

APLICAÇÃO DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA NA GESTÃO EMPRESARIAL NA SEGUNDA DÉCADA DO SÉCULO XXI

Edmundo Pozes da Silva ¹
Alexandre Luiz Schlemper ²
Juliana Hofelder³
Cleonice Maria Santos ⁴
Marcia Oliveira da Fonseca ⁵

Área de conhecimento: Administração

Eixo Temático: Ensino e Pesquisa em Administração

RESUMO

Na disciplina Teorias da Administração, do bacharelado em Administração do Instituto Federal do Paraná – IFPR, Campus Palmas, são explicadas 11 teorias clássicas. Para despertar o interesse dos acadêmicos, além de apresentar as aulas utilizando multimídia, visitamos empresas e convidamos empresários para confirmar a aplicabilidade das teorias na prática. Num desses trabalhos, surgiu a ideia de aplicarmos um questionário a uma amostra de empresários da região de Palmas, Paraná, para verificarmos se uma teoria administrativa criada em 1972, ainda pode ser utilizada nos dias atuais. Para analisarmos se uma organização está bem posicionada para alcançar o objetivo pretendido, algumas abordagens apontam para fatores internos; outros, para os externos; alguns combinam essas perspectivas, e outros procuram congruência entre diferentes aspectos da organização. O 7S McKinsey é um modelo que pode ser aplicado aos problemas organizacional ou à eficácia da equipe. Se algo dentro da organização ou a equipe não está funcionando, é provável que haja incompatibilidade entre alguns dos elementos identificados por esse modelo clássico. Uma vez que essas contradições são reveladas, pode-se trabalhar para alinhar elementos internos para se certificar que estão contribuindo aos objetivos e valores comuns. Escolhemos aplicar os 7 S de MC Kinsey, através das perguntas sobre Estratégia, Estrutura, Sistemas, Valores Compartilhados, Habilidades, Estilo, Equipe. Embora alguns modelos de eficácia organizacional entrem e saem de moda, uma que persiste é a McKinsey 7S, desenvolvido no início de 1980, por Tom Peters e Robert Waterman, dois consultores que trabalham na empresa de consultoria McKinsey & Company, a premissa básica do modelo é que há sete aspectos internos da organização que precisam ser alinhados, se quiser ser bem sucedida. Realizamos pesquisa de campo com cinco empresários, de grandes corporações da Região Metropolitana de Palmas, para comprovar ou não, se a Teoria da Contingência é utilizável nas organizações na atualidade.

Palavras-chave: Contingência, flexibilidade, eficácia.

1 INTRODUÇÃO

As organizações tem muitas dificuldades para gerenciar seus conflitos, melhorar seu desempenho, Examine the likely effects of future changes within a company.analisar os efeitos prováveis das mudanças, Align departments and

¹ Doutor em Educação. edmundo.pozes@ifpr.edu.br

² Doutorando em Desenvolvimento Regional e Agronegócio alexandre.shlemper@ifpr.edu.br

³ Acadêmica em Administração. ju_hofelder123@hotmail.com

⁴ Acadêmica em Administração. cleonice.santos@ifpr.edu.br

⁵ Acadêmica em Ciências Jurídicas. marcinhafonseca95@hotmail.com



processes during a merger or acquisition.alinhar departamentos e processos, Determine how best to implement a proposed strategy.determinar a melhor forma de implementar planejamento estratégico.

Achamos que a Teoria da Contingência é aplicável nas organizações porque somos sabedores de que não existe um único e melhor caminho para administrar, e que as decisões gerenciais dependem da situação. Entende-se que alguns métodos são muito eficazes numa situação e que simplesmente não funcionam em outra, mesmo buscando uma explicação. Os pontos de vista de contingência estão dirigidos a sugerir projeção de organizações administrativas mais adequadas para situações específicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Teoria da Contingência surge entre os anos 60 e 70, numa época de movimentos sociais, guerras e descobrimentos. Sua necessidade é iminente, pois falta explicar a atuação ou o que fazer com as organizações à luz das contingências. O desenvolvimento desta teoria se enfatiza a partir da pesquisa de Lawrence e Lorsch, mediante sua obra intitulada *Organization and environment* publicada em 1967, base dos estudos.

A Teoria da Contingência de 1972, recebe influência direta da Teoria dos Sistemas, apoia a interdependência organizacional e o meio ambiente, variável tecnológica, estrutura matricial, estrutura em redes, estrutura em equipes, dá ênfase na tecnologia e no ambiente, vê o homem como complexo e foca a eficiência e eficácia. Seus principais autores foram James Thompson, Alfred D. Chandler, P. R. Lawrence e J. W. Lorsch, Charles Perrow, Alvin Toffler, H. Mintzberg, B. Ahstrand, J. Lampel, R. Pascale e A. Athos, W. Scott e T. Mitchell, F. E. Kast e J. E. Rosendzweig.

A Teoria da Contingência tem como objetivo utilizar modelos organizacionais mais flexíveis e orgânicos, objetivando o alcance eficaz dos objetivos. Dá ênfase na tecnologia e no ambiente. Nos seus princípios, tudo é relativo, tudo depende. Nos seus fins, está voltado para a estrutura da organização, ambiente econômico, tecnologia da empresa e comportamento dos dirigentes.



A contingência refere-se a algo que pode acontecer ou não, traduzindo como que não existe um único e melhor caminho para administrar, e que depende da situação. Entende-se que alguns métodos são muito eficazes numa situação e que simplesmente não funcionam em outra, mesmo buscando uma explicação. Os pontos de vista de contingência estão dirigidos a sugerir projeção de organizações administrativas mais adequadas para situações específicas. Existem princípios de organização e administração que a teoria diz que são universais, porém cada organização deve ser analisada de maneira separada.

O papel administrativo básico é buscar a congruência entre organização e seu meio ambiente e entre seus subsistemas. Assim, para atuar no terreno dos lineamentos, distinguem-se os que desenham estruturas organizacionais e, os que vão propor ações administrativas. Os primeiros consideram ambiente, tamanho e tecnologia. Entretanto, nos seguintes, existe uma gama consideravelmente ampla que são verdadeiros apoios para administrar melhor, ressaltando os 7 S de Mc Kinsey e o management estratégico. Nos estudos sobre liderança, existe a liderança contingencial, cujos resultados demonstram que não existe um único e melhor estilo de liderança a todas as situações, senão que a liderança está em função de três fatores que a determinam: relações líder-membro, estrutura das tarefas, poder da posição. Com base nesses fatores e dependendo da situação, apresentam dois estilos de liderança: os que estão motivados pelas tarefas e os que estão motivados pelas relações.

a. Origens e evolução da Teoria da Contingência

Autor	Ano	Obra	Contribuição
Heráclito	480 AC	Fragmentos	Teoria da constante mutabilidade da matéria e do que o fogo é seu elemento primitivo.
Henry Fayol	1916	Administração industrial e geral	Indícios de contingência. Flexibilidade para aplicar os princípios da administração segundo as circunstâncias.
M. P. Follet	1920	Dynamic administration: The collector papers of Mary Parker Follett	Índícios de liderança situacional.
Joan Woodward	1958	Management and technology	Influência da tecnologia na estrutura organizacional.
Tom Burns e G. M. Stalker	1961	The management of innovation	Relação entre práticas administrativas e ambiente externo das indústrias. Criadores dos modelos mecânicos e orgânicos.



Alfred D. Chandler	1962	Strategy and Structure	Relação entre estratégia e estrutura. (A estratégia adapta a sua estrutura).
P. R. Lawrence e J. W. Lorsch	1967	Organization and environment: managing differentiation and integration	Confrontação entre organização e ambiente: os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração. A teoria da contingência derivou-se dessa pesquisa.
Charles Perrow	1967	Organization analysis: a sociological view	Não há uma melhor e única maneira de administrar. Os que devem descobrir-se por padrões de variação sejam válidos apesar da singularidade das empresas.
Alvin Toffler	1970	The future shock	Nada é permanente. Pautas para prever o futuro.
F. E. Kast J. E. Rosendzweig	1973	Contingency views of organization and management	Modelos organizacionais e ações administrativas mais apropriadas a situações específicas.
W. Scott e T. Mitchell	1976	Organization theory: a structural and behavioral analysis	Influência dos fatores tecnológicos e humanos sobre as organizações.
R. Pascale e A. Athos	1981	The art of Japanese management: application for American executives	Elaboração e aplicação do modelo das 7 S, de MC Kinsey, com enfoque contingencial.
H. Mintzberg, B. Ahlstrand J. Lampel	1999	Safári da Estratégia	Influência das estratégias na organização. Dez modelos de Administração Estratégica.
Alvin Toffler H. Toffler	2006	A revolução da riqueza	Visão de mudanças do mundo, fatores de influência. A riqueza não é só dinheiro. O futuro que nos proporciona a riqueza.

2.1 Administração Estratégica na visão da Teoria da Contingência

Os autores Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel, ao final dos anos 90, idealizam uma maneira de compilar 10 escolas para formular, implantar e avaliar estratégias, com o objetivo de apoiar administradores em suas responsabilidades de alcançar seus fins, num ambiente sistêmico-contingencial. Esta interessante contribuição apresenta um histórico sobre como se planejam as estratégias entre 1847 e 1985, e até o início do século XXI, com enfoque estratégico na economia global, *e-commerce* e a Estratégia do Oceano Azul.

b. As 10 escolas da Administração Estratégica segundo Mintzberg

Escola	Conceito	Autor/ano	Analogia
Desenho	A estratégia como processo de concepção	Stelznick, 1957; Andrews, 1965	Aranha
Planejamento	A estratégia como um processo formal	Ansofff, 1965	Esquilo
Posi	A estratégia como um	Schendel e Hatten, 1970;	Búfalo



cionamento	processo analítico	Porter, 1980 e 1985	
Empresarial	A estratégia como um processo visionário	Schumpeter, 1950; e Cole, 1959	Lobo
Cognitiva	A estratégia como um processo mental	Simon, 1947 e 1957; March e Simon, 1958	Coruja
Aprendizagem	A estratégia como um processo emergente	Lindblom, 1959 e 1968; Prahalad e Hamel, 1990	Macaco
Poder	A estratégia como um processo de negociação	Allinson, 1971; Pfeffer e Salancik, 1978; Ashley, 1984	Leão
Cultura	A estratégia como um processo coletivo	Rhenman e Norman, 1960	Pavão
Ambiente	A estratégia como um processo reativo	Hannan e Freeman, 1977; Pugh e outros, 1960	Avestruz
Configuração	A estratégia como um processo de transformação	Chandler, 1962; Grupo McGill, 1970; Miles e Snow, 1978	Camaleão

2.1.1 A contingência nas organizações

O ponto de vista de contingência das organizações e sua administração propõem que:

1. a organização é um sistema composto por subsistemas e delimitado por limites identificáveis em relação ao suprasistema que o rodeia;
2. o ponto de vista da contingência busca entender as interrelações dentro e entre subsistemas, assim como entre organizações e seu meio ambiente;
3. desde o ponto de vista da contingência, deve-se definir esquemas de relações ou configurações variáveis;
4. os pontos de vista da contingência, finalmente, sugerem desenhos de organizações e ações administrativas mais adequadas às situações específicas;
5. a perspectiva de sistema orienta-se a proporcionar um modelo amplo para entender todas as organizações;
6. a perspectiva da contingência reconhece que meio ambiente e sistemas internos são a base para desenhar e administrar organizações específicas;
7. na visão contingencial, existem princípios universais de organização e administração, e cada organização é única e cada situação deve ser analisada separadamente.

2.2 Os 7 S de MC Kinsey na visão da Teoria da Contingência



Como analisar se a sua organização está bem posicionada para alcançar o objetivo pretendido? Esta é uma pergunta que foi feita há muitos anos, e há muitas respostas diferentes. Algumas abordagens apontam para fatores internos; outros, para os externos; alguns combinam essas perspectivas, e outros procuram congruência entre diferentes aspectos da organização. A questão resume-se aos fatores de estudo.

Embora alguns modelos de eficácia organizacional entrem e saem de moda, uma que persiste é a McKinsey 7S quadro. Desenvolvido no início de 1980, por Tom Peters e Robert Waterman, dois consultores que trabalham na empresa de consultoria McKinsey & Company, a premissa básica do modelo é que há sete aspectos internos da organização que precisam ser alinhados, se quiser ser bem sucedida. O modelo 7S pode ser usado em situações em que uma perspectiva de alinhamento é útil, por exemplo, para ajudá-lo:

- melhorar o desempenho da empresa;
- analisar os efeitos prováveis das mudanças futuras da empresa;
- alinhar departamentos e processos durante uma fusão ou aquisição;
- determinar a melhor forma de implementar uma estratégia proposta.

2.2.1 Os sete elementos

O modelo 7S McKinsey envolve sete fatores interdependentes, que são categorizados como "*hard*" ou "*soft*" elementos:

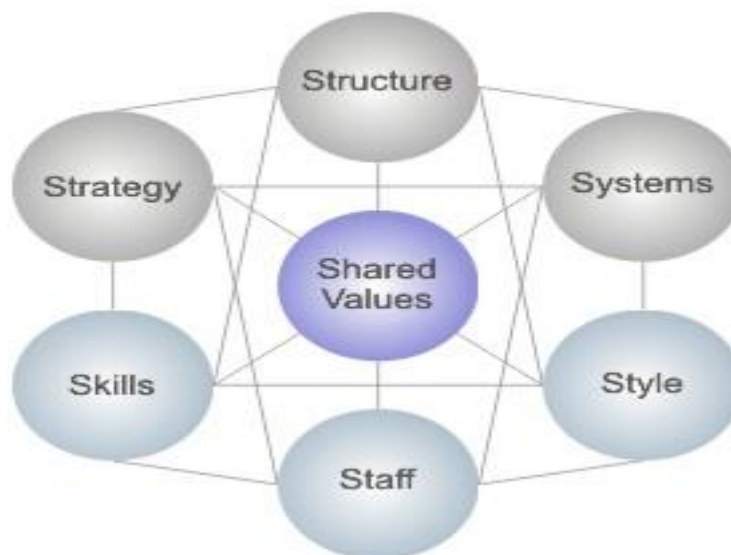
Elementos <i>Hard</i>	Elementos <i>Soft</i>
Estratégia Estrutura Sistemas	Valores Compartilhados Habilidades Estilo Equipe

"*Hard*" elementos são mais fáceis de definir ou identificar a gestão. Podem influenciar lhes diretamente: Estas são as declarações de estratégia; organogramas e linhas de comunicação; e formal dos processos e sistemas de TI. "*Soft*" elementos, por outro lado, pode ser mais difícil de descrever, e são menos tangíveis e mais influenciados pela cultura. No entanto, esses elementos macios são tão



importantes quanto os elementos rígidos, verificando se a organização pode ser bem sucedida. A forma como o modelo é apresentado abaixo mostra a interdependência dos elementos e indica como uma mudança em um afeta todos os outros.

Figure 1: The McKinsey 7S Model



- **Estratégia (*strategy*):** plano concebido para manter e construir uma vantagem competitiva sobre a concorrência.
- **Estrutura (*struture*):** forma como a organização está estruturada e quem se reporta.
- **Sistemas (*systems*):** cotidiano e procedimentos que os membros de pessoal exercem para fazer o trabalho.
- **Valores Compartilhados (*shared values*):** chamado de "objetivos superordenados" quando o modelo foi desenvolvido pela primeira vez, estes são os valores centrais da empresa que são evidenciadas em cultura corporativa e ética do trabalho em geral.
- **Estilo (*style*):** estilo de liderança adotado.
- **Funcionários (*staff*):** trabalhadores e suas capacidades gerais.
- **Habilidades (*skill*):** habilidades e competências reais dos empregados da empresa.

Estratégia

- Qual é a nossa estratégia?
- Como temos a intenção de atingir os nossos objetivos?
- Como lidar com a pressão competitiva?
- Como são as mudanças nas demandas dos clientes abordados?
- Como a estratégia é ajustada às questões ambientais?

Estrutura

- Como é que a empresa / equipe está dividida?
- Qual é a hierarquia?
- Como é que os vários departamentos coordenam as atividades?
- Como é que os membros da equipe se organizam e alinham-se?
- A tomada de decisão e o controle são centralizados ou descentralizados?
Como deve ser?
- Onde estão as linhas de comunicação? São explícitas e/ou implícitas?

Sistemas

- Quais são os principais sistemas que rodam a organização? Considere os sistemas financeiros e de RH, bem como as comunicações e o armazenamento de documentos.
- Onde estão os controles e como eles são monitorados e avaliados?
- Que regras e processos internos são utilizados para a equipe manter-se na trilha?

Valores compartilhados

- Quais são os valores essenciais?
- Qual é a cultura de equipe corporativa?
- Quão forte são os valores?
- Quais são os valores fundamentais que a equipe da empresa foi construída?

Estilo

- Como é a gestão participativa / estilo de liderança?
- O que é liderança eficaz?



- Funcionários e membros de equipe tendem a ser competitivos ou cooperativos?
- Existem equipes de real funcionamento dentro da organização ou são grupos apenas nominais?

Funcionários

- Que posições ou especializações são representadas dentro da equipe?
- Quais são as posições que devem ser preenchidas?
- Existem lacunas nas competências necessárias?

Habilidades

- Quais são as mais fortes habilidades representadas dentro da empresa / equipe?
- Existem lacunas de competências?
- Qual é a empresa / equipe conhecida por fazer bem?
- Os atuais funcionários e membros de equipe têm a capacidade de fazer o trabalho?
- Como são as habilidades monitoradas e avaliadas?

h. Os Sete Cs

- Otimização da organização utilizando os sete Cs:
Confiança; Comprometimento; Criação conjunta; Conexão;
Comunicação; Celebração ou correção do curso; Clima bom.

i. Curva da Mudança

A gestão da mudança implica em criar e conduzir as mudanças necessárias numa organização e controlar as mudanças dinâmicas através da organização, desenvolvimento e apoio a ações que desencadeiam a mudança.

As 4 abordagens para a divulgação da mudança:

1. Abordagem cognitiva: informação objectiva capaz de convencer o racional;



2. Abordagem da aprendizagem: formação e orientação sobre as melhores e as mais promissoras práticas para convencer o aprendiz;
3. abordagem conversadora: assegurar a interação com os decisores para convencer o interessado;
4. Abordagem coerciva: destinada aos resistentes ativos e aos desinteressados.

3. METODOLOGIA

3.1 Universo da pesquisa

As 10 empresas mais representativas na Região Metropolitana de Palmas

3.2 Amostra

Cinco empresas, 50% do universo.

3.3 Coleta dos dados

Elaboramos um questionário, anexo 1, e entregamos na direção das 10 empresas e recebemos seis questionários preenchidos.



3.4 Tabulação dos dados

Empresas 7 S's	Compensados SUDATI	Chiva Plástico	Palmas Engenharia	Hospital PELIZZAR	Guararapes
Estratégia	Crescimento investimento inovação	Ser reconhecida como melhor empresa Atendimento com excelência	Avanço em tecnologia Inserção em novos nichos de mercado	Aplicação de novas tecnologias na medicina Confiança relação	Conquista novos mercados Desenvolver tecnologias de produção
Estrutura	4 unidades fabris e estrutura matricial	1 unidade e estrutura hierárquica matricial	Uma central e muitas obras	Uma unidade hospitalar	3 fábricas com hierarquia única
Sistemas	ERP	ERP	Sistema	Sistema próprio	ERP
Valores	Integridade confiança honestidade Valorização da equipe	Referência de qualidade Excelente relacionamento Com cliente e acionistas	Qualidade Cumprimento de prazos Investimento em pessoas	Atendimento excelente Sentimento humano Treinamento Verdade	Respeito aos colaboradores Falar a verdade Respeito Lealdade
Estilo	Respeito de opiniões dos líderes e valorização dos colaboradores participativos	Qualidade Total Valorização da equipe de trabalho	Empreendedor Busca novos mercados Empregados envolvidos com metas	Respeito ao paciente Qualidade no atendimento Dedicção	Trabalho em equipe Alcançar metas Aumentar produtividade
Funcionários	5 níveis hierárquicos	Constante desenvolvimento	Sempre em treinamento	Equipe sólida e ativa	Treinados e motivados
Habilidades	Capacidade de buscar soluções em equipe	Criar novos produtos e conquistar novos mercados	Desenvolver novos processos de construção	Novas tecnologias de tratamento médico	Conquistar novos mercados com eficácia

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As empresas pesquisadas se posicionaram quanto a estratégia. Os assuntos mais relevantes citados foram: foco no crescimento, investimento, inovação. Também ser reconhecida como melhor empresa no mercado, possuir um atendimento com excelência, manter um constante avanço em tecnologia, procurar sempre estar inserida em novos nichos de mercado e conquistar novos mercados, procurar aplicar novas tecnologias, manter uma relação de confiança, e o desenvolvimento de tecnologias de produção.

Quanto a Estrutura, as organizações descreveram seu organograma de forma tradicional. Quanto a Sistemas, a maioria possui e mantém o ERP. Em referência aos Valores, citam a integridade, confiança, honestidade e valorização da equipe. Também citam o referencial de qualidade, a busca pela excelência, o estreitamento entre o relacionamento da empresa e seus clientes,



fornecedores e acionistas. Também relacionam o cumprimento de prazos e investimentos em pessoas, na verdade, no sentimento humano e o respeito.

Quanto ao estilo, acham importante a valorização dos colaboradores participativos, da opinião dos líderes, foco na valorização da equipe, no perfil empreendedor, no objetivo a ser atingido baseado nas metas, na dedicação e conseqüentemente no aumento da produtividade.

Quanto aos funcionários, mantém poucos níveis hierárquicos, procuram propiciar constante desenvolvimento e treinamento, em busca de equipe sólida e ativa.

Com referência as Habilidades, buscam capacidade de buscar soluções em equipe, criar novos produtos e conquistar novos mercados. Desenvolver novos processos de construção e produção, busca de novas tecnologias e novos mercados com eficácia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando a análise e discussão dos resultados, concluímos que a Teoria da Contingência, de 1972, ainda é aplicada nas organizações empresariais em 2014. Todos os empresários entrevistados declararam que é possível aplicar, nas suas empresas, o modelo 7S McKinsey, desenvolvido no início de 1980, por Tom Peters e Robert Waterman, dois colaboradores da consultoria McKinsey & Company.

Depois de explicado a metodologia do modelo, os empresários se interessaram por convênio com a Empresa Júnior do IFPR, Campus Palmas. Essa abertura possibilitará uma melhor aproximação entre a vida empresarial e a acadêmica. Os empresários empreendedores demonstraram interesse em estreitar laços com a academia e esta, aproveitará para esse relacionamento para testar a aplicação das teorias clássicas e avançadas da administração.

Outro fator interessante, é possibilitar a presença dos acadêmicos junto a administração superior da organizações, no sentido de colaborar para que os executivos conheçam novos modelos de gestão.



REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idelberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BERNARDES, Cyro. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Saraiva, 2008.

POZES DA SILVA, Edmundo. Teoria P: convergências das teorias administrativas e econômicas. Cesumar: Maringá, 2010.



Apêndice QUESTIONÁRIO

Os sete elementos de Mckinsey (1972)

1. **Estratégia (*strategy*)**

Qual é a nossa estratégia?
Como temos a intenção de atingir os nossos objetivos?
Como lidar com a pressão competitiva?
Como são as mudanças nas demandas dos clientes abordados?
Como a estratégia é ajustada às questões ambientais?

2. **Estrutura (*struture*)**

Como é que a empresa / equipe está dividida?
Qual é a hierarquia?
Como é que os vários departamentos coordenam as atividades?
Como é que os membros da equipe se organizam e alinham-se?
A tomada de decisão e o controle são centralizados ou descentralizados? Como deve ser?
Onde estão as linhas de comunicação? São explícitas e/ou implícitas?

3. **Sistemas (*systems*)**

Quais são os principais sistemas que rodam a organização?
Considere os sistemas financeiros e de RH, bem como as comunicações e armazenamento de documentos?
Onde estão os controles e como eles são monitorados e avaliados?
Que regras e processos internos são utilizados para a equipe manter-se na trilha?

4. **Valores compartilhados**

Quais são os valores essenciais?
Qual é a cultura de equipe corporativa?
Quão forte são os valores?
Quais são os valores fundamentais que a equipe da empresa foi construída?

5. **Estilo**

Como é a gestão participativa / estilo de liderança?
O que é liderança eficaz?
Funcionários e membros de equipe tendem a ser competitivos ou cooperativos?
Existem equipes de real funcionamento dentro da organização ou são grupos apenas nominais?

6. **Funcionários**

Que posições ou especializações são representadas dentro da equipe?
Quais são as posições que devem ser preenchidas?
Existem lacunas nas competências necessárias?



7. Habilidades

Quais são as mais fortes habilidades representadas dentro da empresa / equipe?

Existem lacunas de competências?

Qual é a empresa / equipe conhecida por fazer bem?

Os atuais funcionários e membros de equipe têm a capacidade de fazer o trabalho?

Como são as habilidades monitoradas e avaliadas?

