção de grandes quantidades de produtos semelhantes; o sistema de produção é estruturado por uma linha de montagem, com uma mão-de-obra pouco qualificada, processo produtivo padronizado, com tarefas rotineiras e especializadas.
- ▶ Divisão de trabalho muito desenvolvida, especialização e baixa qualificação da mão de obra. Coordenação e controlo através de uma série de quadros técnicos intermédios e estruturas hierárquicas com diferentes níveis de autoridade muito formalizadas. Centralização e burocratização.

- ▶ Produção em processo contínuo ou automatizada – baseia-se em instrumentos e máquinas que permitem a realização de operações/tarefas total ou parcialmente automatizadas, com uma mão-de-obra altamente qualificada, mas pouco numerosa, processo produtivo complexo e previsível.
- ▶ Mão de obra muito qualificada para operações técnicas que exigiam conhecimentos sofisticados, necessidade de quadros técnicos intermédios para coordenação e controlo das operações, corpo administrativo para relação entre estruturas hierárquicas intermédias e superiores, comunicação ascendente e descendente, formal e informal.

- ▶ a variável externa que determinaria as características estruturais e o modelo de funcionamento das organizações era a tecnologia;
- ▶ para determinar qual o melhor modelo organizativo a adoptar em qualquer organização deve ser tido em conta o grau de previsibilidade e complexidade do processo produtivo do sistema de produção existente;
- ▶ as organizações que atingem maior eficiência e rentabilidade são aquelas que na sua configuração estrutural e no seu funcionamento se aproximam do padrão médio do sistema técnico de produção a que pertencem.

# Tecnologia e modelos organizacionais (Charles Perrow)

- ▶ O autor diz que qualquer organização tem 5 (cinco) objectivos centrais:
- ▶ objectivos da sociedade – qualquer organização tem por função produzir bens e serviços para a sociedade onde se insere;
- ▶ objectivos de produção – produção de bens ou serviços para os clientes específicos de cada organização;
- ▶ objectivos de sistema – que incidem no funcionamento interno de qualquer organização, e incidem seu crescimento, tipo de funcionamento, taxa de rentabilidade etc.;
- ▶ objectivos de produtos – uma sub-categoria dos objectivos de produção, uma vez que se referem aos produtos e serviços produzidos, embora sobre as escolhas que a organização faz sobre a sua quantidade e/ou qualidade;
- ▶ objectivos derivados – dizem respeito à utilização do poder que deriva do atingir dos restantes objectivos (ex. maior rentabilidade defesa de políticas específicas etc.)

- ▶ Em relação à existência de configurações organizacionais com características diferentes o factor chave seria a tecnologia.
- ▶ Para cada tipo de trabalho existiria uma tecnologia específica (englobando não só máquinas e ferramentas, mas também as matérias-primas), que diria respeito aos meios materiais, humanos e simbólicos que são necessários para transformar os inputs em outputs.
- ▶ Estes meios têm uma dupla natureza, que provém da natureza diferenciada das matérias que exigem uma variabilidade de operações técnicas para a sua transformação, e por outro lado da pesquisa centrada num conjunto de conhecimentos de natureza simbólica e humana que resultam do processo de estímulo-resposta decorrente das necessidades de investigação ligas à transformação das matérias-primas em produtos finais.

# Tecnologia e modelos organizacionais (Charles Perrow)

- ▶ Conjugando a natureza da matéria-prima e a in/estabilidade ou a existência de situações excepcionais, discrimina quatro modelos de organização:
- ▶ **Artesanato** – Ambiente uniforme/estável, pesquisa por realizar, matéria prima pouco conhecida, assenta numa supervisão descentralizada, ex. empresas de moda, alta-costura.
- ▶ **Ausência de rotina** – Ambiente não uniforme/estável, muitas situações excepcionais, pesquisa por realizar, matéria prima pouco conhecida, com um tipo de supervisão flexível e policentrado, ex. empresas de consultoria e de publicidade, instituições de investigação.

- ▶ Engenharia – Ambiente não uniforme/estável, muitas situações excepcionais, pesquisa realizada, matéria prima conhecida, ex. as empresas de engenharia produtoras de protótipos e de equipamento pesado.
- ▶ Rotina – Ambiente uniforme/estável, pouca situações excepcionais, pesquisa realizada, matéria prima conhecida, ex. empresas do sector industrial, bancário e comercial
- ▶ É a tecnologia que explica os modelos organizacionais adoptados por qualquer organização;



# Ambiente externo, tecnologia e funcionamento das organizações (James Thompson)

- ▶ O funcionamento interno das organizações não seria consequência exclusiva das características da tecnologia, mas também das pressões e oportunidades que emergem no ambiente externo em que se insere.
- ▶ Ao contrário dos outros autores não considera que a tecnologia tenha um carácter determinístico, a dinâmica das organizações é o resultado da interacção entre as pressões e as oportunidades do ambiente externo e a capacidade da organização em definir e controlar as suas estratégias, objectivos e o processo de tomada de decisão em relação aos parâmetros de eficiência empresarial.
- ▶ O ambiente externo é composto por uma série de variáveis relevantes como a cultura, economia, política, demografia e estruturas sociais, mas o mais importante é a análise das características do meio externo que tem maiores articulações com o funcionamento interno das organizações e a execução das tarefas.

## Ambiente externo, tecnologia e funcionamento das organizações (James Thompson)

- ▶ Thompson classificou os tipos de ambiente relacionados com a execução de tarefas das organizações, segundo a sua diversidade e estabilidade, em quatro categorias:
- ▶ Homogêneos – ausência de diversidade de clientes, fornecedores, concorrentes, etc., mercado pouco segmentado.
- ▶ Heterogêneos – grande diversidade de clientes, fornecedores, etc., mercado muito segmentado.
- ▶ Estáveis – com poucas ou lentas mudanças e previsíveis.
- ▶ Instáveis – mudanças bruscas e imprevisíveis.

- ▶ A tecnologia é uma variável independente que explica a dinâmica organizacional, esta resulta da associação entre os resultados que a organização pretende atingir e o conjunto de meios técnicos que são necessários para os atingir considerando o tipo de ambiente em que se insere.
- ▶ Perante uma contingência tecnológica a organização desenvolve uma dinâmica organizacional, guiada por objectivos, estratégias e um processo de tomada de decisões que integra os RH, materiais, técnicos e financeiros necessários para o efeito, mas igualmente de forma a que exista uma identidade entre os meios e fins característicos do funcionamento das organizações.

# Ambiente externo e modelos organizacionais (Burns e Stalker)

- ▶ Analisam a relação entre ambiente externo e modelos organizacionais a partir de uma tipologia de ambientes externos que variam de acordo com a presença ou ausência de mudanças nos mercados e na tecnologia:
- ▶ As empresas eram influenciadas pelos tipos de ambientes externos com características distintas em termos de estabilidade e incerteza

- ▶ Estável no mercado e na tecnologia – mudanças previamente planeadas, com estruturas funcionais formalizadas e hierarquizadas, com tarefas e funções padronizadas e rotineiras, informação que circulava de cima para baixo, autoridade e responsabilidade acompanha a hierarquia;
- ▶ Alguma mudança no mercado e na tecnologia – estruturas organizacionais relativamente flexíveis, sem completa padronização de tarefas e funções, circulação de informação no sentido descendente e também (menos) horizontal, autoridade e responsabilidade acompanha a hierarquia;
- ▶ Relativa estabilidade do mercado e grandes mudanças na tecnologia – estruturas organizacionais relativamente adaptáveis mas com execução de tarefas que não era rigidamente definida nem especializada;

- ▶ Incerteza em relação à inovação e mudança tecnológica e ao mercado – o processo de adaptação realizava-se de uma forma flexível e espontânea, com estruturas organizacionais igualmente flexíveis, em termos de autoridade hierárquica e divisão do trabalho permitindo a execução de tarefas e o assumir de papéis de forma espontânea e informal;
- ▶ Incerteza permanente – as exigências de inovação, mudança tecnológica e de procura davam origem a um processo de adaptação sistemático das estruturas organizacionais. Caracterizando-se ainda uma quase total indefinição em relação à divisão do trabalho e execução das tarefas, com uma flexibilidade quase absoluta.

# Dois modelos de organização

- ▶ Modelo mecânico – é um modelo da organização adequado aos princípios das abordagens clássicas, tipo burocracia de Weber; este é o modelo da organização que responde às contingências do ambiente estável e isento de incerteza.
- ▶ Modelo orgânico – adapta-se às incertezas do mercado e à mudança tecnologia, com estruturas, níveis de autoridade, normas, etc., flexíveis e descentralizados.

Ambiente externo, diferenciação e integração estrutural e funcional das organizações (Lawrence e Lorsh)

- ▶ As empresas observadas eram constituídas por quatro departamentos funcionais: vendas, produção, investigação aplicada e investigação fundamental.
- ▶ Estes departamentos estavam directamente relacionados com os contextos/ambientes externos pertinentes: económico-técnico, científico e de mercado de vendas.



- ▶ Perante as contingências desse ambiente externo pertinente, as formas de ajustamento dos departamentos tendiam para diferenciação resultante de:
  - formalização das estruturas (quanto mais o ambiente fosse previsível e estável, mais as estruturas organizacionais eram formalizadas e inversamente);
  - relações interpessoais (incerteza do ambiente externo e complexidade das tarefas provocavam que certos departamento centrassem a sua atenção mais na execução de tarefas do que nas relações pessoais e inversamente);

- orientação temporal (departamentos, como o de vendas e o da produção, devido aos constrangimentos, tinham uma orientação de curto prazo, enquanto a orientação do departamento de I&D era de longo prazo);
- consecução de objectivos departamentais (cada departamento privilegiava os seus objectivos específicos).

- ▶ as empresas mais rentáveis e mais eficientes caracterizavam-se pela alta diferenciação, integração e coordenação entre diferentes departamentos.
- ▶ as empresas com baixa rentabilidade e eficiência tinham grande dificuldade em evoluir para a diferenciação e integração em contextos de grande pressão e de oportunidades do ambiente externo pertinente.

# Ecologia das populações organizacionais (Hannan e Freeman)

- ▶ Estudam o controlo e o impacto do meio ambiente sobre os processos que estão na origem, no crescimento, na selecção e morte das organizações. As organizações são vistas como formas de adaptação organizacional às contingências do controlo externo.
- ▶ Os autores acentuam o papel da inovação que resulta da adaptação ou da selecção das organizações em relação ao ambiente externo.

- ▶ A adaptação é um processo que decorre do funcionamento das organizações individualmente, a selecção diz respeito ao nível da criação, crescimento ou morte das organizações, resulta também das restrições internas e externas que surgem no processo de adaptação das organizações.
- ▶ Existem igualmente restrições internas nos processos de adaptação das organizações, que surgem dos tipos de investimento em projectos e equipamentos, na informação deficiente que chega aos gestores relativamente às actividades das organizações, e ainda restrições que derivam da política interna, da história e da tradição das organizações.

# Ecologia das populações organizacionais (Hannan e Freeman)

- ▶ Nesta abordagem consideram-se as organizações como uma espécie de “caixa negra”, analisando principalmente o controlo e o impacto do meio ambiente sobre os processos que estão na origem do seu crescimento, selecção e mortalidade.
- ▶ Não se analisam organizações isoladas mas um conjunto de organizações com características comuns, homogéneas, envolvidas em condições ambientais semelhantes (população).

- ▶ As organizações geralmente conseguem o sucesso naquilo que fazem, e são capazes de se manter porque estão aptas a fabricar produtos de confiança e porque assumem a responsabilidade necessária.
- ▶ A manutenção de confiança e da responsabilidade pode ser necessária para a sobrevivência da organização, porém, constitui, ao mesmo tempo, o constrangimento que produz a inércia.

- ▶ As estruturas organizacionais caracterizam-se por uma elevada inércia quando a velocidade de reorganização é muito menor do que a proporção em que mudam as condições do meio.
- ▶ Quanto mais antiga, mais complexa e maior a organização, tanto maior será a tendência para a inércia estrutural.
- ▶ A inércia estrutural é uma consequência da pressão geral num processo de selecção, quando a sociedade prefere as organizações de confiança e responsáveis a outras.



# Abordagem sociocognitiva das organizações (Weick)

- ▶ O nível de análise centra-se no ser humano, no processo de construção da realidade social
- ▶ põe em relevo o papel dos factores simbólicos e culturais no funcionamento interno das organizações.
- ▶ Acentua a função estruturante da acção dos seres humanos nas organizações, valorizando os aspectos simbólicos e culturais dessa acção.
- ▶ É da acção dos seres humanos que resulta a construção das organizações, vistas aqui como construções sociais e simbólicas, resultantes de um processo interactivo baseado na acção individual e colectiva.

- ▶ O actor humano não reage ao ambiente, mas cria o ambiente.
- ▶ A partir do momento em que os actores interagem nas organizações, estão integrados num fluxo de experiências.
- ▶ Estas experiências vividas ficam como reservatório disponível para acções futuras. A atitude presente de um actor é determinada pelas experiências passadas. A experiência dá sentido à sua acção na organização.

- ▶ Cada actor por si só não consegue realizar as actividades de uma organização, por isso necessita de uma interligação com os outros membros.
- ▶ Neste sentido, a redução de ambiguidade nos processos organizacionais é feita de forma colectiva.
- ▶ Para diminuir a ambiguidade distinguem-se três processos organizacionais: criação, selecção e retenção.

- O processo de criação gera a informação que torna possível a adaptação do sistema e faz com que se reduza algo a ambiguidade.
- O processo de selecção filtra a informação através de experiências passadas, tem maior influência na redução da ambiguidade.
- O processo de retenção consiste no armazenamento da informação final e na reorganização interna da informação para ultrapassar as contradições existentes, e assim reduzir a ambiguidade.

# Nova economia institucional (Selznick, Williamson)

- ▶ Parte da micro-economia tradicional, e de algumas interrogações sobre a racionalidade e eficiência das organizações; propõe a análise dos custos de transacção
- ▶ A análise microeconómica tradicional, centrada na eficiência dos custos de produção e nas vantagens do mercado, tem limitações, pois os mecanismos de regulação do mercado falham, elevando assim os custos de transacção.

- ▶ Os custos de transacção dizem respeito aos custos de negociação, à sua execução e às exigências de cumprimento dos contratos estabelecidos; constituem um conjunto de condições que resultam do processo de troca.
  - Os mercados por vezes não são competitivos.
  - A racionalidade dos participantes na troca é limitada em relação ao processamento de informação.
  - Há incerteza relativamente ao ambiente.

- Os indivíduos comportam-se no processo de troca de forma oportunista, procurando defender os seus interesses.
- ▶ O cumprimento integral dos contratos torna-se difícil de realizar neste contexto, porque as falhas do mercado resultam, em parte, da inexistência de competitividade, assim como das contingências da incerteza, da racionalidade limitada e do oportunismo dos participantes no processo de troca.

- ▶ As organizações, ao institucionalizar os seus procedimentos e práticas, em função dos seus activos e estruturas de governação, conseguem não só suprir as falhas do mercado, como ainda minimizar os custos de transacção.
  - A institucionalização na organização apoia-se em práticas e procedimentos que se transmitem no tempo e no espaço, sem serem objecto de contestação por parte dos actores que nela interagem.



# Nova economia institucional (Selznick, Williamson)

- ▶ A eficiência das organizações mede-se pela sua capacidade de desenvolver estruturas de governação que consigam minimizar os custos de transacção
- ▶ A empresa é vista mais como uma estrutura de governação do que uma função de produção