

# Trabalho de Grupo 3

Abordagens contingenciais

Engenharia Informática

Alexandre Coelho, nº190221093

Bernardo Mota, nº190221009

Sérgio Veríssimo, nº190221128

Tim Rodrigues, nº190221131

# **1 As principais características das abordagens contingenciais**

A abordagem Contingencial apresenta como princípio base o facto de que as organizações não atuam isoladamente, estando sujeitas a diversos tipos de contingências; algo cuja ocorrência é incerta ou eventual, sendo a sua confirmação possível apenas pela experiência e pela evidência e não pela razão. Tudo o que acontece na sua envolvente externa, quer a nível sociológico, tecnológico político ou demográfico poderá condicionar a sua atividade, a sua estrutura organizacional, a sua gestão e as decisões dos seus gestores. Por isso, segundo a Abordagem Contingencial, não é possível estabelecer uma única forma ótima de gerir as organizações: cada situação específica requer um tipo de gestão específica.

Estas conclusões foram obtidas a partir de estudos realizados por diversos investigadores, os quais incidiram na análise do impacto ambiental sobre o funcionamento das organizações.

A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, refere-se a uma proposição que só pode ser conhecida pela experiência e pela evidência e não pela razão. A teoria da contingência vai bem mais longe do que a teoria de sistemas quando aborda a problemática do ambiente.

Na teoria da contingência as condições de ambiente é que causam transformações no interior das organizações. Ou seja, o ambiente explica o fenómeno organizacional. Há quem negue esta influência total do ambiente sobre a organização. O argumento é que a influência sobre a organização é ditada não pelo ambiente, mas apenas pelo que interessa diretamente a organização, isto é, a tecnologia existente no ambiente.

Poderíamos dizer que uma corrente considera o ambiente total vital para a organização, e uma outra corrente que considera o ambiente de forma parcial. De qualquer maneira é o ambiente que conduz a vida da organização.

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 uma só forma de tornar uma organização eficaz e eficiente. Haverá sempre diferentes alternativas (equifinalidade) para o encaminhamento de estudos, problemas e carências organizacionais. A teoria da contingência apresenta os seguintes aspetos básicos:

- A organização é de natureza sistêmica, isto é, ela é um sistema aberto.
- As características organizacionais apresentam uma interação entre si e com o ambiente.
- As características ambientais são as variáveis independentes, enquanto as características organizacionais são variáveis dependentes daquelas.

## 2 Qual o “melhor” modelo de organização para obter mais eficiência?

Como foi previamente referido, as organizações dependem e são moldadas fortemente por variáveis do ambiente externo em que se inserem e, por isso, a sua eficiência provém de quão apto é o modelo organizacional escolhido face aos problemas específicos que enfrenta.

No entanto, quando olhando unicamente para o potencial *output* de uma organização e colocando-a numa situação hipotética que permita a maximização deste, o modelo de organização mais propício a um funcionamento altamente eficiente seria, da perspetiva tecnológica (Charles Perrow), o modelo de rotina e, da perspetiva estrutural, uma abordagem mecânica. Assumindo um mercado hipotético extremamente estável e removendo todas as incertezas e evoluções tecnológicas, a organização capaz de estabelecer processos padronizados, de treinar funcionários a efetuar tarefas e funções particulares de forma hierarquizada e de garantir comportamentos previsíveis através de burocracia interna (clara divisão de responsabilidades e atribuição de poder autoritário) funcionará a um elevado nível de eficiência.

É possível verificar a eficiência material e económica deste modelo ao estudarmos organizações indústrias que operam em áreas não afetadas por transformações tecnológicas repentinas ou fortes imposições externas em prolongados períodos. Um exemplo é a indústria automóvel na segunda metade do século XX, um mercado bastante estável com altas previsões de lucro, tecnologia com progresso previsível e de pequena incrementação e a ausência da regulamentação ambiental dos dias de hoje. Organização que provém serviços indispensáveis e nas quais procuramos um funcionamento previsível acima de tudo – centrais elétricas, telecomunicações, tratamento de águas, etc – são também exemplos que comprova a eficiência deste modelo.

Alternativamente, se julgarmos eficiência como a capacidade de persistir num ambiente turbulento e numa área de atividade com muita concorrência (produtos/serviços semelhantes), uma organização que opera de forma rotineira e mecânica rapidamente ficará ultrapassada e os recursos gradualmente serão empregues de uma forma menos condutiva a resultados positivos. Neste cenário, uma organização menos rígida e como menos inércia estrutural estará mais apta a inovar e procurar novos processos que a mantenham competitiva.

Nesta situação será necessária uma organização mais orgânica e que adote um modelo de engenharia, com profissionais técnicos capazes de reconhecer e resolver problemas únicos. Incentivar a livre comunicação entre si e com superiores para ajudar a planear o rumo das operações irá beneficiar a eficiência da organização.

## 3 Bibliografia e Webgrafia

- <https://youwilldobetter.com/2017/03/lideranca-organica-modelo-inovador-de-gestao/>
- <https://blog.ordoro.com/2012/07/15/mechanistic-organization/>
- <https://pt.wikipedia.org/wiki/Efici%C3%A2ncia>
- <https://www.coladaweb.com/administracao/teoria-da-contingencia>