TEORIA DA CONTINGÊNCIA, UMA VISÃO TEÓRICA

Jorge MENELAU de Jesus, Cel QEM Ref

Engº Mecânico (IME)

OBJETIVO

Neste artigo deseja-se abordar o assunto Teoria da Contingência e seus principais pesquisadores. A Contingência é uma palavra que está ligada a eventualidade, um acaso, um acontecimento que tem como fundamento a incerteza de que pode ou não acontecer. Trata-se como base de estudos uma ocorrência duvidosa, mas possível, e que pode ocorrer em um momento que poderá ser desastroso para uma organização empresarial, pois o ambiente externo é quem provoca (*input* externo) a ação sobre aquela. A abordagem contingencial tece que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance efetivo dos objetivos organizacionais. Classificam-se as variáveis ambientais em independentes e dentro das relações funcionais, as técnicas administrativas são variáveis dependentes. Discute-se que em vez de uma relação de causa-e-efeito entre essas variáveis, há uma relação funcional do tipo "se então" e que pode ir ao encontro dos objetivos da organização.

Vários pesquisadores, que serão vistos na Seção II, estudaram a relação entre a organização e seu ambiente externo e quão este faz pressões sobre aquela. A administração sendo ativa busca relações funcionais entre o ambiente independente e as técnicas administrativas dependentes na melhoria de sua eficácia administrativa numa ação contingencial. Muitos pesquisadores realizaram estudos na procura de modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em algum tipo de empresa. Esses pesquisadores verificaram que não existe uma maneira única e melhor para uma arquitetura organizacional (**grifo nosso**); ao contrário, as organizações necessitam ser sistematicamente ajustadas às condições do ambiente com o qual se relaciona e está inserida. Lembrando que o ambiente externo é o agente provocador da eventualidade contingencial.

Neste artigo, dividido em três Seções, procurar-se-á apresentar os pontos de vistas de pesquisadores como *Skinner*, *Todorov*, *Lawrence* e *Lorsch* sobre Teoria da Contingência, o que certamente lançará luzes para um melhor entendimento sobre tema. Também, aproveitando a oportunidade incluir no artigo, uma apresentação resumida sobre as pesquisas realizadas sobre Estratégia e Estrutura, Organizações, Ambiente e Tecnologia com foco na Teoria da Contingência.

Para unificação conceitual, adota-se neste artigo que ESTRUTURA ORGANIZACIONAL *"...é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridade, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa."*[1]

---

[1] DJALMA, de P. R. de O. Sistemas, Organização e Métodos. Uma abordagem gerencial. Biblioteca IMED, 16. Ed. Reestruturada e atualizada. São Paulo: Atlas 2006.Bibliografia. ISBN.

SEÇÃO I

ABORDAGEM CONTINGENCIAL E CONHECIMENTO BÁSICO

O que se entende por Contingência?

De uma forma mais simples é possível entender o conceito de Contingência com os seguintes elementos fundamentais para análise:

a. como um fato ou acontecimento previsível que tem possibilidade de acontecer, mas é incerto no tempo e depende das circunstâncias;
b. não tem domínio da razão (**grifo nosso**) e essa ocorrência é levada a uma eventualidade ou ao acaso e circunstancial.

Com luzes para a aceitação da verdade ou a falsidade da proposição apresentada, segundo CHIAVENATO (2000)[2], somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência. O fato é possível e sua probabilidade pode ser avaliada em função de situações e cenários que podem facilitar a sua ocorrência.

Na abordagem contingencial da administração, Chiavenato (obra citada) ressalta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, assim, não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado.

Estudos recentes apontam que uma organização complexa tem a sua estrutura e o seu funcionamento dependentes do meio circundante e a sua interface fazendo pressão sobre a organização. Observando que a organização é um sistema aberto, de grande permeabilidade, por isso propicia uma variante (indeterminada) de entradas (*input*) e de saídas (*output*) com relação ao ambiente externo que lhe é fronteiriço e que estas proporcionam reações indeterminadas daquelas. Todavia, o sistema organização tem uma relação de interdependência com esse meio, sem que haja entre eles quaisquer leis que as governe com amparo na física ou nas leis da natureza, por exemplos.

A Fig 1. ressalta que a organização como um sistema aberto com suas entradas e saídas e a fronteira com o meio externo, assim é o enquadramento proposto na Fig.1, e enseja, neste ponto, que é importante o senso de observação voltado para o meio interno pelos seus os gerentes da organização (introspecção), sobre tudo que passa no ambiente, e se prepare reações adequadas para as contingências por vir.

As organizações são, de forma geral, um sistema aberto, influenciadas muitas vezes pelas incertezas do ambiente circundante ou de influência, contudo devem se preparar e for capaz de estudar o ambiente e se antecipar por ações estratégicas defendendo e se ajustando as dificuldades que o meio ambiente produz.

---

[2] CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*.6ª ed. Editora Campus Ltda, p.579. Rio de janeiro, 2000.

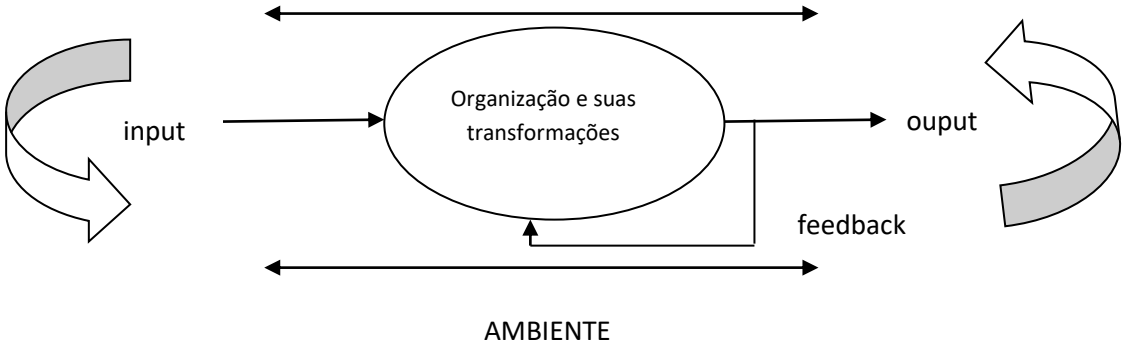

Fig 1. A Organização como modelo de um sistema aberto com entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) e sua interface com o meio externo (ambiente). O *feedback* está relacionado aos *inputs* de informação e possibilitam alertar à estrutura sobre o ambiente e sobre o funcionamento do próprio sistema (reação).

Desta feita, há que se adequar a arquitetura organizacional para cada ambiente externo que o circunscreve, objetivando a eficácia. Destarte, *mutatis mutandis* se faz necessárias adequações para cada situação, como se um camaleão a organização fosse. É muito importante o senso de observação sobre tudo que passa no ambiente externo e não se pode negligenciar a possibilidade da ocorrência, nele, de um acontecimento fora dos padrões da normalidade e com antevisão de prejuízos (impacto ambiental) dele decorrentes por falta de previsibilidade da governança ou da gestão organizacional (todos os os gerentes da organização). O *feedback* é fundamental na análise do ambiente (ver **Fig 1**.) para responder as pressões do meio adequadamente, se possível com tempestividade.

A arquitetura organizacional, considerado como um sistema deve retratar uma configuração em que se observe como se delineia as relações internas entre os diversos subsistemas da estrutura objetivando alcançar com seus meios técnicos, humanos e instalações o aumento da eficiência e da eficácia dessa estrutura organizacional. Nesses meios há que se caracterizar em função das solicitações de mudanças do mundo externo, uma flexibilidade e adaptabilidade às novas tecnologias que o ambiente impõe para a consecução de suas metas.

Outra observação, deveras importante, é que os desenhos (arquiteturas) organizacionais devem se ajustar às diferentes tecnologias, hoje principalmente com os avanços na área de TI (Tecnologia da Informação) que reduzem espaços entre interlocutores e promove troca de informações possibilitando a possível reestruturação da organização. Importante é o estabelecimento de uma relação entre condições do ambiente e técnicas administrativas. A implantação da TI, rede interna (LAN), operando sob regime *on line* na organização, primeiramente e em princípio resolve muito dos problemas ligados às operações de rotina da administração e em um momento crítico. as diversas gerências passam a estarem interligados agilizando o fluxo de informações. Uma vantagem que salta aos olhos é que essa comunicação dificulta a duplicidade de trabalho e erros formais são evitados. Também com a da rede externa (WAN), operando

em regime *off line*, os núcleos de TI passam a se conectarem com a matriz, se houver, abastecendo-a com informações sobre o momento e fazendo-a agilizar soluções em tempo hábil.

A arquitetura organizacional, considerado como um sistema deve retratar uma configuração em que se observe como se delineia as relações internas entre os diversos subsistemas da estrutura objetivando alcançar com seus meios técnicos, humanos e instalações o aumento da eficiência e da eficácia dessa estrutura organizacional. Nsses meios há que se caracterizar em função das solicitações de mudanças do mundo externo, uma flexibilidade e adaptabilidade às novas tecnologias que o ambiente impõe para a consecução de suas metas e uma reação tácita ao "meio ambiente agressor" até que explicitamente possa agir com segurança. O *feedback* está relacionado aos *inputs* de informações e possibilitam alertar à estrutura sobre o ambiente e sobre o funcionamento do próprio sistema (reação), como apresentado na Fig. 1.

Em se tratando de eficácia, os diferentes ambientes requerem diferentes relações organizacionais para reagir de forma eficaz às situações contingenciais que se apresentam. A estrutura de uma organização e seu funcionamento são dependentes de interface com o ambiente externo. São necessárias adequações tecnológicas e um modelo adequado a cada situação apresentada e aos novos desenhos da arquitetura organizacional com maior capacidade reativa. É necessário um modelo apropriado para cada situação. Diferentes tecnologias conduzem a diferentes desenhos organizacionais. Variações na tecnologia conduzem a variações na estrutura organizacional[3].

A tecnologia tem a sua influência hodiernamente na determinação da estrutura organizacional da empresa e de seu comportamento no meio atuante. Ela estimula mudanças e ainda pode influenciar de forma positiva no emprego da organização, seja em eficácia (gestão da qualidade) e/ou na eficiência (gestão da produtividade). Pode-se considerar a tecnologia como um elemento fundamental ou até um imperativo para que os gestores da organização a considere como um trunfo para um sucesso competitivo.

As múltiplas tendências relativas às TI provocam novos esboços melhorando a penetrabilidade dos diversos computadores da rede de telecomunicações e os individuais da organização em uma convergência de interesses que permeiam os projetos e os processos com novos padrões que a tecnologia impõe aproximando a automação na execução do processo produtivo, no controle da qualidade e dos estoques visando à melhoria competitiva da organização com uma nova e moderna transformação organizacional (adaptado de Campos Filho, 1994*; Tapscott*, 1995; IBM *Consulting Group*).

Esses novos desenhos organizacionais, em oposição aos antigos, advindos com os avanços na área da TI, devem se ajustar as diferentes tecnologias que reduzem espaços entre interlocutores aproximando discussões e entendimentos, ainda possibilitam a

[3] Fonte: https://monografias.brasilescola.uol.com.br/administracao-financas/abordagem-contingenial-administracao.htm. Acessado em 16/07/20.

reestruturação de diversas áreas da organização oportunizada pela existência, possível, de uma relação entre condições do ambiente e técnicas administrativas de forma tácita.

A informação passa a ser um recurso estratégico para as organizações. Ela pode gerar as condições necessárias ao alcance dos objetivos, o cumprimento da missão corporativa e subsidiar elementos básicos para melhoria da competitividade. Neste sentido, a competência tecnológica influencia as estratégias da organização estruturando uma relação de natureza dinâmica ao agregar valor às diversas práticas organizacionais. Assiste-se, então, à aplicação das tecnologias da informação em toda a cadeia de negócios, desde a concepção de um produto e/ou serviço até a sua comercialização e distribuição[4].

Observa-se no texto anterior que emerge na organização melhorias para o seu desempenho na busca de rechaçar uma contingência casual e inesperada, mas que aflige o *modus vivendi* da organização no seu momento presente frente às suas relações técnicas e comerciais com o seu nicho mercadológico. Emerge dessa situação, ao qual podemos ressaltar e ter interesse, que reações de indivíduos da organização ou dos seus gerentes etc, mesmo que lidando com algo subjetivo, não mensurável, não escrito, podem provocar o insurgimento de uma proposta de solução com base em um conhecimento que em um determinado momento é exclusivo e de natureza inata, apontada por alguém e ligado ao intelecto desse indivíduo, um algo novo, mas podendo despertar eficácia para a situação que a organização vive (oprimida pela contingência), utilizando-se dos próprios meios disponíveis no momento (técnico, administrativo e intelectual) com possibilidade de um sucesso premente. A Gerência Geral da organização deve ouvir e aquilatar o proposto, mesmo sendo a sugestão embasada em um tipo de conhecimento ainda não estudado, por vezes raro, e que parece ser além de valioso devido a sua difícil captura, registro e divulgação, mas de extrema utilidade para o caso posto à baila.

Neste ponto do artigo faz-se necessário abordar um assunto com base em MICHAEL POLANYI (1966, p.82)[5] que prega a possibilidade de que todos nós possuímos este conhecimento inato, mas é difícil de explicá-lo e isto se deve à nossa experiência de vida, aos conhecimentos que adquirimos com o passar dos anos, ou seja, é um conhecimento que está em nós e de forma inata. O conceito de Inatismo tem base na concepção que algumas ideias e conhecimentos são advindos de conteúdos mentais e estão presentes desde o nascimento, isto é, não são adquiridos ou aprendidos. Cabe relembrar que o inatismo opõe-se particularmente ao empirismo de JOHN LOCKE[6], onde em sua obra "Ensaio acerca do Entendimento Humano", afirma que a mente (*mind*) é uma "tabula rasa", e toda ideia deriva da experiência sensível. O conhecimento transmitido gera aprendizado pelas pessoas em diversos graus de percepção do que foi transmitido e assim o aprendizado adquirido será, oportunamente, em situações futuras e de possível contingência, rebatido de forma racional e com os meios disponíveis postos à baila. Todavia, algo inusitado no processo de descoberta de

[4] MOZAR José de Brito; Luiz Marcelo ANTONIALLI; ANTÔNIO CARLOS dos Santos**.** Rev. adm. contemp. vol.1 no.3 Curitiba Sept./Dec. 1997**.** *Print version* ISSN 1415-6555*On-line version* ISSN 1982-7849.

[5] POLANYI, M. (Michael Polanyi): The Tacit Dimension. London: Routledge and Kegan Paul, 1966, p.82.

[6] LOCKE, John, 1999. *Ensaio acerca do entendimento humano*, Rio de Janeiro, Nova Cultura Editora, p.29

solução, "em alguém, um conhecimento inato pode despontar naquele momento de grande necessidade, um Eureca (grifo nosso), para o enfrentamento da contingência", que hora ameaça a instituição.

O conhecimento, possivelmente, tem a sua melhor forma de transmissão por meio da comunicação oral, no contato direto com as pessoas, da convivência e das interações com os grupos que participamos. Vê-se que aquilo que é "*Adquirido"* seriam todas as características adquiridas pelo indivíduo ao longo de sua vida, sejam em aspectos culturais, sociais, científicos etc[7]. O conhecimento inato ou o empírico será o apoio a essas consecuções, certamente. Cabem discussões e soluções dos gerentes da organização atuando como elementos internos e estruturando meios e formas de se enfrentar as solicitações do ambiente externo. O *feedback* está relacionado aos *inputs* de informação e possibilitam alertar à estrutura sobre o ambiente e sobre o funcionamento do próprio sistema (reação), como apresentado na fig. 1. O *feedback* entre os gerentes da organização deve ser realizado não só em situações extremas, mas é uma ação que permite que a organização possa avançar e seguir para um sítio desejado e à frente o mais rápido possível e com um grau de certeza confiável que não a fará se perder no percurso. Numa situação de Contingência essa ação é fundamental e irrefutável.

Na análise de um *status* de contingência influenciando a tomada de atitudes da organização, os gerentes da organização devem reestudar a ferramenta de avaliação estratégica SWOT (*strenghts*-forças, *weaknesses*-fraquezas, *opportnities*-oportunidades *and threats*- e ameaças) já levantadas no estudo de seu Planejamento Estratégico, como uma avaliação estratégica para a competitividade em sua área de atuação. Reestudar na sua Análise Interna o elenco de Forças e Fraquezas e em que partes da estrutura organizacional elas se localizam e em que grau de utilização poderá servir como um elemento positivo para o enfrentamento dos *inputs* do meio externo, que são as novas Ameaças, fruto do ambiente de contingência e constituir-se da construção de uma adequada Matriz SWOT[8] no novo ambiente. Analisadas as inter-relações S x W, O x T, estabelecerá um Diagnóstico SWOT de forma clara à situação da empresa com elementos indicadores resultantes da Matriz criada e apresentada resumidamente na Fig 2. Neste caso, em uma reunião (entre os gerentes da organização da instituição) de abordagem sobre tudo que foi levantado para o estudo das relações com base no Quadro Diagnóstico SWOT para o enfrentamento da crise, é possível que um conhecimento Inato ou mesmo Adquirido poderá surgir entre os gerentes da organização e da relação com os clientes apontarem *fedbacks* positivos ou construtivos para arquitetar uma reação considerada como a correta, e assim discutida, para a situação e para qualificar e dirigir ações da empresa em prol dos seus resultados de superação.

[7]Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Inatismo. Acessado em 18/07/20.

[8] LOBATO, D. M. *et al*. 2. ed. rev. – Rio de Janeiro : Editora FGV, 2003. 144 p. – (Gestão empresarial (FGV Management).

DIAGNÓSTICO SWOT			
SW↓	OT →	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
FORÇAS (S)		1. Capacidade de ação ofensiva	2. Capacidade defensiva
FRAQUEZAS(W)		3. Debilidades	4. Vulnerabilidades

Fig 2. As quatro zonas resultantes da Matriz SWOT indicadoras de estratégias a serem implementadas para o enfrentamento da Contingência. Fonte: Referência 6, pg 69.

O estudo acurado do Diagnóstico SWOT deve sempre ser interpretado com acento na positividade e como encontramos em LOBATO (2003), Gestão empresarial (FGV Management-2003), p. 69, que expõe

> *" Em geral as organizações tem suas atividades ou processos de negócio posicionadas nas quatro zonas apresentadas na Fig. 2 e cabe aos gestores elaborar e gerenciar as capacidades da organização de maneira que o Fatores Críticos de Sucessos (FCS) encontrem-se, de preferência, na zona de capacidade de ação ofensiva, evitando ao máximo a zona das vulnerabilidades."*

É importante ressaltar que a contingência está ligada a certos eventos e deles é dependente. Observar que essa dependência se relaciona ao modo como as organizações trabalham e do ambiente externo. Um ambiente pode sofrer variações ao longo do tempo, *mutatis mutandis*, e essas influências sejam nos próprios ambientes da estrutura organizacional ou a região circundante exercer essas influências decorrente de modificações de aspectos diferentes como inovações por meio da TI, aumento da densidade demográfica por qualquer um dos movimentos de Migração, Imigração ou Emigração com impactos sócio-econômicos e mudança social pelo novo *status quo* resultantes de progressos econômicos, entre outras influências. Essas influências provocam, necessariamente, inovações decorrentes das mudanças docenário externo carregando a estrutura organizacional para o enfrentamento desses movimentos e assim adaptar a sua sobrevivência ou o seu crescimento nesse meio. Por outro lado e de forma aleatória, o ecossistema age, sem podermos desprezá-lo, pois já vimos muitos exemplos de seus reflexos com grande influência no meio e que podem ocorrer na região aqui focada pelo estudo. Há que se ressaltar uma contingência descrita ao longo de nossa história como as intempéries ou a falência do ecossistema por ações diversas, provocadas por humanos ou não, que exigirá, absolutamente, atitudes da empresa encarando essas variações como Oportunidade ou mesmo Ameaça e ainda suas capacidades reativas, ou não, com fulcro nas Forças e Fraquezas, analisadas no Diagnóstico SWOT elaborado.

Importante exemplificar e de bom alvitre que se pode levar em consideração que os diferentes ambientes requerem um modelo apropriado de se tratar uma contingência. Exemplificando, uma estação de tratamento de água de um município como fator de

contingência é tratado pelos gestores do lugar conforme suas conveniências, interesses, experiências e capacidade tecnológica, até utilizando um caso correlato ao seu mister como ação estratégica; por outra via, uma indústria de explosivos local adéqua à visão de possíveis contingências de maneira diferenciada e se prepara para o enfrentamento como se a sua influência tenha *status* global e não apenas circunstancial. A continuidade da existência dessa organização no ambiente regional circundante é muito dependente de suas capacidades de prevenir e dominar possíveis contingências ligadas à segurança operacional.

Como conclusão desta Seção I pode-se acrescentar que há necessidade dos gerentes que estão na linha de frente do estudo e reorganização da estrutura da empresa,

enfrentam claramente uma 'complexidade' de natureza contingencial e quanto maior é a empresa, em princípio, das empresas, esta complexidade tende a ser potencializada e exigirá uma ação gerencial com planejamento e reestudo da organização e seu desempenho anterior confrontando estudos diagnosticado por matriz SWOT. Desta feita a análise feita no nível gerencial procurará se os eventos handômicos já ocorridos o quanto afetaram a organização e as soluções adotadas na oportunidade. Sem uma devida e profícua ação dos gerentes envolvidos no estudo de ação para conter a contingência, sendo que a complexidade desta poderá por comprometer a própria existência da organização

Dentro desse ambiente e para trazer estabilidade e alguma ordem à organização, dever-se-á que o estudo e suas ações para a contenção das ameaças devem ser analisadas em seu contexto existencial e seus possíveis desdobramentos, quiçá isoladas, tratadas e detidas com os meios existentes pelos gerentes envolvidos no embate. No planejamento, não deve olvidar de programar novos orçamentos para eventuais rechaçamento da contingência, promover e reorganizar, se for o caso, eficientemente subordinados das diversas gerências em funções chaves para aumentar o alerta e controlar sinais se preparando para resolver os problemas sinalizados e os eventuais.

FIM DA SEÇÃO I

Próxima Seção: A visão de Skinner, Todorov, Lawrence e Lorsch sobre Teoria da Contingência.

REFERÊNCIAS

CAMPOS FILHO, M. P.: Os Sistemas de Informação e as Modernas Tendências da Tecnologia e dos Negócios. RAE - https://rae.fgv.br/rae/vol34-num6-1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6ª. ed. Editora Campus Ltda, p.579. Rio de janeiro, 2000.

_____ Introdução à Teoria Geral da Administração. 7ª Edição Editora Elsevier . Rio de Janeiro, RJ. 2004.

DAVIS, S.; DAVIDSON, B. Visão 2020: administrando sua empresa hoje para vencer amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

DJALMA, de P. R. de O. Sistemas, Organização e Métodos. Uma abordagem gerencial. Biblioteca IMED, 16. Ed. Reestruturada e atualizada. São
Paulo: Atlas 2006.Bibliografia. ISBN.

INATISMO. Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Inatismo. Acessado em 18/07/20.

KOTTER, John P. A Force for Change: How leadership differs from management. New York: The Free Press, 1990. ___ o Liderando a Mudança. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. de. Administração estratégica da informação. Revista de Administração de Empresas, v.29, n.3. jul./set. 1994.

LOBATO, D. M. et al. 2. ed. rev. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 144 p. – (Gestão empresarial - FGV Management).

LOCKE, John, 1999. Ensaio acerca do entendimento humano, Rio de Janeiro, Nova Cultura Editora, p.29.

POLANYI, M. (Michael Polanyi): The Tacit Dimension. London: Routledge and Kegan Paul, 1966, p.82.

SITES PESQUISADOS

https://blog.softwareavaliacao.com.br/teoria-da-contingencia/

https://monografias.brasilescola.uol.com.br/administracao-financas/abordagem-contingenial-administracao.htm

https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_da_contingência

https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-papel-da-teoria-contingencial-para-administracao-de-um-negocio-proprio/

https://rae.fgv.br/rae/vol34-num6-1994/sistemas-informacao-modernas-tendencias-tecnologia-negocios.