



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

revista.adm@uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano do  
Sul  
Brasil

Fagundes, Jair Antonio; Petri, Marly; Barbosa Lavarda, Rosalia; Rodrigues, Marcos Rogério; Facin  
Lavarda, Carlos Eduardo; Crespo Soller, Cristina

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO SOB A ÓTICA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Gestão & Regionalidade, vol. 26, núm. 78, septiembre-diciembre, 2010, pp. 52-63

Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133417428005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO SOB A ÓTICA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA

### ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND MANAGEMENT UNDER THE CONTINGENCY THEORY PERSPECTIVE

**Jair Antonio Fagundes**

Coordenador e professor de diversos cursos de Especialização na área Contábil e professor em diversos cursos de Graduação e Especialização na Faculdades Integradas Machado de Assis

Data de recebimento: 20/05/2010

Data de aprovação: 22/10/2010

**Marly Petri**

IES: Faculdades Integradas Machado de Assis Área de Atuação: Administrativa

**Rosalia Barbosa Lavarda**

Professora e pesquisadora do Departamento de Administração na Universidade Regional de Blumenau, FURB, SC, no Programa de Pós-graduação - PPGAd Mestrado em Administração.

**Marcos Rogério Rodrigues**

Professor do curso de Administração das Faculdades Integradas Machado de Assis e coordenador da pós-graduação lato sensu em cursos na área de Administração

**Carlos Eduardo Facin Lavarda**

Professor do Departamento de Contabilidade na Universidade Regional de Blumenau, FURB

**Cristina Crespo Soller**

Universitat de Valencia. Departament de comptabilitat. Titular de Escuela Universitaria. Doctora en Economía.

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo identificar como se classifica a estrutura organizacional e a gestão de uma empresa de fabricação e montagem de equipamentos industriais, sob a ótica da teoria contingencial. Este trabalho fundamenta-se nos estudos de Burns & Stalker (1960) e Lawrence & Lorsch (1967), que contribuíram com a utilização da variável “ambiente” para a definição das estruturas organizacionais nas empresas. A metodologia foi o estudo de caso qualitativo, e realizaram-se entrevistas semiestruturadas como principal técnica de coleta de dados. No fator relativo à divisão do trabalho, os resultados confirmaram que o modelo de estrutura da organização classifica-se como uma estrutura mecânica. Nos demais fatores, a empresa apresenta indícios dos dois modelos de estrutura, tanto mecânica quanto orgânica. Pode-se afirmar que os achados corroboraram a literatura acerca da teoria da contingência, onde se assegura que não há uma fórmula única para administrar uma empresa.

**Palavras-chave:** gestão, teoria da contingência, estudo de caso.

**Endereços dos autores:****Jair Antonio Fagundes**

E-mail: jair\_fagundes@hotmail.com

**Marly Petri**

E-mail: marypetry@hotmail.com ou marli@ixon.ind.br

**Rosalia Barbosa Lavarda**

E-mail: rlavarda@furb.br

**Marcos Rogério Rodrigues**

E-mail: \_marcos.110783@hotmail.com

**Carlos Eduardo Facin Lavarda**

E-mail: clavarda@furb.br

**Cristina Crespo Soller**

E-mail: ccrespo@uv.es

## ABSTRACT

This article aims to identify the organizational structure and management of manufacturing and assembly of industrial equipment considering the contingency theory perspective. To achieve this goal this paper is based on studies of Burns & Stalker (1960) and Lawrence & Lorsch (1967) who contributed to the use of environment variable for the definition of organizational structures in organizations. The methodology was a qualitative case study and interviews were conducted with directors of the company in order to fully understand how management and organizational structure is classified. The results confirm that the model structure of the company is classified as a mechanical structure in one factor and other factors showed that there are evidences from two structural models, both mechanical and organic. It can be said that the findings corroborate with the literature on contingency theory, which ensures that there is no single formula for managing a business.

**Keywords:** management, contingency theory, case study.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo, vários foram os métodos desenvolvidos para gerenciar, controlar, planejar e organizar as empresas, sempre na busca do melhor modelo de administrar.

Percebe-se que várias teorias foram desenvolvidas ao longo dos anos, com diferentes contribuições e enfoques. Primeiramente, voltadas para as tarefas, com as contribuições da escola científica da administração, seguidas da ênfase na estrutura, nas pessoas, no ambiente e na tecnologia, sendo que todas tiveram sua contribuição para o atual modelo de administração (SILVA, 2005).

Atualmente, sabe-se que não há um modelo único de estrutura organizacional que sirva para todas as empresas. Tal afirmação baseia-se no desenvolvimento da teoria da contingência, de acordo com a qual se enfatiza que não existe uma fórmula única na gestão das organizações. Cada uma delas necessita buscar a sua melhor maneira de se estruturar com o intuito de atingir suas metas e seus objetivos (LAWRENCE & LORSCH, 1967).

Dentro da perspectiva da teoria da contingência, várias pesquisas foram realizadas, visando a corroborar o desenvolvimento da respectiva teoria. Dentre elas, destacam-se as realizadas pelos seguintes autores: Woodward (1958, 1965), que tratou da tecnologia como fator de contingência; Burns & Stalker (1960), que estudaram o ambiente externo mecânico e orgânico; Chandler (1962), que re-

lacionou a estratégia e a estrutura; Lawrence & Lorsch (1967), que pesquisaram sobre ambiente e estrutura; e Perrow (1976), que tratou da tecnologia e da estrutura.

Mais recentemente, outros pesquisadores contribuíram, como Chenhall (2003), por exemplo, que elaborou uma revisão sobre estudos, utilizando esta teoria desde 1980, e ressaltou a urgência de futuros trabalhos a serem desenvolvidos com abordagem qualitativa. Já Tillema (2005), Aguiar & Frezatti (2007) e Cadez (2007) estudaram fatores de contingência, relacionando sistemas contábeis. Chenhall (2008), por sua vez, tratou os efeitos dos fatores de contingência nas questões orçamentárias.

Assim, este estudo tem como objetivo identificar a estrutura de gestão de uma indústria de médio porte. Para tanto, será seguido o trabalho desenvolvido inicialmente por Burns & Stalker (1960), estudiosos que segregaram as estruturas organizacionais em mecânica e orgânica. Baseado neste contexto, pergunta-se: qual a estrutura organizacional caracterizada pelo ambiente no caso de estudo?

Para alcançar o objetivo proposto, o trabalho primeiramente apresenta uma reflexão sobre a teoria da contingência, abordando os principais autores que contribuíram para o desenvolvimento dessa mesma teoria. Na sequência, apresenta-se a metodologia utilizada no estudo, bem como a análise das principais evidências descobertas nas entrevistas. Por fim, destacam-se as considerações finais da pesquisa.

## 2. TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Os estudos sobre a teoria da contingência foram desenvolvidos com o intuito de destacar que não existe um modelo de estrutura para todas as organizações, contrariando a escola clássica da administração, a qual enfatizava que uma única estrutura organizacional era eficaz para qualquer tipo de empresa, seja ela de pequeno, seja de médio ou grande porte (DONALDSON, 1999).

Os pesquisadores Woodward (1958), Burns & Stalker (1960) e Lawrence & Lorsch (1967) foram os propulsores da teoria da contingência na metade do século passado. Esses autores realizaram estudos demonstrando que a *performance* econômica das empresas era altamente afetada pela sua estrutura organizacional, pela tecnologia e pelo ambiente externo.

Morgan (1996) definiu a teoria da contingência como a adaptação da organização ao ambiente no qual ela está inserida. O autor em tela ressaltou ainda que o ambiente externo acaba estabelecendo diferentes exigências à organização. As premissas básicas da teoria da contingência definem que o ambiente desenha a estrutura organizacional.

Os estudos de Woodward (1965), nos anos 1950, consideraram a tecnologia como responsável por um papel tão ou mais importante do que a estrutura e os processos nas organizações. Segundo a pesquisadora citada, as empresas foram classificadas de acordo com três diferentes tipos de sistemas de produção: (a) unitário e de pequenos lotes; (b) grande quantidade e produção em massa; (c) processo contínuo.

As evidências encontradas por Woodward (1965) enfatizam que, onde a produção havia avançado para grandes lotes e produção em massa, utilizaram-se equipamentos mais sofisticados, como nas montadoras de automóveis; no caso, a organização do trabalho era mais formalizada e mecanicista. Por outro lado, o avanço tecnológico posterior levou a uma produção mais automatizada e à utilização mais intensa de capital, por meio de um processo contínuo, onde a produção em massa cedeu lugar para as equipes de trabalho dirigirem linhas orgânicas e de relações humanas (DONALDSON, 1999). Portanto, Woodward (1965) evidenciou que, à medida que a tecnologia avança, leva consigo uma estru-

tura mais mecanicista e, depois, uma estrutura mais orgânica.

Os efeitos do ambiente externo sobre o padrão de gestão e desempenho econômico foi estudado por Burns & Stalker (1960), que pesquisaram 20 empresas inglesas nos anos 1960, por intermédio de entrevista estruturada com os executivos e assessores. Ambos os pesquisadores definiram dois sistemas opostos de prática e estrutura de gestão: o sistema mecânico e o sistema orgânico.

Desse modo, Burns & Stalker (1960) evidenciaram que, quando uma organização enfrenta um ambiente estável, com poucas mudanças, a estrutura mecanicista é mais eficaz. Ao contrário disso, quando uma organização enfrenta um ambiente mais dinâmico, com elevado grau de mudanças, faz-se necessário ter uma estrutura orgânica.

O modelo orgânico deixa de lado a visão mecanicista da organização, assegurada pelos autores da abordagem clássica da administração. A visão mecanicista considera a organização como sistema fechado. Todavia, os adeptos da teoria da contingência asseguram que as organizações devem ser vistas como um sistema aberto, em que possa adaptar-se às contingências do ambiente.

A relação entre a estratégia e a estrutura das empresas foi pesquisada por Chandler (1962), quando analisou quatro empresas, quais sejam: Dupont, GM, Standard Oil e Sears-Roebuck. Os dados empíricos foram coletados por meio de documentos internos das referidas organizações e através de entrevistas com os executivos. A Dupont passou de uma estrutura centralizada para uma estrutura descentralizada, e tal mudança foi motivada pela estratégia da empresa. Já a GM, também por questões estratégicas, estabeleceu controles centralizados em operações descentralizadas.

A empresa Standard Oil movimentou-se em direção à descentralização sobre uma base não sistemática. E a Sears-Roebuck experimentou um modelo descentralizado, porém sem êxito; num segundo momento, ela adotou novamente uma estrutura altamente centralizadora, que também não obteve resultados satisfatórios. Entretanto, de forma gradativa, a empresa foi implementando uma estrutura descentralizada, alcançando êxito. No Quadro 1, a

**Quadro 1:** Fases da empresa, segundo Chandler

Fase	Características	Estrutura organizacional
Acumulação de recursos	Crescimento das empresas; ênfase na área de produção e rede de distribuição; compra de empresas fornecedoras de MP.	Controle por integração vertical, dando origem à economia de escala.
Racionalização do uso dos recursos	Diminuição de custos com a definição de uma estrutura funcional; lucros dependem da racionalização da estrutura.	Planejamento e controle da produção; organização (criação de departamentos); coordenação entre os departamentos.
Continuação do crescimento	Aumento da concorrência; queda nos lucros; mercado saturado.	Diversificação; adaptação da estrutura organizacional; surgimento dos departamentos de P&D <sup>1</sup> .
Racionalização do uso de recursos em expansão	Ênfase na estratégia mercadológica; busca de novas linhas de produtos; descentralização das operações; centralização do controle.	Nova estrutura funcional departamentalizada; divisões autônomas de cada linha de produtos.

Fonte: Ribeiro (2003: 141).

seguir, apresentam-se as fases, as características e a estrutura organizacional, segundo Chandler (1962). Aliás, Chandler (1962) mostrou historicamente que a estratégia determina a estrutura. Entretanto, a organização necessita manter uma adequação entre sua estratégia e sua estrutura; caso contrário, terá menor *performance*.

A relação entre as características estruturais e as condições de ambiente que as organizações enfrentavam foi estudada por Lawrence & Lorsch (1967) na Universidade de Harvard. Os dois pesquisadores buscavam descobrir o que as organizações faziam para lidar com as diversas condições econômicas e de mercado. Através da pesquisa de campo elaborada por meio de um questionário e de entrevistas, os autores mencionados buscaram informações em dez empresas de segmentos diversos (plástico, contêiner e alimento). As estruturas internas foram analisadas em termos de diferenciação e integração.

A diferenciação descreve as diferenças na orientação cognitiva e emocional, entre os gestores em diversos departamentos funcionais, referindo-se aos seguintes aspectos: (a) orientação de metas dos gerentes; (b) orientação de tempo dos gerentes e relações com aspectos do ambiente com os quais estão ligados; (c) relações interpessoais dos gerentes com outros membros e formalidade da estrutura.

Já a integração descreve a qualidade do estado de colaboração que existe entre os departamentos dos quais é exigido alcançar unidade de esforço para atender às demandas do ambiente. A integração é o grau de coordenação e cooperação entre departamentos diferentes, com tarefas interdependentes.

Dando seguimento aos primeiros estudos de Woodward (1958) sobre a variável “tecnologia”, Perrow (1976) chamou a atenção para duas de suas importantes dimensões: (a) a possibilidade de analisar a tecnologia e (b) a previsibilidade ou variabilidade do trabalho. A análise da tecnologia se destaca na medida em que as atividades são desmembradas e altamente específicas. Já a variabilidade refere-se ao número de casos excepcionais ou imprevisíveis e à extensão em que os problemas são conhecidos.

A combinação dessas duas dimensões pode propiciar um formato de tecnologia chamada de rotineira e não rotineira. Com a tecnologia rotineira pode ser considerada uma estrutura burocrática com critérios bem definidos tanto nos níveis tecnológicos quanto nos estágios de supervisão. Porém, caso a organização esteja mais propensa a ser uma estrutura orgânica, então ela pode ser considerada não rotineira.

Os estudos desenvolvidos na Universidade de Aston, por intermédio de pesquisadores liderados por Pugh *et al.* (1968, 1969a, 1969b), também focaram esforços para a continuidade dos estudos de Woodward (1958 e 1965). Os referidos pesquisadores

<sup>1</sup> Pesquisa e desenvolvimento.

dores evidenciaram que, para empresas pequenas, existe pouca necessidade de estrutura formal; ao passo em que a empresa vai evoluindo, deveria aumentar também sua formalização.

Esses estudos relacionam a estrutura e o tamanho das empresas, inspirando-se na burocracia ideal proposta por Max Weber ao apoiar a influência do tamanho nas características burocráticas a seguir: (a) formalização, o nível de documentos escritos na empresa; (b) especialização, o grau em que as tarefas são divididas em cargos distintos; (c) padronização, a extensão em que as atividades similares são realizadas de maneira uniforme; (d) centralização, o nível hierárquico em que as tomadas de decisão são feitas.

Os pesquisadores da Universidade de Aston partiram de duas perguntas básicas: (a) as empresas deveriam ser mais burocratizadas à medida que crescem? (b) para quais tamanhos de empresas as características burocráticas são mais adequadas?

Nesta continuidade de estudos, o grupo de pesquisa incluiu as empresas de serviços em sua amostra, passando a medir a tecnologia e apontando três características pertinentes tanto para em-

presas de serviços como de manufatura, ao considerar os aspectos subsequentes: (i) automação dos equipamentos – a quantidade de atividade desempenhada pelas máquinas em relação à quantidade desempenhada pelas pessoas; (ii) rigidez do fluxo de trabalho – o grau em que a sequência de operações é altamente interconectada e inalterável; (iii) especificidade de avaliação – a extensão em que a atividade do fluxo de trabalho pode ser avaliada, utilizando-se medições precisas e quantificáveis, em oposição às avaliações subjetivas dos gerentes.

O resultado do estudo destaca que existe uma grande sintonia entre elas, fazendo com que se escolha uma única variável denominada como “integração do fluxo de trabalho”, que é a união das três variáveis tecnológicas descritas.

O Quadro 2, a seguir, tem como finalidade sintetizar as principais contribuições teóricas acerca da teoria da contingência. Procurou-se demonstrar o desenvolvimento da teoria numa linha do tempo, abordando os autores e suas contribuições. No próximo item, apresenta-se a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos propostos no presente estudo.

**Quadro 2:** Síntese das principais contribuições teóricas sobre a teoria da contingência

Autores	Principais contribuições
Woodward (1958)	Foi a primeira pesquisadora a propor a teoria da contingência. Woodward evidenciou que, à medida que a tecnologia avança, as empresas levam primeiro uma estrutura mais mecanicista e, depois, uma estrutura mais orgânica.
Burns & Stalker (1960)	Evidenciaram que, quando uma organização enfrenta um ambiente estável, com poucas mudanças, a estrutura mecanicista é mais eficaz. Ao contrário disso, quando uma organização se depara com um ambiente mais dinâmico, com elevado grau de mudanças, faz-se necessário ter uma estrutura orgânica.
Chandler (1962)	Mostrou que a estratégia determina a estrutura. Entretanto, a organização necessita manter uma adequação entre sua estratégia e sua estrutura; caso contrário, terá uma <i>performance</i> menor.
Lawrence & Lorsch (1967)	Analysaram as estruturas internas em termos de diferenciação e integração.
Perrow (1976)	Deu seguimento aos primeiros estudos de Woodward sobre a variável “tecnologia”, identificando duas importantes dimensões da tecnologia: (a) a possibilidade de analisar a tecnologia; (b) a previsibilidade ou variabilidade do trabalho.
Pesquisadores da Universidade de Aston	Também deram seguimento às pesquisas de Woodward (1958 e 1965). Os estudiosos da Universidade de Aston concluíram que, para empresas pequenas, existe pouca necessidade de estrutura formal; porém, à proporção que a empresa vai evoluindo, deveria aumentar também sua formalização.

Fonte: elaborado pelos autores a partir do referencial teórico.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa se classifica, do ponto de vista da abordagem do problema, como qualitativa, empregando a metodologia de estudo de caso único (EISENHARDT, 1989), já que esta técnica permite o agrupamento de um número expressivo de dados (YIN, 2005). O estudo de caso pode definir-se como uma estratégia de pesquisa que se caracteriza por estudar os fenômenos como um processo dinâmico, dentro de seu contexto real, utilizando várias fontes de evidência, com o objetivo de explicar o fenômeno observado de forma global, e tendo em conta toda a sua complexidade (YIN, 2005).

O estudo, portanto, tem por objetivo analisar como se classifica a estrutura organizacional e a gestão de uma empresa de fabricação e montagem de equipamentos industriais sob a ótica da teoria contingencial, com enfoque voltado para a variável “ambiente interno e externo”.

Trata-se de uma pesquisa que se caracteriza como sendo do tipo qualitativo de caráter descritivo. Quanto aos objetivos, ela se evidencia como explicativa, pois tem como propósito analisar e interpretar as variáveis do ambiente interno e externo, considerando a teoria da contingência.

Para a coleta dos dados, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com quatro gestores da empresa, técnica utilizada como principal instrumento de coleta de dados. Os encontros ocorreram entre os meses de junho e julho de 2009, e tiveram a duração de, aproximadamente, 40 minutos, sendo gravados para posterior análise de conteúdo. Também se usou a observação direta das atividades da organização com anotações em bloco de notas para posterior comparação com os dados das entrevistas. A seleção da amostra dos quatro entrevistados foi do tipo intencional por conveniência (YIN, 2005), apresentada no Quadro 3.

**Quadro 3:** Perfil dos entrevistados

Nome	Cargo ocupado
Entrevistado A	Gerente de recursos humanos
Entrevistado B	Sócio proprietário e diretor administrativo
Entrevistado C	Gerente industrial
Entrevistado D	Gerente comercial

Fonte: dados da pesquisa.

Como elementos de análise, o estudo baseou-se no *framework* proposto por Fagundes et al. (2008), que consideraram estudos elaborados por Chenhall (2003) e Tillema (2005), os quais classificaram as variáveis como sendo orgânicas ou mecânicas, conforme explicitado no Quadro 4.

A empresa em estudo foi fundada em fevereiro do ano de 1995, na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Inicialmente, tinha por objetivo atender às necessidades de outras indústrias metalúrgicas na manutenção de máquinas e equipamentos industriais. Porém, com a paralisação do setor em momentos adversos, muitos dos seus clientes tiveram que suspender suas atividades, atingindo também a empresa em foco. Foi nesta ocasião que os empresários decidiram ir atrás de novos negócios em outras regiões, fazendo com que descobrissem novos nichos de mercado.

Atualmente, a organização opera no ramo de desenvolvimento de projetos, fabricação e montagem de equipamentos eletromecânicos e estruturas metálicas para uso industrial, possuindo um quadro de 212 funcionários. Os principais produtos desenvolvidos pela referida empresa são os seguintes: despendoadores de milho, estruturas metálicas, seixadores de sementes, filtros-manga, roscas transportadoras, descarregadores de milho, painéis elétricos, quadro de comandos, usinas de asfalto e sistemas de automação industrial.

A empresa estudada atende a clientes de grande porte em todo o território nacional, sendo que a maioria da referida clientela está concentrada nos Estados de Goiás, Minas Gerais e São Paulo. Ela não possui fabricação de produtos em série, ou seja, projeta, desenvolve e produz equipamentos conforme a necessidade dos compradores. Portanto, ela trabalha com a especificidade de cada cliente, necessitando atender às normas e às exigências específicas dessas organizações, isto é, a empresa em estudo precisa estar sempre aberta para adaptar-se ao mercado.

A opção efetuada em relação a este estudo se justifica por se tratar de um caso crítico para serem estudadas as variáveis analisadas (YIN, 2005). Além disso, caracteriza-se por ser uma seleção não aleatória, intencional e de acessibilidade, a fim de testar como a teoria da contingência é aplicada na empresa.



**Quadro 4:** Elementos de análise

Fatores	Estrutura mecânica	Estrutura orgânica
F.1 Divisão do trabalho	Minuciosa divisão do trabalho, estruturas burocráticas, detalhista.	Estruturas flexíveis, nem sempre sujeitas à divisão do trabalho e à fragmentação.
F.2 Especialização	Elevada: divisão do trabalho e fragmentação das tarefas, possibilitando a criação de cargos ocupados por especialistas, com atribuições bem definidas.	Baixa: cargos generalistas continuamente redefinidos por interação com outros indivíduos participantes da tarefa.
F.3 Padronização	Elevada: atividades rotineiras e estáveis.	Baixa: atividades inovadoras não estáveis.
F.4 Centralização e processo decisório	Alto grau de centralização: decisões geralmente reservadas à cúpula organizacional. Pouca delegação; grande complexidade vertical (grande número de níveis hierárquicos) e horizontal (cargos e departamentos).	Descentralização do processo decisório: delegação e responsabilidade compartilhada. Baixa complexidade vertical (poucos níveis hierárquicos) e horizontal.

Fonte: elaborado pelos autores.

sa, pois, como se percebeu, esta organização é voltada para seu ambiente externo, e cada novo contrato precisa adequar-se internamente para atender a um cliente específico. Desta forma, a realidade local mostrou-se como um caso interessante a ser pesquisado.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico evidencia os resultados das entrevistas realizadas, por meio das quais se buscou identificar a estrutura de organização e gestão da empresa em estudo. Considerou-se a variável contingencial da estrutura organizacional, evidenciada na teoria da contingência por Burns & Stalker (1960) e Lawrence & Lorsch (1967), a qual trata de separar as organizações entre mecânicas e orgânicas.

Os Quadros 5, 6, 7 e 8 descrevem de forma sintetizada os resultados das entrevistas realizadas, segregando os quatro fatores de contingência orgânica e mecânica.

Percebeu-se que, do ponto de vista do entrevistado A, de acordo com o Quadro 6, todos os fatores tiveram parte de sua estrutura de gestão classificada como mecânica e parte como orgânica. Constatou-se que a gestão da empresa apresenta uma estrutura organizacional mista, mais voltada para o fator contingencial mecânico, como pode ser observado nos elementos “divisão do trabalho”, “especialização” e “padronização”, que apresentam evidências da estrutura mecânica. Porém, em alguns aspectos, mostra-se orgânica. Entretanto, fica evidente a estrutura mecânica no fator “centralização

e processo decisório” do setor de recursos humanos, a qual possui baixos níveis hierárquicos e centralização dos processos decisórios.

Conforme as evidências do entrevistado B, notou-se que, na “divisão do trabalho”, a estrutura da empresa é mecânica. Quanto à “especialização”, “padronização” e “centralização e processo decisório”, a organização pode ter parte de sua estrutura classificada como mecânica e parte como orgânica.

No fator “divisão do trabalho”, ficou clara uma estrutura de gestão mecânica. Quanto ao aspecto “especialização”, evidenciaram-se as atividades de uma estrutura mecânica, com tendências e fatores contingenciais da estrutura orgânica. Em relação ao fator “padronização”, observou-se o objetivo de fidelizar o modelo contingencial mecânico, mas o padrão ainda se mostra parcialmente orgânico. Já com referência ao item “centralização e processo decisório”, eles atenderam aos fatores da estrutura de gestão mecânica e da estrutura de gestão orgânica.

Através da análise dos dados, pode-se afirmar que, na opinião do entrevistado B, a empresa mostra-se com uma estrutura mista, com uma maior tendência e atendimento aos requisitos da estrutura mecânica, porém com várias atividades orgânicas na gestão.

Constatou-se que na, quanto à “divisão do trabalho”, a estrutura da empresa, conforme sinalizou o entrevistado C, é mecânica. No que tange aos itens “especialização”, “padronização”, “centralização e processo decisório”, a referida estrutura pode ser classificada como parte mecânica e parte orgânica.



**Quadro 5:** Resumo da estrutura de gestão – entrevistado A

Fatores	Estrutura mecânica	Estrutura orgânica
F.1.1 Divisão do trabalho	Setor do RH – existe divisão de trabalho; parte definida e com procedimentos definidos.	Setor do RH – implícita em algumas tarefas que ocorrem de forma verbalizada.
F.1.2 Especialização	Funções detalhadas.	Existe a segregação de funções, mas todos os gestores podem opinar.
F.1.3 Padronização	Processos e tarefas padronizadas e uniformizadas, gestores seguem regras explícitas.	Padronização em alguns setores ainda não acontece pela falta de cultura – exemplo: ordens de fabricação na produção.
F.1.4 Centralização e processo decisório	Alto grau de centralização; decisões centralizadas na alta direção.	Baixa complexidade vertical (poucos níveis hierárquicos).

**Quadro 6:** Resumo da estrutura de gestão – entrevistado B

Fatores	Estrutura mecânica	Estrutura orgânica
F.1.1 Divisão do trabalho	Divisão de trabalho definida, clara; departamentos bem definidos, explícitos.	Não foram encontradas evidências.
F.1.2 Especialização	Regras setoriais bem definidas; divisão do trabalho com menos dependência das pessoas.	Implementação de novas áreas. Nada impede um gestor de opinar sobre outro.
F.1.3 Padronização	A intenção é tornar a padronização explícita neste ano de 2009.	Não havia padronização, estava implícita; liberdade de inovação.
F.1.4 Centralização e processo decisório	Todas as decisões passam pela alta direção por questão cultural, e não por exigência; há muitos níveis hierárquicos.	Decisões ocorrem além de planos horizontais e verticais, com processo decisório delegado e responsabilidades compartilhadas.

**Quadro 7:** Resumo da estrutura de gestão – entrevistado C

Fatores	Estrutura mecânica	Estrutura orgânica
F.1.1 Divisão do trabalho	Divisão do trabalho formal, área de produção regras alinhadas com cada função de forma explícita.	Não foram encontradas evidências.
F.1.2 Especialização	Definição das tarefas em caráter cada vez mais formal.	Segregação de funções, porém todos podem opinar nas atividades de outros setores.
F.1.3 Padronização	Fase de criação de padrões definidos.	Flexibilização para que as pessoas possam inovar.
F.1.4 Centralização e processo decisório	Autonomia controlada.	Área industrial com gestão participativa; muitos níveis hierárquicos.

**Quadro 8:** Resumo da estrutura de gestão – entrevistado 4

Fatores	Estrutura mecânica	Estrutura orgânica
F.1.1 Divisão do trabalho	Novo ciclo de divisão, mais formal que os anteriores – área comercial dividida em comercial, <i>marketing</i> e engenharia de aplicações.	Divisões conforme as necessidades.
F.1.2 Especialização	Busca da especialização a partir dos diretores, buscando assessoria de especialistas.	Não existe ainda regra formal de especialização, está vindo de cima para baixo; gestores com liberdade de opinar dentro das outras áreas.
F.1.3 Padronização	Busca de padronização através do sistema.	Possibilidades de inovação total, pessoas trazendo ideias novas para o contexto da empresa.
F.1.4 Centralização e processo decisório		Baixo grau de centralização; níveis hierárquicos em adequação, conforme as necessidades.

Observou-se que a estrutura contingencial mostra-se mista, ficando evidenciada apenas no fator F.1.1, “divisão do trabalho”, um modelo estrutural de gestão mecânica dentro da área de produção. Nos demais fatores (F.1.2, F.1.3 e F.1.4), ficou demonstrado que existe um modelo misto de aspectos contingenciais, atendendo a uma estrutura de gestão mecânica e orgânica.

Todos os entrevistados atenderam aos fatores contingenciais, que identificam a estrutura mecânica relacionada ao fator F.1.1 – “divisão do trabalho”. Já os demais fatores que trataram da “especialização”, “padronização”, “centralização e processo decisório” obtiveram algumas evidências de estrutura orgânica e outras evidências de estrutura

mecânica, apresentando um *mix* de modelo organizacional.

Constatou-se que ocorreram divergências de opinião entre os gestores em relação às questões de “centralização e processo decisório”: as evidências coletadas junto ao entrevistado A demonstraram uma estrutura mecânica; já as respostas do entrevistado D evidenciaram uma estrutura orgânica. Para os entrevistados B e C, ambos os fatores contingenciais foram atendidos, mostrando um misto dos respectivos fatores entre a estrutura mecânica e orgânica.

O Quadro 9 apresenta os resultados sintetizados das entrevistas realizadas, segregando os quatro fatores contingenciais em orgânicos e mecânicos.

**Quadro 9:** Resumo da estrutura de gestão

Fatores	Estrutura mecânica	Estrutura orgânica
F.1.1 Divisão do trabalho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Setor do RH – existe divisão de trabalho; parte definida e procedimentada.</li> <li>2. Divisão de trabalho definida, clara, departamentos bem definidos, explícitos.</li> <li>3. Divisão do trabalho formal, área de produção com regras alinhadas a cada função de maneira explícita.</li> <li>4. Novo ciclo de divisão, mais formal que os anteriores – área comercial dividida em comercial, <i>marketing</i> e engenharia de aplicações.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Setor do RH – implícita em algumas tarefas que ocorrem de forma verbalizada.</li> <li>4. Divisões conforme as necessidades.</li> </ol>
F.1.2 Especialização	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funções detalhadas.</li> <li>2. Regras setoriais bem definidas; divisão do trabalho com menos dependência das pessoas.</li> <li>3. Definição das tarefas de modo cada vez mais formal</li> <li>4. Busca da especialização a partir dos diretores,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe a segregação de funções, mas todos os gestores podem opinar.</li> <li>2. Implementação de novas áreas; nada impede de um gestor opinar sobre outro.</li> <li>3. Segregação de funções, porém, todos procurando assessoria de especialistas, podem opinar nas atividades de outros setores.</li> <li>4. Não há ainda regra formal de especialização, está vindo de cima para baixo; gestores com liberdade de opinar dentro das outras áreas.</li> </ol>
F.1.3 Padronização	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Processos e tarefas padronizadas e uniformizadas; gestores seguem regras explícitas.</li> <li>2. A intenção é tornar a padronização explícita neste ano de 2009.</li> <li>3. Fase de criação de padrões definidos.</li> <li>4. Busca de padronização através do sistema.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Padronização em alguns setores ainda não acontece pela falta de cultura – exemplo: ordens de fabricação na produção.</li> <li>2. Não havia padronização, estava implícita; liberdade de inovação.</li> <li>3. Flexibilização para as pessoas inovarem.</li> <li>4. Possibilidades de inovação total, pessoas trazendo ideias novas para o contexto da empresa.</li> </ol>
F.1.4 Centralização e processo decisório	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto grau de centralização; decisões centralizadas na alta direção.</li> <li>2. Todas as decisões passam pela alta direção por questão cultural, e não por exigência; muitos níveis hierárquicos.</li> <li>3. Autonomia controlada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Área industrial gestão participativa; muitos níveis hierárquicos.</li> <li>2. Decisões ocorrem além de planos horizontais e verticais, com processo decisório delegado e responsabilidades compartilhadas.</li> <li>3. Área industrial gestão participativa; muitos níveis hierárquicos.</li> <li>4. Baixo grau de centralização; níveis hierárquicos em adequação, conforme as necessidades.</li> </ol>

Fonte: dados da pesquisa.

Por outro lado, levando-se em consideração as teorias que contribuem para o entendimento do condicionamento contingente, por meio do enfoque contingente burocrático (DONALDSON, 2001) e do enfoque contingente orgânico (BURNS & STALKER, 1961; LAWRENCE & LORSCH, 1967), e seguindo a classificação adotada por Lavarda, Canet-Giner & Peris-Bonet (2007), pode-se classificar a empresa estudada como mecânica e orgânica ao mesmo tempo, considerando-se os diferentes níveis de “centralização” e “padronização” (ou formalização, como utilizam outros autores) encontrados, Figura 1.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, buscou-se identificar a estrutura de gestão da empresa analisada, de acordo com a variável contingencial “estrutura organizacional”, sob o enfoque da teoria da contingência, a qual prega que não há uma única e melhor maneira de organizar as empresas.

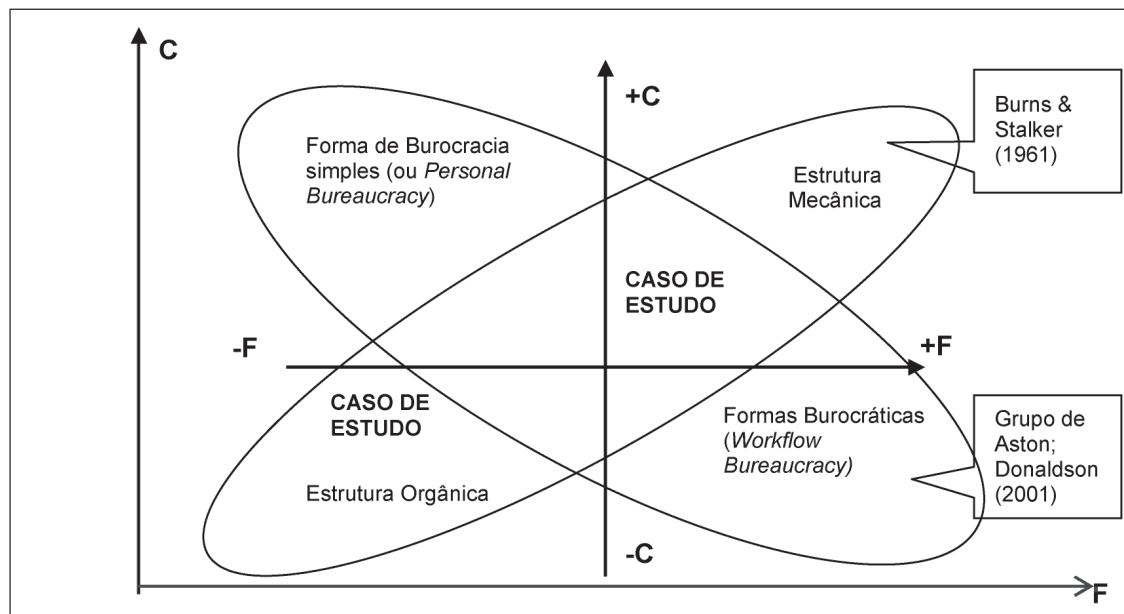
Procurou-se identificar e comparar os resultados deste estudo com os trabalhos realizados por Burns & Stalker (1960) e Lawrence & Lorsch (1967), os quais trataram de separar a estrutura de gestão

das empresas em organizações orgânicas e/o mecânicas.

Quando contrastados estes resultados com as descobertas encontradas por Burns & Stalker (1960), percebe-se que a empresa em estudo apresenta indícios dos dois modelos de estrutura, tanto mecânica quanto orgânica, pois os entrevistados indicaram que existe um misto de fatores contingenciais na estrutura de gestão entre mecânica e orgânica na empresa e, até mesmo, uma divisão de opiniões entre os gestores.

Um aspecto relevante para estas conclusões pode ser o fator de reestruturação da organização citado por todos os entrevistados, que constataram que a empresa está passando por profundas mudanças de ordem cultural, estrutura física, administrativa e na definição de cargos e funções.

No que diz respeito à “divisão do trabalho”, os resultados confirmam que o modelo de estrutura da empresa classifica-se como uma estrutura mecânica. Constatou-se, por intermédio das entrevistas e observações, que os cargos estão bem definidos e alinhados às funções, com as responsabilidades e regras sendo cada vez mais procedimentadas, detalhadas e estruturadas.



**Figura 1:** Classificação do caso considerando a centralização (c) e a padronização ou formalização (F)  
Fonte: adaptado de Lavarda, Canet-Giner & Peris-Bonet (2007).

Em relação à “especialização”, observou-se que não existem especialistas em todas as áreas, tanto que se percebeu que a empresa está buscando ocupar cargos com especialistas, vindo de cima para baixo, porém seus gestores ainda continuam a proceder de forma generalista, pois existe liberdade de participação de indivíduos de outras áreas, interagindo nas demais tarefas, o que mostra uma estrutura de gestão organizacional por vezes mecânica, mas com maiores fatores contingenciais da estrutura orgânica.

Quanto à “padronização”, embora ainda se observe a presença de uma estrutura de gestão orgânica, percebeu-se que há uma forte tendência para a centralização, tornando explicitamente tal estrutura um modelo de gestão organizacional mecânica por meio de atividades rotineiras e estáveis.

Com referência ao fator “centralização e processo decisório”, constatou-se que, no setor de recursos humanos, o processo decisório mostra-se altamente concentrado na direção, deixando claro o modelo de estrutura de gestão organizacional mecânica. Nos demais setores e departamentos, observou-se uma estrutura clara de modelo de gestão organizacional orgânica, de acordo com o qual os processos decisórios são delegados com responsabilidades compartilhadas, havendo sempre um consenso ou uma comunicação com a alta direção, mas não necessariamente sendo necessária a aprovação da mesma.

Por intermédio desta análise, percebeu-se que não existe uma forma única para administrar uma empresa ou organização, conforme preconiza a teoria da contingência (LAWRENCE & LORSCH, 1967), o que pode ser comprovada no campo de estudo.

Desta forma, atingiu-se o objetivo traçado para esta pesquisa. Verificou-se, ainda, que até mesmo entre os setores existem diferenças no modelo da estrutura de gestão organizacional entre orgânica e mecânica, sendo que cada setor busca uma melhor forma de adequar suas atividades e atribuições ao sistema para o alcance das metas e dos objetivos da empresa.

Destaca-se que as conclusões obtidas na presente pesquisa, que fez uso de um estudo de caso, o qual permite a análise profunda de uma situação dentro de seu contexto, não devem ser estendidas ou generalizadas para outras organizações. Os dados obtidos no presente trabalho, entretanto, com as devidas precauções, considerando-se as diferenças organizacionais, culturais, regionais e temporais, podem ser utilizados em estudos de mesma natureza e similaridade.

Para finalizar, é oportuno ressaltar a importância sobre trabalhos futuros, os quais considerem a teoria da contingência em outros segmentos de mercado, bem como em outras regiões do País, confrontando os resultados com os estudos já elaborados.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson Braga de & FREZATTI, Fábio. Sistema de controle gerencial e contextos de processo de estratégia: contribuições da TC. In: I CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS – ANPCONT. *Anais...* Gramado: ANPCONT, 2007.

BURNS, Tom & STALKER, George M. *The management of innovations*. London: Tavistock, 1961.

CADEZ, Simon. A configuration form of fit in management accounting contingency theory: An empirical investigation. *The Business Review*, v. 7, n. 2, p. 220, Cambridge, Summer, ABI/Inform Global, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHANDLER, Alfred D. *Strategy and structure – chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHEN, Shimin. DCF Techniques and nonfinancial measures in capital budgeting: a contingency approach analysis. *Behavioral Research in Accounting*, v. 20, n. 1, p. 13-30, ABI/Inform Global, 2008.

CHENHALL, Robert. H. Management control systems design within its organizational context: findings

## REFERÊNCIAS

from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, February/April, 2003.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. Tradução de Marcos Amatucci. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia & NORD, Walter R. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 105-133.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, October, 1989.

ESCOBAR PÉREZ, Bernabé & LOBO GALLARDO, Antonio. Implicaciones teóricas y metodológicas de la evolución de la investigación en contabilidad de gestión. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, v. 31, n. 111, p. 245-286, Enero/Marzo, 2002.

FAGUNDES, Jair Antonio; SOLER, Cristina C.; FELIU, Vicente R. & LAVARDA, Carlos Eduardo F. Proposta de pesquisa em contabilidade: considerações sobre a teoria da contingência. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da Uerj*, v. 13, n. 2, p. 1-13, Rio de Janeiro, maio/agosto, 2008.

\_\_\_\_\_. Gestión de la carrera superior en ciencias contables: consideraciones sobre la teoría de la contingencia. In: I CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE INFORMACIÓN FINANCIERA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTES EN EL SECTOR PORTUARIO / III CONGRESO IBEROAMERICANO DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN. *Anales...* Vol. 1. Valencia, 2009. p. 20-40.

LAVARDA, Rosália Aldraci B.; CANET-GINER, María Teresa & PERIS-BONET, Fernando. Tipos de trabajo y diseño organizativo desde diferentes enfoques de la teoría organizativa. *Revista Angrad*, v. 8, n. 4, p. 467-488, Rio de Janeiro, outubro/novembro/desembro, 2007.

LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. *Organization and environment*. Managing differentiation and inte-

gration. Boston: Harvard University Press, 1967. Versión castellana: *Organización y ambiente*. Barcelona: Labor, 1976.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

PERROW, Charles. *Organizational analysis: a sociological view*. California: Wadsworth Publishing Company, 1976.

PUGH, Derek S.; HICKSON, David J.; HININGS, Christopher R. & TURNER, Christopher. Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, v. 13, n. 1, p. 65-105, June, 1968.

\_\_\_\_\_. An empirical taxonomy of structures of work organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 14, n. 1, p. 115-126, March, 1969a.

\_\_\_\_\_. The context of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, v. 14, n. 1, p. 91-114, March, 1969b.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro de. *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

TILLEMA, Sandra. Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication: case studies on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies. *Management Accounting Research*, v. 16, n. 1, p. 101-129, March, 2005.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WOODWARD, Joan. *Management and technology*. London: H. M. Stationary Office, 1958.

\_\_\_\_\_. *Industrial organization – theory and practice*. New York: Oxford University Press, 1965.