

## A EVOLUÇÃO DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES COM FOCO NA TEORIA DAS CONTINGÊNCIAS

### THE EVOLUTION OF THE THEORY OF ORGANIZATIONS WITH FOCUS ON THEORY OF CONTINGENCIES

**PROF. DR. CIRO ANTONIO FERNANDES<sup>1</sup>**

**PROF. ME. ROBERTO KUPPER JORGE<sup>2</sup>**

#### **RESUMO**

O presente estudo tem por objetivo traçar um mapa das Teorias das Organizações, com foco na Teoria das Contingências, a fim de tentar entender melhor suas origens e aplicações na gestão de negócios. Neste estudo são apresentadas várias ideias e pensamentos de autores que buscaram criar e organizar teorias capazes de resolver os problemas organizacionais que afetavam as indústrias da Europa e Estados Unidos, no início do século passado. Para contrapor o pensamento desses autores foram analisadas algumas teorias organizacionais modernas, que surgiram após a 2ª Guerra Mundial, e constatou-se que estas trouxeram perspectivas de uma administração mais eficiente e capaz de enfrentar as contingências do mercado, procurando criar um perfil organizacional que melhor se adequasse as suas necessidades. Quanto à Teoria das Contingências, sua proposta está em verificar e explicar quais são os modelos de Estruturas Organizacionais mais eficientes às organizações para compreender e enfrentar situações de turbulência. Este mapeamento consiste na exposição de cada teoria, de modo comparativo, buscando, assim, conhecer qual a influência que cada uma tem na administração contemporânea, bem como suas limitações. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e bibliométrica, esta última com foco exclusivo na Teoria das Contingências. Os resultados apontam para a necessidade da busca pela compreensão das estruturas das organizações modernas, pois permite ao pesquisador questionar como esses organismos são conduzidos e de que maneira estão posicionadas dentro do contexto político, social e econômico em que estão inseridos.

**Palavras-chave:** Teoria; Contingência; Organizações.

---

<sup>1</sup> Dr. em Administração pela UMESP - E-mail: [ciroantonio@hotmail.com](mailto:ciroantonio@hotmail.com) | [prof.ciro@unidez.br](mailto:prof.ciro@unidez.br) Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6497652289450553>

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela UMESP - E-mail: [robertokjorge@hotmail.com](mailto:robertokjorge@hotmail.com) Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2370218011881475>

## ABSTRACT

This study aims to map the Theories of Organizations, focusing on the Theory of contingencies in order to try to better understand its origins and applications in business management. In this study various ideas and thoughts of authors who sought, in his own way, create and organize theories capable of solving organizational problems affecting industrial Europe and the United States at the beginning of the last century are presented. To counter the thinking of those seminal authors analyzed some modern organizational theories that emerged after the 2nd World War, and it was found that they brought prospects of a more efficient and able to meet the contingencies of the market administration, seeking to create an organizational profile best would fit your needs. As the Theory of Contingency its proposal is in check and explain what are the models of organizational structures more efficient organizations for understanding and dealing with turbulence. This mapping consists of the exposure of each theory, comparative mode, seeking thus to know what influence each has on contemporary management, as well as its limitations. The methodology used in this bibliographic and bibliometric research, the latter focuses exclusively on Theory of contingencies. The results point to the need to search for understanding the structures of modern organizations because it allows the researcher to explore how these organisms are conducted and how they are positioned within the political, social and economic context in which they are inserted.

**Keywords:** Theory; Contingency; Organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é traçar um mapa das Teorias das Organizações, com foco na Teoria das Contingências, a fim de melhor compreender suas origens e aplicações na gestão de negócios contemporânea. Este mapeamento consiste em abordar os estudos organizacionais por meio de cada teoria que compõe as Teorias das Organizações, tendo em vista propiciar uma visão um pouco mais abrangente sobre o assunto.

As abordagens teóricas das Teorias das Organizações serão desenvolvidas de maneira comparativa. Neste sentido, a ideia é tentar identificar suas principais diferenças e quais as influências que cada uma tem na administração e quais são suas limitações na aplicação prática.

Em relação à Teoria das Contingências, foi elaborada uma pesquisa bibliométrica, para saber quais os autores se dedicaram ao assunto e com que frequência eles têm feito.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Reed (2010) esclarece que os estudos organizacionais tiveram seu início quando Saint Simon (1958) e outros pensadores tentavam interpretar as nascentes transformações ideológicas e estruturais geradas pelo capitalismo industrial.

Ainda conforme Reed (2010) há uma tendência em considerar Saint-Simon (1958), como o primeiro teórico organizacional, pois teria Saint Simon observado pela primeira vez, o surgimento dos padrões organizacionais modernos, conforme pode ser lido na citação a seguir.

Organização como forma de poder – esta foi a lição ensinada por Saint-Simon. “A nova ordem seria regida não mais por homens, mas por princípios científicos” baseados na “natureza das coisas”, e portanto absolutamente independente da vontade humana. Dessa forma, a promessa da sociedade organizacional era o predomínio das leis científicas sobre a subjetividade humana, o que levaria ao desaparecimento completo do elemento político (...) [a organização] é o “grande instrumento” para a transformação das irracionalidades humanas em comportamentos racionais. (WOLIN, 1961, p.378-383).

Assim, as organizações deveriam garantir a ordem social e a liberdade pessoal pela combinação entre processos decisórios coletivos e interesses individuais, através de projetos de bases científicas em que bases administrativas prevalecessem sobre os interesses sectários aos objetivos coletivos institucionalizados. (STROING, 1962 apud REED, 2010).

É da visão de Gouldner (1971) que surge a teorização organizacional, em que “tanto o processo quanto o produto da teoria devem ser vistos como um processo de ação e criação realizado por pessoas num período histórico.” (GOULDNER, 1980 apud, REED, 2010, p. 64).

Reed (2010) define o processo de criação de uma teoria como uma prática intelectual situada em dado contexto histórico e que está voltada para a construção e mobilização de recursos ideais, materiais e institucionais para legitimar certos conhecimentos, como, também, os projetos políticos que deles derivam.

Dessa forma, as teorias que tratam dos estudos das organizações são um estudo das utilizadas como armas para a gestão de organizações, e que propiciam um melhor entendimento das relações entre idéias e ações. (BENDIX, 1974 apud REED, 2010).

Logo, é possível chegar por meio do Estudo das Organizações, à análise organizacional, a qual se desenvolveu em meio a modelos interpretativos que formam o campo intelectual de conflitos ocorridos ao longo do tempo. Estes modelos interpretativos são apresentados na tabela 1:

**Tabela 1 – Modelos Interpretativos**

<b>Modelo de metanarrativa interpretativa</b>	<b>Problemática Principal</b>	<b>Perspectivas Ilustrativas/exemplos</b>	<b>Transições contextuais</b>
Racionalidade	Ordem	Teoria das Organizações clássica, teoria da decisão, Taylor, Fayol, Simon.	De Estado guardanoturno a Estado industrial
Integração	Consenso	Relações Humanas, Neo RH, Funcionalismo, Teoria Da Contingência/Sistêmica, Cultura Corporativa, Durk ehin, Bernard, Mayo, Parsons	De capitalismo empresarial a capitalismo do bem estar
Mercado	Liberdade	Teoria da firma, Economia Institucional, Custos de Transação, Teoria da Atuação, Dependência de Recursos, Ecologia Populacional, Teoria Organizacional Liberal	De capitalismo gerencial a capitalismo neoliberal

Poder	Dominação	Weberianos neo-radicais, marxismo crítico-estrutural, processo de trabalho, teoria institucional, Weber, Marx.	De coletivismo liberal a corporativismo negociado.
Conhecimento	Controle	Etnométodo, símbolo/cultura organizacional, pós-estruturalista, pós-industrialista, pós-fordista/moderno, Foucault, Garfinkel, teoria do ator-rede	De industrialismo/ Modernidade a pós-Industrialismo/ pós-Modernidade
Justiça	Participação	Ética de negócios, moralidade e OB, democracia industrial, teoria participativa, teoria crítica, Habermas	De democracia repressiva a democracia participativa

Fica visível que a teoria organizacional está sujeita a procedimentos metodológicos comuns, os quais são passivos de revisões estimuladas por discussões em torno de quais modelos e teorias explicativas estão sendo negociadas e debatidas.

Toda discussão tem por fato gerador a presunção da verdade de um dos lados envolvidos. Esta presunção está baseada em razões que surgem da experiência empírica do indivíduo ou grupo, ou de conceitos pré-determinados, tidos como verdades únicas e imutáveis.

Nesse sentido, o estudo das Teorias das Organizações também sofre com o choque de ideias, como aponta Burrell (2010), ao referir-se aos pressupostos de Max Weber.

Tais pressupostos ocupavam todo o espaço no campo da análise organizacional e eram objeto de reverência por parte de seus seguidores, contudo, encontravam oposição naqueles que tinham aversão à política e a metodologia. Burrell (2010, p. 445) refere-se aos paradigmas como:

um senso acordado e profundamente assentado, uma forma de ver o mundo e como este deveria ser estudado, e que este ponto de vista é compartilhado por um

grupo de cientistas que vivem em uma comunidade marcada por uma linguagem conceitual comum, e que buscam fundar um edifício conceitual comum, e que são possuídos por uma postura política muito defensiva em relação aos de fora.

Os opositores de Weber (1978) mostram que a ciência administrativa, também, está passível às linhas fraturadas da análise.

O não reconhecimento em muitos trabalhos clássicos de Max Weber provocou sua decadência, contudo, trazido à tona posteriormente, o projeto da Teoria Organizacional se transformou em um terreno contestado, sujeito a constantes batalhas.

A proposta de Neurath e Carnap (1971) por uma ciência unificada, feita através de um trabalho central denominado *The foundations of the Unity of Science: Toward an International Encyclopedia of Unified Science*, teve seu início em 1938, sendo que no ano de 1962 foi incluído em seu conteúdo um texto chave *O Structure of scientific Revolution*, de Thomas Kuhn.

Apesar de Kuhn (1970) estar dentro de um contexto de unificação da ciência, seu texto é visto por muitos como uma defesa à não unificação, contrapondo a proposta inicial do projeto.

Essa posição de Kuhn (1970) não agradou à óptica contemporânea, a qual estava sob a égide do progresso da ciência. Assim Kuhn (1970) desenvolveu o conceito da ciência normal, argumentando que as evidências no progresso das ciências físicas não se ajustavam às visões indutivista ou falsificacionista da ciência.

Segundo o pensamento de Kuhn (1970), a ciência se desenvolve por meio de tensões políticas, as quais são resolvidas na comunidade científica. A partir daí, é possível reconhecer os paradigmas existentes e a ideia de contradizê-los.

Burrell e Morgan (1979) inferem que a delimitação procustiana, ao estabilizar o campo de maneira extrema, identifica quatro paradigmas sociológicos formados pela adoção de uma posição a partir de duas dimensões básicas a Sociologia Radical e a Sociologia da Regulagem.

Quanto aos paradigmas são:



### **1 Do lado Subjetivo**

Encontra-se Humanismo Radical composto por três características distintas:

- O Existencialismo Francês;
- O Individualismo Anarquista;
- A Teoria Crítica.

### **2 A Sociologia Interpretativa vem composta por outras três características, a saber:**

- Fenomenologia;
- Hermenêutica;
- Sociologia fenomenologia.

O solipsismo é a doutrina que rege os dois paradigmas.

Do lado objetivo estão:

### **3 O Estruturalismo Radical, composto de três características:**

- O Marxismo mediterrâneo contemporâneo;
- A Teoria do conflito;
- A Teoria Social Russa.

### **4 A Sociologia funcionalista, com quatro características:**

- A Teoria integrativa;
- A Teoria do sistema social;
- O Interacionismo e teoria da evolução social;
- O Objetivismo.

Para entender o que seja ciência social é necessário inicialmente conceituá-la, Burrell e Morgan (1979) o fazem em termos de quatro conjuntos de pressupostos relativos à ontologia, à epistemologia, à natureza humana e à metodologia.

No debate sobre os pressupostos de natureza ontológica, são tratados aqueles que dizem respeito à verdadeira essência do fenômeno investigado. Esse fenômeno pode ser algo externo ao indivíduo, algo que se impõe à sua consciência partindo de

fora para dentro, ou, é produto de sua própria consciência.

Quanto aos pressupostos epistemológicos, estes representam as bases do conhecimento, ou seja, qual a compreensão que o indivíduo tem do mundo à sua volta e como ele transmite os conhecimentos adquiridos, através da comunicação, decorrentes deste entendimento.

Ainda, conforme Burrell e Morgan (1979) há outro conjunto de pressupostos, os ligados à natureza humana, este conjunto trata da relação dos seres humanos com o ambiente, o qual provocará no indivíduo respostas mecânicas ou deterministas, às diferentes situações advindas do mundo exterior.

Outrossim, os três conjuntos de pressupostos abordados têm implicação direta de natureza metodológica, ou seja, cada qual tem consequências no modo como se busca o conhecimento do mundo social.

Em meio à ascensão de Max Weber, e sua Teoria da Administração Burocrática, na década de 60, auge das discussões sobre os paradigmas organizacionais, surge a Teoria das Contingências, a qual ainda estava sendo testada àquela época.

A teoria das contingências tinha como finalidade verificar quais os modelos de Estruturas Organizacionais seriam os mais eficazes em determinados tipos de organizações. Os estudos e as pesquisas realizadas buscavam compreender e explicar como as organizações reagiam em condições que variavam de acordo com o ambiente externo.

Essas condições oriundas do ambiente externo e das contingências podem ser consideradas como oportunidades ou ameaças, capazes de influenciar a estrutura e os processos internos das organizações.

De acordo com Donaldson (2010) a Teoria da Contingência estabelece que não há uma estrutura organizacional única, a qual seja altamente efetiva para todas as Organizações, ou seja, a capacidade da estrutura variará de acordo com determinados fatores, tais como o tamanho ou a estratégia da organização.

Para os estudiosos da Teoria da Contingência, Vroom e Yetton (1973), entre os anos 50 e 60, quando começaram a aplicá-la às estruturas organizacionais, uma estrutura centralizada seria ideal para a resolução de problemas em pequenos grupos,



nos quais a tarefa fosse relativamente estabelecida.

Por outro lado, deveria optar-se por uma estrutura menos centralizada e mais rica quando a tarefa contivesse incertezas, pois produziria e comunicaria a grande quantidade de conhecimentos necessários. (PENNINGGS, 1992 apud DONALDSON, 2010).

Para Donaldson (2010) e Pennings (1992), a melhor maneira de reduzir as incertezas seria realizar o trabalho repetitivo, pois traria a especialização ao trabalhador e tornaria a organização mais efetiva; todavia, para isso é necessário que haja um ambiente estável, fator que favorece uma estrutura mecanicista; contudo, uma organização que enfrenta um alto grau de incertezas, mudanças tecnológicas e de mercado, torna-se necessária uma estrutura orgânica, como indica a escola das relações humanas.

Burns e Stalker (1961), citados por Donaldson (2010), forneceram uma síntese entre a escola clássica de administração e a escola das relações humanas, alinhando as estruturas mecanicista e orgânica. Com isso os autores (2010) colocam cada uma em seu próprio lugar, dando prioridade à incerteza da tarefa guiada pela inovação como fator de contingência.

Woodward (1965) descobriu que a tecnologia de operação era a chave explicativa da estrutura organizacional. Desse modo, a tecnologia para fabricar produtos singulares em pequenos lotes, deveria ser simples, exigindo apenas as habilidades individuais e artesanais, necessitando apenas de uma estrutura orgânica. Já em grandes empresas, onde a tecnologia de operação era complicada, com grandes lotes de produções, a estrutura deveria ser mecanicista. (DONALDSON apud WOODWARD, 1965).

O modelo de Woodward (1965) era mais complexo que o de Burns e Stalker (1961), pois tal modelo continha três estágios em vez de dois; contudo, eles compartilhavam uma ideia similar de estrutura, enquanto mecânica e orgânica, e também convergiam a respeito da tecnologia como indutora de incertezas.

Mintzberg (1979) resume brevemente que uma pequena organização, aquela com poucos empregados, é efetivamente organizada como estrutura simples em que há poucos níveis de hierarquia; à medida que a organização cresce a estrutura torna-

se diferenciada.

Para Mintzberg (2003), a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas. Assim, Mintzberg (2003) propõe em seu livro *Criando Organizações Eficazes*, estruturas com 5 configurações: Ajuste mútuo; Supervisão Direta; Padronização dos processos de trabalho; Padronização dos Resultados do Trabalho; Padronização das Habilidades dos Trabalhadores. No caso extremo da grande organização, sua estrutura é uma burocracia mecânica, afirma Mintzberg (1979) citado por Donaldson (2010).

As organizações cresceram dentro de um terreno absolutista do mercantilismo feudal, com seus monopólios de comércio e indústria, no qual frequentemente os deslocados e os despossuídos construíam nichos artesanais e industriais para si próprios. (HARDY e CLEGG, 2010 apud HALL, 1986).

Essa estrutura muito se diferencia daquela, em que os precursores da moderna organização idealizaram uma estrutura medieval de guildas, nas quais o indivíduo entrava na organização como aprendiz e ascendia a um nível superior após certo período, podendo chegar a mestre.

Diferentemente das guildas, as Organizações Modernas são estruturas de status de tarefas descontínuas. As tarefas são fragmentadas, as habilidades são diversas, e o conhecimento é diferentemente codificado, mantido e avaliado. (HARDY e CLEGG, 2010 apud OFFE, 1976).

De acordo com os teóricos da evolução do trabalho, o conhecimento é dividido entre aquele que é mais valorizado e que geralmente é mais esotérico. É o abstrato e mais relacionado ao trabalho mental. E o que é menos valorizado, mais mundano e mais relacionado ao trabalho manual.

Nas distinções de quem é mais valorizado e menos valorizado, dentro do estudo organizacional, está implícita a noção de organização contemporânea, as quais agregam atividades de supervisão e outras que existem para executar as ordens superiores.

Neste sentido, o poder aparece como forma de dominação, penetrando nas

estruturas organizacionais, nas quais alguns são servidos e outros grupos não. As conceituações sobre os interesses mostram a arena da vida organizacional em termos da ideia básica de classe e de suas relações sociais.

Para Marx (1976), os interesses de classe são estruturalmente pré-determinados, independentemente de outras bases de identidade. Esses interesses derivam das relações concernentes à propriedade e controle dos meios de produção. (MARX, 1976 apud HARDY e CLEGG, 2010).

Weber (1978) admitia que o poder fosse derivado da propriedade e do controle dos meios de produção, contudo, argumentava que o poder não se reduzia exclusivamente às categorias dicotômicas de propriedade e não propriedade, como proposto por Marx (1976).

Dentro da perspectiva weberiana, o poder deriva tanto da propriedade quanto do conhecimento das operações, ou seja, a capacidade de conhecimento de certas pessoas em controlar os métodos de produção e da inserção das diversas identidades ocupacionais que fazem surgir a vida subjetiva das organizações; portanto, o poder nas organizações refere-se à estrutura hierárquica dos cargos e as suas relações recíprocas. No campo da administração, tal poder é classificado como legítimo, aceite pelos cientistas sociais que raramente veem necessidade em explicar o porquê desse poder deve ser hierárquico; e é a política que se preocupa com a criação de legitimidade para certas ideias, valores e demandas – não apenas ação desempenhada como resultado de uma legitimidade adquirida previamente. O gerenciamento dos significados relaciona-se a um processo de construção de símbolos e de uso de valores, concebidos tanto para criar legitimidade para nossas demandas, como para “deslegitimar” as demais. (HARDY e CLEGG, 2010).

O poder contido na hierarquia é visto como normal e inevitável, pois deriva naturalmente do desenho formal da organização; no entanto, ele pode variar dependendo o tipo de organização. Segundo Benis et all (1958) nas formais, reside a autoridade baseada na posição, já nas informais, existe o poder, entendido como a capacidade real de influência. Esta capacidade real de influência está baseada em uma série de fatores, incluindo, a posição dentro da empresa. (BENIS, 1958 et all apud HARDY e CLEGG, 2010).

A resistência às determinações emanadas das autoridades competentes não

deveriam, de acordo com a visão funcionalista, existir dentro das organizações, sendo a obediência uma prática constante; entretanto, a obediência não pode ser garantida, segundo Coch e French (1948) a resistência ocorre devido ao poder de discernimento do indivíduo, os quais utilizam essa capacidade para escolher um curso ou outro.

O poder pode ser utilizado tanto de maneira construtiva, com responsabilidade agregando valor à organização, e, também, que possibilite que as metas sejam atingidas, ou, de forma irresponsável, que as pessoas com más intenções busquem o benefício próprio em detrimento da organização.

Dentro dos estudos organizacionais, outro campo importante de análise é o que se refere à Economia das Organizações, que se distingue das demais análises organizacionais, devido à sua crença em análises de equilíbrio, suas hipóteses de gestores maximizadores de lucro e o uso de pressupostos abstratos. (BARNEY e HESTERLY, 2010).

A economia das organizações aparentemente tem apenas dois aspectos em comum com os outros pensamentos sobre análise organizacional. O primeiro diz respeito ao contínuo interesse nas organizações ou firmas. O segundo é que a maioria dos economistas de organizações tem um interesse inabalável na relação entre competição e organização.

Barney e Hesterly (2010) explicam que as teorias clássica e neoclássica, começando por Adam Smith, apontam para a incrível habilidade dos mercados para coordenar a produção econômica e efetuar as transações a um custo muito baixo e sem planejamento do governo; em síntese, de acordo com Adam Smith a economia poderia ser coordenada por um sistema descentralizado de preços, a chamada “mão invisível”. Aliás, vale ressaltar que muitas das economias estão envolvidas na formalização dessa proposta. Tais economias, conforme Demsetz (1995) buscam identificar as condições necessárias para o uso efetivo da mão invisível, planejando mudanças necessárias. Esse esforço passou a ser conhecido em vários livros de economia, como a teoria da firma.

Essa teoria, na verdade, enfoca exclusivamente a estrutura e a operação de mercados e sua incapacidade de explicar a existência das firmas. Para a Economia das Organizações, há uma pergunta essencial a ser respondida: Por que as Organizações existem? Tal pergunta torna-se importante dentro do contexto da teoria

da microeconomia neoclássica.

Para Ronald Coase (1937), a razão para as organizações existirem é que, às vezes, o custo de gerenciar transações econômicas por meio de mercados é maior do que gerenciar essas mesmas transações dentro dos limites das organizações. A primeira extensão de importância do pensamento de Coase (1937) se refere à ênfase nos problemas de mensuração ou medição como razão para existência das firmas. (BARNEY e HESTERLY, 2010 apud ALCHIAN e DEMSETZ, 1972)

Problemas de mensuração decorrem das equipes de produção, as quais podem produzir mais cooperando entre si, do que quando atuando separadamente. Essa cooperação pode variar à medida que haja incentivo para tal, contudo, pode decair caso aumente, entre os membros da equipe, a propensão à ociosidade. Assim, a firma surge para atender à necessidade de monitorar os esforços das pessoas que formam a equipe. Os resultados desse monitoramento serão menores incentivos à ociosidade e maiores incentivos ao aumento da produção.

Como alternativa à visão de Alchian e Demsetz (1972) para existência das organizações, em que os pesquisadores focavam exclusivamente a produção em equipe, surge a Teoria do Custo de Transações, de Oliver Williamson (1975).

Uma afirmação básica da TCT é que mercados e hierarquias são instrumentos alternativos para completar um conjunto de transações. A TCT apoia-se em dois pressupostos essenciais acerca dos atores econômicos engajados em transações:

1. Racionalidade limitada: significa que aqueles que estão envolvidos nas transações econômicas são “intencionalmente racionais, mas apenas de modo limitado”;

2. Oportunismo: em decorrência da necessidade de se encontrar respostas contratuais ou outras respostas diante das imprevisíveis eventualidades, o oportunismo surge como ponto de partida dos pressupostos comportamentais usados no pensamento econômico corrente. (BARNEY e HESTERLY, 2010).

A mais pesquisada aplicação da TCT é a integração vertical. É a mais clara investigação da questão, por que existem as organizações? Os estudiosos da TCT utilizam a integração vertical como uma análise que examina as decisões de fazer ou comprar, e apóia-se na proposição de que os investimentos específicos aumentam a

probabilidade de uma transação ser internalizada. (BARNEY e HESTERLY, 2010).

Depois de receber várias críticas, sendo as três centrais:

1) o foco na minimização de custos;

2) atenuar os custos de organização; e

3) negligenciar o papel das relações sociais nas transações econômicas, a TCT foi suplantada pela Teoria da Agência.

A Teoria da Agência busca compreender as causas e consequências para as organizações, da discordância sobre as metas, partindo dos mesmos pressupostos que a TCT, quando define o ser humano como interesseiro, de racionalidade limitada e propensa ao oportunismo.

A diferença da Teoria da Agência para TCT está na ênfase às atitudes de risco dos proprietários e dos agentes. Em seu desenvolvimento original, a teoria da agência foca a relação entre os gestores e os acionistas. Dessa forma, a teoria foi utilizada para analisar o controle das corporações, incluindo o papel do corpo diretivo e a remuneração dos administradores de cúpula. (BARNEY e HESTERLY, 2010).

Como a TCT, a teoria da agência também foi alvo de críticas. Embora a teoria seja apoiada parcialmente por evidências empíricas, questões importantes têm sido levantadas. Dentre essas questões está a colocação de que a teoria da agência adota uma visão irrealista dos seres humanos e das organizações. (BARNEY e HESTERLY, 2010)

A economia dos custos de transação, a teoria da agência e a microeconomia não podem explicar o desempenho heterogêneo das organizações. Conforme Rumell et al (1991), entender por que algumas firmas superam as outras é a principal questão a ser pesquisada em gestão estratégica; ao se prosseguir esta revisão da literatura sobre a teoria das organizações, depara-se com a teoria institucional. A Teoria Institucional aborda as ações habituais das pessoas dentro do ambiente organizacional. São comportamentos que respondem a estímulos particulares para solucionar uma determinada situação.

Desde o artigo de Meyer e Rowan (1977), proliferaram várias análises organizacionais baseadas em uma perspectiva institucional. Os trabalhos realizados



sob o foco da teoria institucional abordam questões que vão desde a expansão de políticas de pessoal à redefinição da missão organizacional e de sua estrutura; contudo, Tolbert e Lynne (2010) afirmam que há pouco consenso sobre a definição desse conceito chave, mensurações ou métodos no âmbito dessa tradição teórica. Em síntese, ainda, conforme Tolbert e Lynne (2010), a teoria institucional ainda não desenvolveu um conjunto central de variáveis-padrão, não tem metodologia de pesquisa padronizada nem tampouco conjunto de métodos específicos.

Zucker (1977), que se concentrava em estudar as consequências dos níveis de institucionalização diferenciados, aponta para dois aspectos: a institucionalização como processo e como variável atributo. Este resultado conseguido por Zucker (1977) pode ter sido influenciado pelo fato de ter trabalhado com amostras de pequenos grupos, ou devido ao fato de que muitas das análises organizacionais não utilizaram uma abordagem para a institucionalização baseada em processo.

Assim, a institucionalização é quase sempre tratada como um estado qualitativo, ou seja, as estruturas são institucionalizadas ou não. As organizações somente foram reconhecidas pelos sociólogos americanos como um fenômeno social, após o trabalho de Robert Merton no final da década de 40. Nessa ocasião, os sociólogos também entenderam que sendo as organizações um fenômeno social, elas mereceriam um estudo próprio.

Os estudos organizacionais feito pelos sociólogos tratavam as organizações nos aspectos relacionados a problemas sociais gerais, tais como desigualdade social, relações intercomunitárias, desvio social etc. Meyer e Rowan (1977) desvinculam estrutura formal e ação, definindo implicitamente estruturas institucionais como aquelas que estão sujeitas a tal desvinculação, diferente do que haviam dito anteriormente, quando utilizaram o mesmo conceito de Berger e Luckeman (1967) e Zucker (1977), para definir estruturas institucionais como uma estrutura que é considerada pelos membros de um grupo social, como eficaz e necessária, pois serve como importante força causal de padrões estáveis de comportamento. (TOLBERT e LYNNE, 2010)

Neste sentido, existe uma ambiguidade inerente ao argumento fenomenológico de Meyer e Rowan (1977), pois a própria definição de “institucionalizado” contradiz a alegação de que as estruturas institucionais são passíveis de ser desvinculadas do

comportamento.

Tolbert e Lynne (2010) prosseguem na análise sobre o argumento de Meyer e Rowan (1977), quando esclarecem que para ser institucional, a estrutura deve gerar uma ação. Segundo Giddens (1979), uma estrutura que não se traduz em ação é fundamentalmente, uma estrutura “não social”.

A institucionalização pode ser descrita como um processo central de criação e perpetuação de grupos sociais duradouros é a conclusão que chegou Berger e Luckman (1967).

Tolbert e Lynne (2010) definem a institucionalização como o resultado final de um processo que pode ser definido como uma tipificação de ações tornadas habituais, ou seja, ações relacionadas a comportamentos que desenvolveram empiricamente e são adotados por um indivíduo ou grupo de indivíduos que buscam a resolução de problemas recorrentes. Conforme Tolbert e Lynne (2010), uma vez que tipificações acarretam classificações ou categorizações de atores, aos quais as ações são associadas, este conceito implica os significados atribuídos à ação habitual que se tornaram generalizados, isto é, independentes de indivíduos específicos que desempenham a ação.

Ainda, segundo Tolbert e Lynne (2010), análises fenomenológicas institucionais sugerem dois processos envolvidos na formação inicial das instituições, a saber:

1. Habitualização: Identificado, também, por Zucker (1977) como um dos componentes-chave do processo de institucionalização. Esse processo é de desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas e a associação de tais comportamentos a estímulos particulares;

2. Objetivação: Consiste no desenvolvimento de significados gerais socialmente compartilhados ligados a esses comportamentos. Necessária à transposição de ações para contextos além de seu ponto de origem.

No decorrer das pesquisas, Berger e Luckman (1967) sugerem um aspecto adicional da institucionalização, o qual também foi identificado por Zucker (1977) e chamado de exterioridade, a qual está relacionada ao grau em que as tipificações são vivenciadas como realidade própria, uma realidade que confronta o indivíduo como

um fato externo e coercitivo. Neste, o processo se dá por meio de ações que adquirem a qualidade da exterioridade, qualificado como sedimentação ou estágio de total institucionalização, ou seja, propagação do processo adotado pelos membros da organização para que tenha continuidade histórica e de sobrevivência destas ações a longo prazo.

Neste sentido, a institucionalização torna-se completa quando existe uma baixa resistência da oposição, apoio e promoção cultural como também correlação positiva com os resultados obtidos.

DiMaggio e Powell (1983) identificam outro conceito na análise macro institucional de mudança estrutural, em que o foco é a similaridade organizacional, que é o isoformismo. Esse conceito considera as organizações e sociedades como sinônimas, incluindo as organizações que oferecem um determinado tipo de produto ou serviço. DiMaggio e Powell (1983) dividem o isoformismo em quatro partes:

1. Competitivo: existe onde competição e mercado livre estão presentes;
2. Institucional: que pode ser coercitivo, mostrando pressões formais e informais exercidas por outras organizações, e por expectativas culturais da sociedade;
3. Mimético: as organizações se modelam refletindo outras organizações de forma não intencional (rotatividade de profissionais, firmas de consultorias, associações industriais);
4. Normativo: decorrente da profissionalização (especialistas universitários e a elaboração de redes profissionais) que fundem novos modelos institucionais com rapidez.

Dentre os vários campos de estudos organizacionais, existe um subcampo que vem provocando debates entre críticos e céticos. Esse subcampo dos estudos organizacionais é a ecologia organizacional.

Para melhor entender o que é Ecologia Organizacional, é necessário retroceder até meados dos anos 70. Nessa época, a abordagem predominante na teoria de organização e gerenciamento enfatizava a mudança adaptativa nas organizações. Líderes ou coalizões dominantes em organizações alteravam as características organizacionais, dando-lhes um perfil apropriado para responder a demandas e a

mudanças do ambiente organizacional.

Nesse sentido, a linha de pesquisa dentro da perspectiva ecológica da mudança organizacional gerou grande excitação, controvérsia e debate dentro da comunidade científica dedicada à teoria das organizações e da administração. (BAUM, 2010).

As condições políticas, econômicas e sociais provocam uma relativa abundância e diversidade de organizações; e é com base nestas condições que os ecólogos organizacionais buscam a resposta para entender o porquê a tantos tipos de organizações, justificando dessa forma, suas composições mutantes ao longo do tempo.

A pesquisa ecológica tipicamente é iniciada por três observações: 1) Diversidade, propriedade dos agregados de organizações; 2) Dificuldade das organizações para executar e planejar mudanças rápidas para responder a demandas de ambientes incertos e mutáveis; e 3) Instabilidade na comunidade das organizações. Elas aparecem e desaparecem continuamente.

Os elementos básicos da análise ecológica das organizações são: Organizações, populações e comunidade. Uma população é constituída por um conjunto de organizações engajadas em atividades e padrões similares de utilização de recursos. Já as comunidades se desenvolvem das relações que são estabelecidas entre as populações engajadas em atividades distintas; portanto, comunidades organizacionais são sistemas funcionalmente integrados de populações interagentes.

O foco do debate, citado anteriormente, está, em primeiro lugar, nas hipóteses a respeito das influências relativas à história organizacional, seu ambiente e seus padrões de mudança da organização, desenvolvidas pela teoria da inércia estrutural. (BAUM, 2010 apud HANNAN; FREEMAN, 1977). A teoria da inércia estrutural afirma que:

as organizações existentes frequentemente têm dificuldades para mudar sua estratégia e estrutura suficientemente rápida para acompanhar as demandas de ambientes incertos e mutáveis e enfatiza que a maioria das inovações organizacionais, frequentemente ocorre no início das organizações e populações. (BAUM, 2010, p. 136)

Para os críticos e céticos, isto significa determinismo ambiental e a desconsideração da ação humana. (Perrow, 1986 apud BAUM, 2010). De fato as, na

abordagem ecológica, as ações de indivíduos, em particular, não importam para as organizações. E, segundo Hannan e Freeman (1989), uma parte da confusão é que o determinismo é erroneamente contrastado com o probabilismo.

Os Hannan e Freeman (1989) esclarecem que os indivíduos podem influenciar o futuro das organizações, porém, sob condições de incertezas, existem restrições às suas habilidades para conceber e implementar corretamente mudanças que aumentem as chances de sobrevivência e sucesso organizacional diante da competição.

Uma segunda confusão está na análise, se as ações dos indivíduos são mais importantes para a organização do que para toda a população de organizações. Nesse aspecto, entende-se que existem limites para que as ações individuais influam sobre a variabilidade nas propriedades organizacionais.

Conforme Baum (2010), a ecologia organizacional é uma subdisciplina vital dos estudos das organizações, pois como teoria científica, a ecologia organizacional contribui para o progresso em termos de sua capacidade para acumular problemas empíricos resolvidos, enquanto minimiza o escopo de problemas empíricos e conceituais não resolvidos.

Algumas demonstrações não são como as pessoas veem e como os grupos querem mostrar. A partir daí surge a Teoria da Crítica e como os estudos críticos na administração vêm buscando alternativas para o funcionalismo.

Segundo Burrell e Morgan (1982), foi desenvolvida uma linha de pensamento em que todas as teorias das organizações estão baseadas em ciência e sociedade, pois o estruturalismo radical é um paradigma identificado que concentra nas relações estruturalistas, defendendo que as mudanças radicais vêm de fatores políticos e econômicos.

Para melhor estruturação das mudanças radicais o funcionalismo procura saber de que maneira um elemento relaciona-se no mesmo sistema social e no todo para tirar consequências e gerar manutenção.

Harbemas (2003) especifica que democracia é institucionalizar o princípio do discurso, a integração entre falante e ouvinte em compartilharem o saber, a integração social e o entendimento mútuo (consenso) sobre algo do mundo. Já o dissenso está

ligado à teoria comunicativa e ao ouvinte em poder falar não em algumas situações.

O pós-modernismo da Teoria da Crítica que envolve um processo de evolução e conhecimento com o passar do tempo gerando avanços e inovações nas áreas da administração, levando-se em consideração que no pós-modernismo cada um tem um motivo para escolher o seu lado, mas com uma delimitação do que é novo e do que é passado. Weick e Westley (2004) especificam que é o ato de evidenciar a experiência contínua.

A aprendizagem organizacional ganhou notoriedade na década de 90, embora presente há mais tempo (década de 70) na literatura, com raízes na corrente do desenvolvimento organizacional, e surgiu como alternativa para explicar como as ações afetam e são afetadas por processos institucionais menos racionais, com um viés positivista e estrutural-funcionalista.

Peter Senge (1990) trouxe a ideia de que a aprendizagem organizacional deveria ocorrer nas organizações de aprendizagem, lugar onde continuamente expandem a capacidade de criar os resultados que se deseja e onde se aprende a aprender. As primeiras abordagens sobre aprendizagem organizacional avaliavam resultados e desempenho. À medida que começa a ser utilizada pela Teoria das Organizações, seu foco passa a ser processos.

Weick e Westley (2004) afirmam que a aprendizagem não muda a organização, mas é a medida de seu sucesso e que a aprendizagem se dá pelo ato de evidenciar a experiência contínua e o que as pessoas aprendem são significados intersubjetivos inseridos na cultura. Para Weick & Quinn (1999), a mudança organizacional é constante, cumulativa e evolutiva, e pequenos avanços que ocorrem rotineiramente em toda a organização podem proporcionar uma mudança significativa na organização.

As organizações podem proporcionar um relacionamento mais amplo em diversos fatores a serem considerados como redes, tendo em vista que temos fatores a serem desenvolvidos, Lopes e Moraes (2000) formulam três etapas:

- A definição de redes em um sentido mais amplo;
- A definição de redes em um sentido mais restrito conectado à administração;
- A definição de redes organizacionais.



Temos de ter uma visão de como as redes eram antes e o que se pode fazer de melhor em benefício de todos. As redes podem estreitar os relacionamentos em diversas áreas, setores, departamentos sempre com manutenção, melhorias e avanços tecnológicos, não somente dentro das organizações, mas em todo o mundo.

### **3 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA**

Com base em indicadores bibliométricos, foi realizado um mini mapeamento da produção científica em relação ao tema “Teoria das Contingências”, para isso foram delimitados alguns critérios para a seleção dos trabalhos:

- a. Trabalhos realizados entre os anos de 1999 a 2011;
- b. Disposição em banco de dados de Universidades Federais, Estaduais e privadas;
- c. Inserção do periódico no Sistema Qualis-Capes com classificação ‘A’ ou ‘B’ nacional;
- d. Ter o conteúdo ligado à área da administração, com foco na Teoria das Contingências.

A partir da delimitação das bases de pesquisas teve início o processo de busca nas seguintes plataformas de consultas: ANPAD, RAE, RAUSP, RAC, UFRGS, UFBA, UFScar, SCIELO, BDBTD e USP.

O resultado obtido foi o seguinte: Entre os anos de 1999 a 2011 foram produzidos 10 trabalhos, sendo 3 (três) dissertações, 7 (sete) artigos e 0 (zero) tese. O local onde mais se produziu trabalhos com os critérios determinados para a pesquisa foi a USP, com um total de 5 (cinco) produções, sendo 3 (três) dissertações e 2 (dois) artigos. Os bancos de dados que obtiveram êxito nas pesquisas foram: BDBTD, SCIELO e USP.

Dentre os autores, não houve algum que se destacasse mais, todos com apenas 1 (um) trabalho produzido. Alguns autores especificados abaixo levam em consideração pontos importantes na teoria contingencial, o que pode ocasionar algumas discussões e pontos polêmicos a serem tratados e que de alguma maneira

vai contribuir nesta esfera.

Alfred Chandler (2009), um grande autor da Teoria Contingencial realizou uma investigação histórica sobre as mudanças estruturais de grandes organizações, relacionando-as com a estratégia de negócios. Alfred Chandler (2009) estuda a experiência de quatro grandes empresas americanas: Dupont, General Motors, Standard Oil e Sears Roebuck, e examina comparativamente essas corporações americanas demonstrando como a sua estrutura foi sendo continuamente adaptada e ajustada à sua estratégia.

Chandler (2009) entende que a estrutura organizacional das grandes empresas americanas foi sendo gradativamente determinada pela sua estratégia mercadológica. A estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização, isto é, a forma organizacional que ela assumiu para integrar seus recursos, enquanto a estratégia corresponde ao plano global de alocação de recursos para atender as demandas do ambiente.

Tom Burns e G. M Stalker (2008) pesquisaram vinte indústrias inglesas para verificar a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas indústrias. Impressionado com os diferentes procedimentos administrativos encontrados nessas indústrias, classificaram-nas em dois tipos: Mecanísticas e Orgânicas.

A conclusão de Burns e Stalker (2008) é que a forma mecânica de organização é apropriada para condições ambientais estáveis, enquanto que a forma orgânica é apropriada para condições ambientais de mudanças e inovação. Em resumo, há um imperativo ambiental, isto é, é o ambiente que determina a estrutura e o funcionamento das organizações.

Paul R. Lawrence e Jay w. Lorsch (2010) fizeram uma pesquisa sobre o defrontamento entre organização e ambiente que marca o aparecimento da Teoria da Contingência. Ainda, segundo Paul R. Lawrence e Jay w. Lorsch (2010) preocupados com as características que as empresas devem ter para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado, fizeram uma pesquisa sobre dez empresas em três diferentes meios industriais (plásticos alimentos empacotados e recipientes/containers).

Paul R. Lawrence e Jay w. Lorsch (2010) apontam que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração.

**Diferenciação:** As organizações apresentam esta característica. É a divisão da organização em departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada para um contexto ambiental também especializado.

Cada departamento reage unicamente àquela parte do ambiente que é relevante para a sua própria tarefa especializada. Se houver diferenciação nos ambientes específicos aparecerão diferenciações na estrutura e abordagem dos departamentos.

**Integração:** Refere-se ao processo oposto, gerado por pressões vindas do ambiente da organização no sentido de obter unidade de esforços e coordenação entre vários departamentos.

Ao lidar com os ambientes externos vão se segmentando em unidades, cada um com tarefa específica de tratar com uma parte das condições existentes fora da organização (unidades de vendas, de produção, de pesquisa). Cada um desses segmentos se relaciona com um segmento do universo exterior à empresa.

Essa divisão do trabalho entre departamentos marca um estado de diferenciação como visto acima. Porém, esses departamentos precisam fazer um esforço convergente e unificado para atingir objetivos globais da organização. Em consequência, ocorre também um processo de integração.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os Estudos Organizacionais permitem compreender as estruturas das organizações modernas, a partir do momento em o pesquisador passa a questionar como as organizações são conduzidas e de que maneira estão posicionadas dentro do contexto político, social e econômico em que estão inseridas, e se são realmente eficientes.

Neste trabalho são apresentadas várias ideias e pensamentos de autores que outrora buscaram criar e organizar teorias que fossem capazes de resolver os problemas organizacionais que se apresentavam à época.

Os teóricos modernos passaram a questionar as teorias do passado e quais as principais influências provocadas por elas na administração das organizações, isso em decorrência das rápidas mudanças ocorridas no mundo, e que afetam diretamente o desempenho das organizações.

Esses teóricos trouxeram a tona perspectivas de uma administração mais eficiente, e que pudesse enfrentar as contingências do mercado, procurando criar um perfil organizacional que melhor se adequasse às suas necessidades.

Dentro desse contexto de enfrentamento das imprevisibilidades do ambiente, externo e interno, é que surge a Teoria das Contingências como uma alternativa estratégica à administração das organizações.

A Teoria das Contingências propõe verificar quais são os modelos de Estruturas Organizacionais mais eficientes às organizações e, também, compreender e explicar como as organizações reagem em situações de turbulência; porém, apesar de sua importância, a pesquisa bibliométrica apresentada neste trabalho revelou que pouca coisa tem sido escrita sobre a Teoria das Contingências, ou seja, nota-se que a teoria em si tem despertado pouco interesse dos pesquisadores em administração.

Tais questões podem ser vistas neste trabalho em forma de críticas e contestações por meio do pensamento de pesquisadores modernos, em relação à forma de pensar dos principais teóricos do passado, fato que serviu de base para reflexão sobre a conceituação e posicionamento da Teoria das Organizações de maneira geral e da Teoria das Contingências em particular.

Isto permitiu avaliar e entender a evolução de ambas as teorias, sem, contudo, exaurir, evidentemente, todo o conteúdo que abrange o assunto em questão.

## REFERÊNCIAS

AVELSSON, M.; DEETZ, S. Teoria Crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In CLEGG, S.R.; HARDY C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1, 2010. Cap. 8 p. 227-266. Organizadores da edição brasileira: Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R.; **Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análise organizacional**. São

Paulo: Atlas v. 3, 2010. Cap. 5, p. 131-179. Organizadores da edição brasileira: Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer.

BAUM, J.A. Ecologia Organizacional. In CLEGG, S.R.; HARDY C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, v. 1, 2010. Cap. 5 p. 137-195. Organizadores da edição brasileira: Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer.

BURREL & MORGAN, "Sociological Paradigms and Organizational Analysis", London: Heineman, 1979.

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In CLEGG, S.R.; HARDY C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, v. 1, 2010. Cap. 3, p. 105-133. Organizadores da edição brasileira: Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer.

HARDDY, C; CLEGG, S.R.. Alguns ousam a chamá-lo de poder. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R.; **Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas 16 direções.** São Paulo: Atlas v. 2, 2010. Cap. 13, p. 260-289. Organizadores da edição brasileira: Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer.

MINTZBERG Henry – Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações/ Henry Mintzberg; tradução Ailton Bomfim Brandão. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

PUTNAM; L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P.. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análises organizacionais.** São Paulo: Atlas, v. 3, 2010. Cap. 3, p. 77 – 125. Organizadores da edição brasileira: Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.R.; HARDY C; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais: modelo de análises e novas questões em estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas v.1, 2010. Cap. 1, p. 61-98. Organizadores da edição brasileira: Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer.

TOLBERT P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.; **Handbook de Estudos Organizacionais: modelo de análise e novas questões em estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas v. 1, 2010. Cap. 6, p. 196-219. Organizadores da edição brasileira: Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oximoro. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2010, v. 3, p. 361-388.

WOLIN, S. *Politics and vision.* Londres: Allen and Unwin, 1961.