



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

De Sordi, José Osvaldo; Meireles, Manuel; Nelson, Reed Elliot  
ANÁLISE DE VARIAÇÕES LÓGICAS DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA ESTRUTURAL  
Revista de Administração da Unimep, vol. 12, núm. 1, enero-abril, 2014, pp. 1-23  
Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273730614001>

- 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

## ANÁLISE DE VARIAÇÕES LÓGICAS DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA ESTRUTURAL

### *AN ANALYSIS OF LOGICAL VARIATIONS IN STRUCTURAL CONTINGENCY THEORY*

**José Osvaldo De Sordi (FMU)** *osdesordi@gmail.com*  
**Manuel Meireles (FACCAMP)** *profmeireles@uol.com.br*  
**Reed Elliot Nelson (Southern Illinois University)** *renelson@siu.edu*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submission/675>

#### **Resumo**

Apesar da ampla difusão da teoria da contingência estrutural, observa-se pouca reflexão crítica acerca do processo de geração de novas teorias a partir da utilização deste paradigma de pesquisa. Para o melhor discernimento das variações lógicas da interação entre os atributos constituintes da teoria da contingência estrutural, esta pesquisa desenvolveu duas tipologias: a primeira, associada aos três conjuntos de atributos da teoria da contingência estrutural - contexto, estrutural e desempenho -, e a segunda, associada às diferentes formas de interação lógica entre estes. As tipologias auxiliam os pesquisadores a considerarem as diferentes formas de organização e arranjo dos atributos associados à teoria da contingência estrutural e, consequentemente, colaboram com estes para escolha da forma de interação entre os atributos que seja a mais apropriada segundo o problema de pesquisa que se apresenta.

**Palavras-chave:** Teoria da contingência estrutural; teorias da administração; ambiente determinístico; estrutura requerente; desempenho dependente.

#### **Abstract**

Despite wide diffusion and usage of structural contingency theory there has been little critical reflection around the way that new theories derived from this paradigm are developed and applied. In order to better understand the variation in the underlying logical constructs of contingency theories, we propose two typologies which summarize work in the area. The first is derived from three sets of attributes which we observe in contingency research: context, structure and performance. The second is derived from different configurations of interactions among these three attributes. Our typologies seek to aid researchers to understand and catalogue variance in contingency theories and ultimately to build more effective theory based on the context being studied.

**Keywords:** Structural contingency theory; administrative theory; environmental determinism; requisite structure; dependent performance.

Artigo recebido em: 02/09/2013

Artigo aprovado em: 28/04/2014

---

## 1. Introdução

A teoria da contingência estrutural é a sexta teoria mais citada pelas revistas científicas da área de administração considerando as descritas no *Social Sciences Citation Index*. Dentre as quinze teorias mais citadas pela área de administração, a teoria da contingência estrutural é a nona mais citada, considerando-se todas as demais áreas da ciência, tendo como base de cálculo as citações em todas as revistas indexadas no repositório *ISI Web of Science*. Além da sua ampla aplicação, a teoria da contingência estrutural é uma das poucas teorias administrativas com origem na própria área de administração, ou seja, os trabalhos seminais, desenvolvidos em meados do século XX, são de autoria de pesquisadores da área de administração (OSWICK, FLEMING e HANLON, 2011).

Apesar da ampla utilização da teoria de contingência ao longo das últimas décadas, há pouca reflexão crítica acerca do processo de geração de novas teorias a partir da utilização deste paradigma de pesquisa, em especial, sobre a eficácia conceitual e empírica das diferentes abordagens possíveis para construção e teste de novas teorias. Pouco trabalho foi desenvolvido em termos de catalogar e sistematizar esta diversidade de abordagens, assim como de discutir sistematicamente a sinergia e os méritos comparativos entre elas. Além disso, as pesquisas que aplicam a teoria da contingência estrutural, nas diversas subdisciplinas da ciência administrativa, não se citam ou se integram de forma significativa. Isso deixa a teoria da contingência estrutural em uma posição delicada: apesar da muita exposição em termos de publicações científicas, há pouco foco e ganhos associados à cumulatividade das pesquisas desenvolvidas, aspecto essencial para obtenção de maior rigor e desenvolvimento da pesquisa de qualidade (DAS e LONG, 2010).

Os elementos constituintes da teoria da contingência estrutural são os atributos e variáveis associados ao objeto de interesse da pesquisa. Há poucas tipologias dedicadas à classificação destes elementos; a tipologia de Drazin e Van De Vem (1985) é a mais difundida e trabalha com três grupos de atributos e variáveis: contexto, estrutural e

desempenho, definidas na seção seguinte deste artigo. Drazin e Van De Vem analisaram as interações entre estes três conjuntos de atributos e variáveis com o objetivo de desenvolver uma tipologia para os testes de adequação das variáveis estruturais: “*This paper examines three ways to define and test this concept of fit: Selection, Interaction, and Systems approaches.*” (VAN DE VEN e DRAZIN, 1985, p.333). O momento da estruturação e realização dos testes é posterior ao entendimento e percepção das variáveis e atributos envolvidos com o problema ou oportunidade de pesquisa, bem como ao arranjo e organização lógica destes em termos de construção de hipóteses da pesquisa.

A observação e orientação a pesquisadores principiantes na aplicação da teoria da contingência estrutural permitiu-nos observar a demanda por uma tipologia que auxilie os pesquisadores a melhor entenderem: (a) o conjunto de variáveis e atributos, bem como (b) as possíveis variações lógicas de interação entre estes. O nome da teoria – teoria da contingência estrutural – já produz um viés no sentido de induzir os pesquisadores iniciantes a compreenderem as variáveis estruturais apenas como variável independente ou interveniente, ou seja, variável que gera dependência (contingência) para alcance da variável dependente, no caso o atributo de desempenho.

A ampla difusão e adequação da teoria da contingência estrutural ao campo da administração, assim como a lacuna observada em termos de ter uma tipologia que coopere com a estruturação lógica das variáveis e atributos associados às hipóteses, motivaram o desenvolvimento desta pesquisa. O objetivo primário desta pesquisa é desenvolver uma tipologia para teoria da contingência estrutural que proporcione melhor discernimento das variações lógicas da interação entre atributos e variáveis da teoria. Espera-se, com isto, que os pesquisadores estejam mais capacitados a considerarem as diferentes formas de organização e arranjo dos atributos e variáveis associados à teoria da contingência estrutural e, consequentemente, possam escolher a forma de interação mais apropriada segundo o problema de pesquisa que se apresenta. Para o alcance deste objetivo, um objetivo secundário foi estabelecido: discutir e discernir os três grupos de atributos da teoria da contingência estrutural: os de contexto, os de desempenho e os estruturais. Assim, esta pesquisa se propõe a desenvolver duas tipologias: a primeira, associada aos atributos e variáveis da teoria da contingência estrutural, e a segunda, associada às diferentes formas de interação lógica entre estes atributos e variáveis.

## 2. Referencial teórico

O termo contingência, tanto em inglês quanto em português, apresenta pelo menos dois significados bastante distintos. Infelizmente, o significado mais amplamente difundido na sociedade não coincide com o empregado pela teoria da contingência estrutural. Assim, a primeira definição é do termo contingência. Outro aspecto importante é o entendimento da teoria da contingência estrutural enquanto paradigma de pesquisa, segundo tema abordado nesta seção. Na sequência, abordam-se os conceitos de atributo e variável, termos necessários para entender os elementos constituintes da teoria da contingência estrutural: variável estrutural, atributo de contexto do ambiente empresarial e atributo de desempenho. Por fim, apresenta-se a tipologia de Drazin e Van De Vem (1985) para teoria da contingência estrutural, a ser utilizada como referência para apresentação e discussão de uma das tipologias propostas por esta pesquisa.

### 2.1 Contingência

Na área de gestão das operações, mais especificamente, na área de gestão dos recursos de tecnologia da informação, o termo contingência está associado a questões emergenciais, como incêndios e enchentes. O plano de continuidade dos negócios é desenvolvido para que os recursos de informática continuem operando no caso de sinistros desta natureza. No campo da teoria das organizações, o termo contingência assume outro significado, conforme destaca Muecke (2004, p.214):

A contingência é geralmente definida como um evento que pode ocorrer, uma possibilidade para a qual devemos estar preparados; uma emergência futura que pode surgir dependendo do acaso e da incerteza. Na teoria das organizações o termo assume um significado diferente, deslocando-se de algo que os gestores não conseguem evitar, para algo que é mais para determinado do que indeterminado, alguma coisa que é mais para rotina do que uma emergência.

Tanto na língua inglesa quanto na portuguesa a palavra contingência abrange dois significados distintos: a) de evento indesejado (emergência), b) de limitação em termos de ser necessário, de aspecto que gera dependência para ocorrência de algo. Na teoria da contingência estrutural, o segundo significado se aplica, ou seja, a contingência é o aspecto sem o qual algo não é alcançado ou não se realiza.

## 2.2 Teoria da contingência estrutural como paradigma de pesquisa

Qiu, Donaldson e Luo (2012) abordam a evolução dos paradigmas de pesquisa tendo como exemplo central o paradigma da teoria da contingência estrutural. Um paradigma de pesquisa é muito mais global que uma teoria, fornece uma estrutura ao pesquisador, abrangendo: leis, aplicações, métodos, instrumentos, grupo aceito de teorias, maneiras de definir dados entre outros aspectos (ibid, 2012). O paradigma da teoria da contingência estrutural está em uma instância superior e antecessora às diversas teorias por ele geradas. A partir dele, pode-se imaginar e analisar situações de interação entre os três grupos de atributos: estrutural, contexto e desempenho. Portanto, apesar do rótulo “teoria da contingência estrutural”, esta abstração lógica configura-se como um paradigma de pesquisa. A partir da aplicação deste paradigma, gera-se teoria para as diversas áreas da administração: finanças, marketing, operações, inovação, entre outras. Seu caráter mais universalista, como paradigma de pesquisa, e sua adequação plena às pesquisas nas diversas áreas da administração justificam o interesse pelo objeto de interesse desta pesquisa: a teoria da contingência estrutural.

## 2.3 Atributos associados à lógica da teoria da contingência estrutural

O atributo é uma característica de entidade física ou virtual (CHEN, 1990). Por exemplo, o atributo *data de vencimento* com o conteúdo igual a *12/01/2013* é uma propriedade da entidade virtual *boleto de cobrança*, enquanto que o atributo *peso* com o conteúdo *80kg* é uma propriedade da entidade física *paciente*. O registro de um conjunto de atributos caracteriza a entidade. O conteúdo do atributo é um dado, que pode ser estático ou dinâmico, denominado respectivamente, de constante e variável. A constante tem seu conteúdo invariável, ou seja, tem constância (atributo nome, atributo sexo, ...); opostamente, a variável apresenta conteúdo variável, incerto, inconstante (variável peso, variável estado civil, ...). Para Lakatos e Marconi (2007, p. 139) “uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional que contém ou apresenta valores; ou ainda, um aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração”.

A teoria da contingência estrutural em sua apresentação mais ampla e comum abrange três conjuntos de atributos. O principal deles, objeto central da teoria e inclusive citado no título da teoria, são as variáveis estruturais. A seguir, os três conjuntos de atributos são

descritos: os estruturais, os de contexto do ambiente e os de desempenho (DRAZIN e VAN DE VEN, 1985):

a) **Variáveis estruturais:** referentes aos aspectos da gestão que o administrador pode escolher e intervir, como centralizar ou descentralizar, formalizar ou deixar informal, executar internamente na empresa ou terceirizar, a escolha de uma dentre as várias estratégias possíveis, ou de um dentre outros aspectos estruturais passíveis. Por ser o atributo central da teoria da contingência **estrutural**, citado inclusive no nome da teoria, este é o conjunto de atributos sobre o qual recai a maior atenção e dedicação do pesquisador que aplica a teoria da contingência estrutural. Por serem as opções do gestor o foco da análise da teoria da contingência estrutural, destacam-se as possibilidades de escolha pela denominação deste conjunto de atributos como variáveis estruturais;

b) **Atributos de contexto do ambiente empresarial:** referentes ao contexto da organização, como: número de funcionários, tempo de trabalho na empresa de funcionários da alta gerência ou o nível de atualização tecnológica empregado na produção ou operação. Os atributos de contexto são inerentes ao ambiente no qual a organização está estabelecida, e são de difícil alteração pela ação gerencial. Como o nome diz, estes atributos dão o contexto da pesquisa, servem como delimitador de quais ambientes organizacionais se aplica a teoria gerada a partir do paradigma de pesquisa denominado teoria da contingência estrutural;

c) **Atributos de desempenho:** resultados alcançados pela organização com aqueles aspectos estruturais em dado contexto empresarial, por exemplo, pode ser o faturamento, a quantidade de clientes ou a percepção dos clientes da qualidade de produtos ou serviços. As ações gerenciais são intencionais, ou seja, há uma expectativa de resultado a ser alcançado. Os atributos de desempenho caracterizam, dentro do contexto da teoria da contingência estrutural, o objetivo alcançado com a operação das variáveis estruturais dentro de um contexto específico.

As delimitações adequadas do objeto de estudo e do poder explicativo da teoria são fundamentais para geração de boas teorias, que apresentem bom equilíbrio entre as dimensões: precisão, generalidade e simplicidade. Um dos desafios do pesquisador ao definir uma teoria está em lidar bem com estas dimensões, de modo a não propor, por exemplo, teorias simples e abrangentes, porém pouco precisas, ou o inverso, teorias precisas e complexas, porém aplicadas a apenas um ou poucos objetos. Langley (1999, p.695) abordou o dilema e apresentou sua posição por meio de uma metáfora: “Teorias simples, com bom poder

explicativo, podem ser as preferidas em relação às complexas que explicam um pouco mais; como Daft (1983) sugere, uma boa pesquisa está mais para um poema do que um romance”. Os atributos e variáveis presentes na teoria da contingência estrutural desempenham estas importantes funções: o atributo de contexto delimita a abrangência do objeto de estudo e as variáveis estruturais a complexidade da teoria.

## 2.4 Tipologias para teoria da contingência estrutural

Drazin e Van De Vem (1985) definiram uma tipologia para teoria da contingência estrutural composta por três tipos: seleção, interação e sistêmico. O aspecto distintivo da tipologia proposta por Drazin e Van De Vem foram os testes estatísticos aplicados para analisar a adequação entre as variáveis de contexto, estrutural e desempenho. Destarte, as variáveis foram apenas citadas e abordadas para o propósito de entendimento e análise das técnicas estatísticas aplicadas. A seguir são descritos os três tipos da teoria da contingência estrutural, conforme os conjuntos de atributos e a dinâmica entre estes, segundo Drazin e Van De Vem (1985):

- a) o tipo **seleção** trabalha com apenas dois conjuntos de atributos, as variáveis estruturais e os atributos de contexto. A ideia central é que organizações que atuam em determinado contexto selecionem naturalmente determinadas escolhas estruturais;
- b) o tipo **interação** é uma expansão da segunda em termos de incluir os atributos de desempenho. A lógica é que empresas que atuam em determinado contexto e que realizam determinadas escolhas estruturais, alcancem determinado nível de desempenho;
- c) o tipo **sistêmico** abrange os três conjuntos de atributos (estruturais, contexto e desempenho), porém os testes de adequação incluem um aspecto a mais: entender se há relação entre as escolhas estruturais, ou seja, as variáveis estruturais são analisadas não apenas em relação às variáveis de contexto e de desempenho, mas também entre si. Assim como no tipo interação, o foco é a dinâmica entre os atributos estruturais e de contexto, averiguando se determinadas escolhas ocasionam determinado nível de desempenho.

Nas pesquisas de Drazin e Van De Vem (1985) os três conjuntos de atributos são apenas referenciados; não há análises ou discussões aprofundadas sobre eles, o foco são os testes estatísticos para análise da adequação (*fit*) entre as escolhas gerenciais em determinado contexto e os resultados alcançados.

### 3. Procedimentos operacionais

Para identificação das publicações de teoria da contingência estrutural, ocorridas na última década do século passado e na primeira década deste século, pesquisou-se por artigos científicos nos repositórios de artigos científicos EBSCO e ProQuest. Estes repositórios foram os utilizados em função da disponibilidade de acesso pelos pesquisadores. No primeiro nível de análise procedeu-se à leitura do tipo *scanning*, realizada automaticamente pelo software de busca e seleção dos dois repositórios. Os seguintes critérios foram configurados no software de busca e seleção dos dois repositórios: a) a opção “somente artigo acadêmico-científico” foi selecionada, b) a opção “somente com texto na íntegra” foi selecionada, c) com publicação ocorrida no período de 1991 a 2010; e d) com o termo “*contingency theory*” presente no título do artigo. A pesquisa foi realizada em julho de 2012 e resultou em 43 artigos identificados, sendo 23 oriundos do repositório EBSCO e 20 do repositório ProQuest.

No segundo nível de análise, leitura do tipo *skimming*, procurou-se por artigos com aplicação da teoria da contingencial estrutural. Esta análise resultou em 23 artigos a serem analisados detalhadamente na terceira fase da pesquisa. Foram excluídos da amostra: 12 artigos teóricos; seis artigos que estavam em duplicata, disponíveis nos dois repositórios; dois artigos não associados à teoria da contingência estrutural, apesar do nome similar (um estava associado à medicina (*sensorimotor contingency theory*) e outro à antropologia). Os 23 artigos referentes à teoria da contingência estrutural que compõem a amostra da pesquisa foram publicados em 22 revistas científicas distintas, conforme descrito no quadro 1.

No terceiro nível de análise, praticou-se a leitura do tipo intensiva com aplicação da técnica de análise de conteúdo. O objetivo desta análise foi identificar os atributos utilizados na pesquisa, bem como a associação destes aos três conjuntos de atributos empregados na teoria da contingência estrutural: contexto, desempenho e estrutural. Assim, os primeiros códigos definidos para análise de conteúdo foram: atributo e variável. Outros aspectos definidos como código para análise de conteúdo foram: a) a presença de mapa visual descrevendo a interação entre atributos; b) a estratégia de pesquisa empregada; c) as técnicas estatísticas empregadas; e d) a estratégia lógica da teoria da contingencial estrutural adotada.

Procedimentos operacionais mais específicos para descrição dos três conjuntos de atributos da teoria da contingência estrutural estão descritas no quarto capítulo, de forma integrada aos resultados alcançados. Da mesma forma, procedimentos operacionais para definição das possíveis interações lógicas entre os três grupos de atributos da teoria da contingência estrutural estão descritos no quinto capítulo, descrevendo e explicando os resultados alcançados.

#### **4. Análise e classificação dos atributos e variáveis da teoria da contingência estrutural**

O processo de leitura intensiva dos 23 artigos da amostra incluiu a atividade de análise de conteúdo. Definiu-se como unidade de registro o termo atributo/variável e como unidade de contexto as três variações possíveis: atributo de contexto, atributo de desempenho e variável estrutural. Os códigos definidos para análise de conteúdo inicial foram atributos, variáveis e fatores contingenciais e para isto, observou-se no texto a presença dos termos: *variable*, *attribute*, *contingency factor* e *factor*. Estes termos foram pesquisados isoladamente e, posteriormente, associados a quatro outros termos: contexto (*context*), estrutural (*structural*), desempenho (*performance*). A atividade de análise de conteúdo resultou em uma lista de 151 atributos e variáveis, que após classificados constituíram três agrupamentos: 81 atributos de contexto, 16 atributos de desempenho e 54 variáveis estruturais.

Quadro 1 – Revistas científicas que publicaram os 23 artigos da amostra da pesquisa

<b>Artigo Analisado (amostra da pesquisa)</b>	<b>Revista que Publicou o Artigo</b>		
	<b>Nome da Revista</b>	<b>H-index*</b>	<b>Ano Publicação do Primeiro Número</b>
Pleshko e Heiens (2011)	Academy of Banking Studies Journal	2	2004
Keller (1994)	Academy of Management Journal	357	1958
Teasley e Robinson (2005)	Academy of Strategic Management Journal	8	2002
Stewart (2010)	Accounting Historians Journal	25	1974
Bryan (2000) e Meznar e Johnson (2005)	Business & Society	64	1960
Danese (2011)	International Journal of Production Research	105	1961
Silvestro (2001)	International Journal of Quality and Reliability Management	74	1984
Rejc (2004)	Journal for East European Management Studies	5	1998
Khazanchi (2005)	Journal of Computer Information Systems	44	1960
Carroll (2004)	Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior	35	1988
Jokipii (2010)	Journal of Management & Governance	2	1996
Brockmann, Hoffman e Dawley (2006)	Journal of Managerial Issues	55	1988
Ramaswami (1996)	Journal of Marketing	116	1936
Stonebraker e Afifi (2004)	Management Decision	79	1967
Banalieva e Sarathy (2011)	Management International Review	41	1950
Yasai-Ardekani e Nystrom (1996)	Management Science	331	1954
Sambamurthy e Zmud (1999)	MIS Quarterly	221	1977
Lee e Miller (1996)	Organization Studies	152	1980
Ketokivi (2006)	Production and Operations Management	82	1992

Tomaskovic-Devey e Risman (1993)	Social Science Quarterly	88	1920
Simon (2007)	The Business Review	16	2001
Cruz, Nunes e Pinheiro (2011)	The IUP Journal of Organizational Behavior	3	2002

\* gerado em 27/10/2012 utilizando o aplicativo *Harzing's Publish or Perish*

Uma matriz temática foi elaborada, com 151 linhas descrevendo os atributos/variáveis identificados, agrupadas sequencialmente por artigo, e as colunas descrevendo, na ordem: nome do atributo/variável, indicativo de classificação (se contexto, desempenho ou estrutural) e a última coluna indicando a(s) variável(eis) dependente(s) de cada pesquisa/artigo. Três submatrizes foram geradas a partir da matriz temática: uma apenas com os atributos de contexto, outra com os atributos de desempenho e uma terceira apenas com as variáveis estruturais.

#### **4.1 Classificação de atributos de contexto do ambiente empresarial**

A partir da submatriz de contexto, contendo a lista dos 81 atributos de contexto do ambiente empresarial das pesquisas, realizou-se uma análise lexical com objetivo de identificar agrupamentos para os atributos de contexto. Observou-se, por exemplo, um conjunto de vocabulários associados a aspectos cronológicos, contendo palavras como: idade, tempo e duração. Outra dimensão percebida foram os atributos associados à dimensão tecnológica, abrangendo termos composto pelo radical tecno, em sua maioria, caracterizado pela presença das palavras tecnologia e tecnológico. Outra dimensão de agrupamento identificada foi a associada ao tamanho, caracterizada pela presença de termos como: quantidade, volume, montante e tamanho. Por fim, observou-se um conjunto de atributos associados a aspectos geográficos, associados a termos como: distância, localidade e topografia. Os parágrafos a seguir descrevem estas quatro classificações dos atributos de contexto do ambiente empresarial.

Dos 81 atributos de contexto do ambiente empresarial, oito estão associados à categoria de **aspectos cronológicos**. Entre os atributos que representam esta categoria da forma simples e direta destacam-se: idade da empresa (BANALIEVA e SARATHY, 2011) e idade dos funcionários (RAMASWAMI, 1996). Além destes, outros seis atributos de contexto foram identificados como associados a aspectos cronológicos: tempo de experiência do profissional na função, tempo de trabalho na empresa dos funcionários, idade média da tecnologia empregada na linha de produção, ano de construção da fábrica, efeito do tempo (últimos doze meses) no faturamento das empresas do segmento, e tempo de trabalho na empresa dos funcionários da alta gerência.

Em relação aos atributos associados a **aspectos de tamanho** e porte da organização, 11 atributos foram identificados. Sete destes atributos delimitam o porte da empresa a partir da quantidade de funcionários e dois tomam como referência o faturamento anual da empresa. Os outros dois atributos identificadores do tamanho da organização são: volume de toneladas produzidas e tamanho potencial do mercado consumidor interno. Como artigos referência para exemplificação desta categoria destacam-se Ketokivi (2006) e Banalieva e Sarathy (2011). O primeiro apresenta duas das quatro variações de atributos de contexto associados a aspectos de tamanho: quantidade de funcionários da empresa e volume de toneladas produzidas. O segundo artigo aborda as outras duas variações: faturamento anual da empresa e tamanho potencial do mercado consumidor.

Sete dos 81 atributos de contexto do ambiente empresarial estão associados a **aspectos tecnológicos** como: nível de maturidade para adoção de novas tecnologias, considerando o ambiente tecnológico interno e externo à organização, prontidão organizacional dos parceiros para inserção de novas tecnologias, flexibilidade tecnológica para criação de produtos, comprehensibilidade da tecnologia a ser transferida a parceiros, diversidade da tecnologia a ser transferida, flexibilidade da tecnologia, idade média da tecnologia empregada na linha de produção, e impacto financeiro da adoção de novas tecnologias. Artigos que exemplificam bem esta categoria, por apresentarem mais de um dos atributos associados a aspectos tecnológicos, são Teasley e Robinson (2005) e Khazanchi (2005).

Dois atributos de contexto do ambiente empresarial foram identificados como associados a **aspectos geográficos**: características da localidade geográfica, mais especificamente clima e topografia (STEWART, 2010) e complexidade espacial/distância dos parceiros da cadeia produtiva (DANESE, 2011).

Outra forma de classificar os atributos de contexto do ambiente empresarial é segundo as subáreas de interesse da administração. Dos 81 atributos apenas dois não foram classificados segundo esse critério devido sua especificidade em termos de caracterização da empresa: a) idade da empresa e b) características da localidade geográfica, mais especificamente clima e topografia. Os demais 79 atributos de contexto do ambiente empresarial foram classificados em 7 subáreas da administração conforme descrito no quadro 2.

**Quadro 2 – Tipologia para os atributos de contexto do ambiente empresarial segundo subáreas da administração**

<b>Subáreas da Administração</b>	<b>Atributos de Contexto do Ambiente Empresarial*</b>
FINANÇAS (7 atributos) Artigo exemplo c/ 3 atributos: Banalieva e Sarathy (2011)	impacto financeiro da adoção de novas tecnologias, efeito do tempo (últimos doze meses) no faturamento das empresas do segmento, faturamento anual da empresa (2), economia com a redução de funcionários devido ao teletrabalho, quantidade de agrupamentos de contas para elaboração do orçamento da empresa, inflação do mercado interno
INFORMAÇÃO (5 atributos) Artigo exemplo c/ 2 atributos: Teasley e Robinson (2005)	diversidade de mídias para transmissão da informação, diversidade de fontes de informações, disponibilidade de indicadores de desempenho para pessoas envolvidas com a tarefa, demanda informacional em termos de volume dados, conhecimento processual da tarefa (mecanismos de causa-efeito conhecidos)
INOVAÇÃO (4 atributos) Artigo exemplo c/ 2 atributos: Khazanchi (2005)	nível de maturidade para adoção de novas tecnologias considerando o ambiente tecnológico interno e externo à organização, prontidão organizacional dos parceiros para inserção de novas tecnologias, comprehensibilidade da tecnologia a ser transferida a parceiros, diversidade da tecnologia a ser transferida
MARKETING (16 atributos) Artigo exemplo c/ 2 atributos: Carroll (2004)	tamanho potencial do mercado consumidor interno, elasticidade da demanda, diversificação de produto, orientação das vendas, diversificação da empresa em termos de produtos e serviços, crescimento do mercado interno, crescimento de serviços, crescimento do mercado, competitividade do produto no mercado em termos de número de competidores do produto principal, <i>market share</i> acumulado dos três maiores competidores, incerteza do ambiente / mercado que atua, atuação mercadológica, identificação do consumidor com a marca, finalidade do produto (hedônico versus utilitário), variabilidade da demanda, previsibilidade da demanda
OPERAÇÕES (17 atributos) Artigo exemplo c/ 3 atributos: Ketokivi (2006)	idade média da tecnologia empregada na linha de produção, nível de flexibilidade da tecnologia, ano de construção da fábrica, volume de toneladas produzidas, complexidade espacial/distância dos parceiros da cadeia produtiva, impacto na produtividade em termos de fluxo de trabalho, impacto da produção no meio ambiente, existência de certificação ISSO 9000, quantidade produzida, nível de mudança das tarefas, nível de interferência no meio ambiente, volume de serviços, tempo de interação / contato com cliente, variedade dos serviços, incerteza ambiental, nível de diversificação / padronização da operação, nível de estruturação das atividades
PESSOAS (29 atributos) Artigo exemplo c/ 8 atributos: Tomaskovic-Devey e Risman (1993)	tempo de trabalho na empresa dos funcionários da alta gerência, idade dos funcionários, tempo de trabalho na empresa dos funcionários, tempo de experiência do profissional na função, quantidade de funcionários que trabalham na empresa (7), nível de controle da gerência sobre os funcionários, nível de controle da gerência em termos de tomada de decisão, nível de satisfação dos funcionários com o teletrabalho, nível de organização do sindicato, força do sindicato nas negociações, nível de representatividade dos funcionários, papel desempenhado pelos representantes dos funcionários, estilo de liderança, sistema de trabalho (escravocrata ou profissional remunerado), quantidade de escravos disponíveis, quantidade de trabalhadores (operacional e escritório), nível de integração dos funcionários, nível de satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários, clima psicológico do ambiente de trabalho, sexo dos funcionários, nível de educação funcionários, distribuição dos funcionários perante os níveis hierárquicos da organização
RESPONSABILIDADE SOCIAL (1 atributo) Artigo exemplo c/ 1 atributo: Husted (2000)	natureza do questionamento social (ação indevida ou inação empresarial)

\* número entre parênteses indica a quantidade de repetições do atributo em questão

#### 4.2 Classificação de variáveis estruturais

A partir da submatriz de variáveis estruturais, contendo a lista de 54 variáveis estruturais identificadas a partir dos 23 artigos da amostra da pesquisa, realizou-se uma análise lexical com objetivo de classificar as variáveis estruturais. A categoria mais destacada foi a relacionada a **opções estratégicas**, abrangendo 14 das 54 variáveis estruturais. Nove destas 14 variáveis estão associadas à estratégia de negócio corporativa, enquanto as outras cinco estão associadas a estratégias de temas ou áreas específicas, como: estratégia para ação social da empresa (HUSTED, 2000), estratégia para relação com o governo (MEZNAR e JOHNSON, 2005), estratégia para manufatura (KETOKIVI, 2006) e estratégia mercadológica (PLESHKO e HEIENS, 2011), esta última abrangendo duas variáveis estruturais.

As demais categorias de variáveis estruturais identificadas na análise lexical da submatriz estão associadas a variações em relação aos eixos: formal-informal, interno-externo, centralizado-descentralizado, colaborativo-unilateral, generalista-especialista, programado-ocasional. Os parágrafos a seguir indicam para cada uma destas categorias de variáveis estruturais: a) os principais termos associados, b) a quantidade de variáveis estruturais encontradas e c) artigos que exemplificam bem cada uma das categorias.

A análise lexical indicou um conjunto de oito variáveis estruturais associadas à categoria **formal-informal**. O foco destas variáveis é definir o nível de formalidade e informalidade presente nas entidades empresariais de interesse da pesquisa. Entre os termos associados a esta categoria de variáveis estruturais destacaram-se: formalismo, padronização, procedimentos de trabalho, e especificação do trabalho. Como exemplos de variáveis estruturais associadas à formalidade/estruturação, citam-se: Husted (2000), que trabalhou com uma variável estrutural para analisar o nível de formalidade da área de relações com o governo (*public affair*) dentro das organizações; Stewart (2010), que criou uma variável para indicar o nível de especificação e formalidade do trabalho em fazendas agrícolas.

Seis das 54 variáveis estruturais foram classificadas como pertencentes à categoria **interno-externo**. As variáveis identificadas foram: crescimento via solução externa pela aquisição de empresas ou crescimento via solução interna a partir de variações de produtos e serviços da empresa (SAMBAMURTHY e ZMUD, 1999); origem do novo CEO da empresa, contratado externamente junto ao mercado ou recrutado internamente junto aos funcionários da empresa (BROCKMANN, HOFFMAN e DAWLEY, 2006); origem da fonte de investimento, externo à empresa e ao país de origem da empresa (BANALIEVA e SARATHY, 2011); local de trabalho dos funcionários: externo, na casa dos funcionários, ou

interno, na própria empresa (TOMASKOVIC-DEVEY e RISMAN, 1993); origem de crédito externo à empresa (BANALIEVA e SARATHY, 2011); presidência ocupada por membro interno da família proprietária ou por funcionário contratado, externo ao núcleo da família (STEWART, 2010).

Para categoria **centralizado-descentralizado** quatro variáveis foram identificadas para os seguintes temas: governança corporativa (SAMBAMURTHY e ZMUD, 1999), governança dos recursos de tecnologia da informação (SAMBAMURTHY e ZMUD, 1999), tomada de decisão (STONEBRAKER e AFIFI, 2004) e estrutura organizacional (JOKIPII, 2010). O radical identificado após a primeira leitura das 54 variáveis foi o termo central, que gerou dois códigos: centralização e descentralização.

Para três das categorias identificadas para variáveis estruturais encontraram-se apenas duas variáveis. Para categoria **colaborativo-unilateral** encontrou-se as variáveis: colaboração dos funcionários na definição dos mecanismos de controle (RAMASWAMI, 1996); e interação colaborativa entre os atores da cadeia de fornecimento (STONEBRAKER e AFIFI, 2004). Para categoria **generalista-especialista** identificaram-se as variáveis: dualidade de serviços do novo CEO, se apenas CEO ou se acumula as funções de CEO e presidente do conselho da administração (BROCKMANN, HOFFMAN e DAWLEY, 2006); e papéis desempenhados pelo funcionário, se um papel bem definido ou múltiplos papéis (RAMASWAMI, 1996). Para a categoria **programado-ocasional** as duas variáveis estruturais identificadas foram: adoção da estratégia desenvolvida e planejada sistematicamente ou adotada de forma emergente e natural (SIMON, 2007); e a forma de comunicação, por intermédio de relatórios formais e programados ou por *feedback* informal e espontâneo (STEWART, 2010).

As 54 variáveis estruturais agrupadas e apresentadas na submatriz, sequencialmente, por artigo e por tipo de atributo ou variável, permitiram identificar que alguns artigos apresentavam um conjunto de variáveis estruturais fortemente coesas e pertinentes a um tema. A análise destes artigos indicou que algumas pesquisas da teoria de contingência estrutural direcionam-se para opções de configuração de um processo de negócio ou de um sistema da empresa. Por exemplo, Yasai-Ardekani e Nystrom (1996), analisaram as configurações adotadas pelas empresas para configuração do sistema de monitoramento do ambiente externo, abrangendo um grupo de três variáveis fortemente coesas ao tema: escopo do monitoramento, frequência do monitoramento, e envolvimento alta gerência no processo de monitoramento. Similarmente, Jokipii (2010) abordou a configuração do sistema de controle interno das empresas, abrangendo as variáveis: informação, avaliação de risco, controle do

ambiente, e escopo do monitoramento. Denominamos esta categoria de variáveis estruturais de **configuração de processo/sistema empresarial**.

#### **4.3 Classificação de atributos de desempenho**

A próxima seção deste artigo aborda as variações da teoria da contingência estrutural em termos de interação entre os três conjuntos de atributos e variáveis: contexto, desempenho e variáveis estruturais. Uma das variações possíveis de arquitetura lógica não requer o atributo de desempenho, por esta razão, 16 atributos de desempenho foram identificados para os 23 artigos da amostra da pesquisa. Além de mencionar a não obrigatoriedade do atributo de desempenho para teoria da contingência estrutural é importante destacar a função deste atributo: indicar o status de uma meta ou objetivo importante para empresa, considerando as opções feitas para determinadas variáveis estruturais dentro de um ambiente empresarial específico, delimitado pelos atributos de contexto.

Entre os 16 atributos de desempenho identificados observou-se que alguns são bastante objetivos e estruturados em termos de apuração do status, enquanto que outros são mais subjetivos e menos estruturados. Entre os atributos de desempenho mais estruturados e objetivos, citam-se: faturamento (SIMON, 2007), participação de mercado ou *market share* (PLESHKO e HEIENS, 2011) e resultado financeiro (STEWART, 2010). Entre os atributos de desempenho menos estruturados e subjetivos, destacam-se: nível de comportamento disfuncional dos colaboradores (RAMASWAMI, 1996), nível de eficácia do sistema de monitoramento do ambiente externo (YASAI-ARDEKANI e NYSTROM, 1996), nível de colaboração entre as empresas constituintes de uma cadeia de fornecimento (DANESE, 2011).

### **5. Estruturação lógica da teoria da contingência estrutural segundo interação entre atributos e variáveis**

A tipologia para teoria da contingência estrutural proposta por Drazin e Van De Vem (1985), denominadas de seleção, interação e sistêmico, foram desenvolvidas e fundamentadas tendo como propósito a apresentação e discussão de ferramentas estatísticas. Nesta pesquisa, embora também se aborde tipologia para teoria da contingência estrutural, a ênfase não está nos testes estatísticos, mas nas possibilidades de interação e estruturação lógica entre os três grupos de atributos/variáveis da teoria da contingência estrutural: contexto, estrutural e desempenho. Para atender este propósito, trabalhou-se com a tipologia de grupos de atributos/variáveis da teoria da contingência estrutural, apresentada no capítulo anterior, a fim de: a) permitir melhor discernimento dos três grupos constituintes de atributos/variáveis da

teoria da contingência estrutural, e b) gerar dados estruturados para análise das interações entre os três grupos de atributos/variáveis da teoria da contingência estrutural.

A maioria das pesquisas analisadas evidenciam os três grupos de atributos/variáveis da teoria da contingência estrutural, utilizando termos como: contexto (*context*), estrutural (*structural*), desempenho (*performance*). Alguns poucos artigos não apresentam esta designação e trabalharam com os três grupos compactados apenas em variáveis independentes e dependentes, como ocorre, por exemplo, no artigo de Rejec (2004). Para as interações que apresentam os três grupos de atributos/variáveis é muito comum, inclusive, a presença de um mapa visual da pesquisa que indique as relações esperadas (hipóteses) entre os três grupos de atributos/variáveis. Doze dos 23 artigos da amostra apresentam o mapa visual ou um esquema gráfico com função similar, por exemplo, um *state-contingency diagram* (FISHER, 1998).

A matriz temática, com as 151 linhas de atributos/variáveis das 23 pesquisas/artigos, indica quais destes compõem os três grupos de atributos/variáveis (contexto, desempenho e estrutural), bem como qual destes três constitui-se como objeto central da pesquisa (variável dependente) e os demais (variáveis independentes, moderadoras ou intervenientes). A análise dos três grupos de atributos/variáveis perante as combinações possíveis entre variável dependente e demais tipos de variáveis, permitiu identificar a repetição de três padrões de interação. As comparações entre a estruturação lógica dos atributos/variáveis para os três padrões de interação identificados foram denominadas de: estrutura requerente, ambiente determinístico e desempenho dependente.

Os padrões de interação denominados de ambiente determinístico e desempenho dependente também são observados implicitamente na pesquisa de Drazin e Van De Vem (1985). O ambiente determinístico apresenta a mesma interação entre o mesmo grupo de atributos/variáveis ao qual Drazin e Van De Vem (1985) denominaram de tipo seleção (*selection approach*). Analogamente, o tipo desempenho dependente está para o tipo interação (*intercation approach*). O tipo sistêmico (*systems approach*) de Drazin e Van De Vem (1985), em termos de interação entre os três grupos de atributos/variáveis, é idêntico ao tipo interação, a única alteração está no teste de pertinência entre as variáveis estruturais. Assim, dos três tipos propostos pela presente pesquisa, um é inovador em relação aos três tipos de Drazin e Van De Vem (1985): o tipo estrutura requerente, conforme destacado na Figura 1. Nas subseções seguintes descrevem-se as lógicas de interação entre atributos/variáveis para os três tipos identificados por esta pesquisa.

## 5.1 Estruturação lógica do tipo estrutura requerente

O tipo estrutura requerente foi identificado em 4 dos 23 artigos da amostra: Yasai-Ardekani e Nystrom (1996), Stewart (2010), Pleshko e Heiens (2011), e Cruz, Nunes e Pinheiro (2011). Para este tipo, a lógica de interação entre os três grupos de atributos/variáveis da teoria da contingência estrutural pode ser resumida da seguinte forma: as organizações que atuam em determinado contexto ambiental e com determinado nível de desempenho, atuam com determinada configuração para as variáveis estruturais.

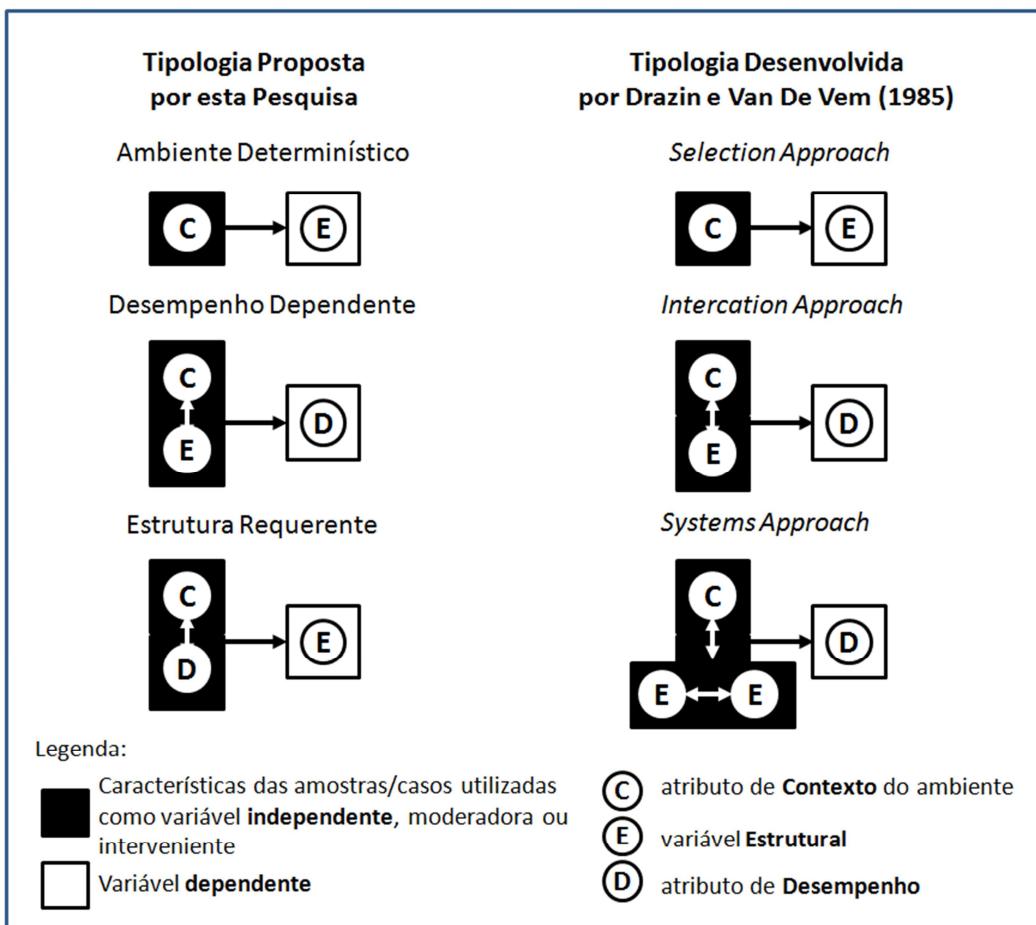


Figura 1 – Tipologias para teoria da contingência estrutural

O aspecto a ser destacado no tipo estrutura requerente é que o atributo desempenho não é objeto central da pesquisa (variável dependente), mas uma das variáveis independentes, moderadoras ou intervenientes. Nas pesquisas classificadas como estrutura requerente, observa-se a utilização de atributos de desempenho para especificação do escopo das empresas a comporem a amostra da pesquisa. Por exemplo, a pesquisa de Stewart (2012) concentrou-se em fazendas agrícolas com boa lucratividade econômica. O atributo -

desempenho financeiro - foi utilizado especificamente para delimitar as organizações da amostra da pesquisa. O foco principal da pesquisa foram as variáveis estruturais associadas ao sistema de controle gerencial, conforme pode se observar no resumo do artigo (IBID, p.91):

Grandes plantações de arroz que dependiam do trabalho escravo e das novas tecnologias agrícolas eram muito rentáveis para seus proprietários. Este artigo apresenta um modelo que vincula esses resultados operacionais favoráveis a uma boa adequação entre o projeto do sistema de controle e as três principais variáveis ambientais contingenciais.

A pesquisa de Yasai-Ardekani e Nystrom (1996) utilizou o atributo desempenho - nível de eficácia do sistema de monitoramento do ambiente externo – para diferenciar dois grupos da amostra: as organizações com desempenho eficaz e as com desempenho ineficaz em termos de monitoramento do ambiente externo. O aspecto central da pesquisa são as variáveis estruturais, ou seja, como configurar as três variáveis estruturais (escopo do monitoramento, frequência do monitoramento e envolvimento alta gerência no processo de monitoramento) para se alcançar tal desempenho em tal ambiente empresarial. A utilização do atributo de desempenho como delimitador da amostra é destacado no resumo da pesquisa (IBID, p.187):

As relações entre o contexto organizacional e os projetos de monitoramento do ambiente externo são comparadas para organizações com sistemas de monitoramento eficazes e ineficazes. Dados de mais de 100 organizações norte-americanas são analisados. Os resultados indicam que as organizações com sistemas eficazes [...]

## **5.2 Estruturação lógica do tipo ambiente determinístico**

No tipo de interação denominado ambiente determinístico há o envolvimento de apenas dois grupos de atributos/variáveis: de contexto e estrutural. A lógica de interação presente entre estes dois grupos de atributos/variáveis pode ser resumida da seguinte forma: as organizações que atuam em determinado contexto ambiental, apresentam, predominantemente, determinadas configurações para as variáveis estruturais. Por não incluir o atributo de desempenho, esta estruturação lógica recebeu muitas críticas (DRAZIN e VAN DE VEN, 1985, p.516):

Muitas das primeiras aplicações da abordagem do tipo *selection* da teoria de contingência estrutural foi de fato teoria da congruência porque simplesmente geravam-se hipóteses sobre o contexto organizacional (se tecnologia, meio ambiente, ou tamanho) e a relação deste com a estrutura (centralização, formalização, complexidade), sem examinar se este contexto-estrutura afetaria o desempenho.

Sete das 23 pesquisas da amostra (30,4%) empregaram o tipo ambiente determinístico para interação entre os grupos de atributos/variáveis da teoria da contingência estrutural.

Exemplos típicos desta tipologia estão presentes em: Ketokivi (2006), Sambamurthy e Zmud (1999), Tomaskovic-Devey e Risman (1993). Pelas críticas a este tipo, encontradas durante a revisão teórica, esperava-se menor presença dentre as pesquisas da amostra, o que não foi observado: 30,4% de presença é um valor muito próximo de 33,33%, referente à proporção teórica esperada entre os três tipos de estruturação lógica.

Os números da amostra para estruturação lógica do tipo ambiente determinístico despertou o interesse em saber se o tipo ambiente determinístico possui a mesma aceitação que os outros dois tipos em termos de impacto das revistas científicas que os publicam. Assim, a seguinte hipótese foi formulada: os três tipos de estruturas são aceitas de igual forma pelas revistas, independentemente do H-index destas. Para testar a hipótese, fez-se inicialmente a transformação do H-index pelo seu Log e utilizou-se o teste ANOVA. Pode-se afirmar, ao nível de significância de 0,05, que a aceitação é indiferente (*p-value*: 0,689). O coeficiente de determinação ( $R^2$ : 3,66%) é inexpressivo indicando claramente que o tipo de estrutura não está associado ao H-index da revista.

### 5.3 Estruturação lógica do tipo desempenho dependente

Este é o tipo mais intuitivo e comprehensível, em função do significado transmitido pelo próprio nome do paradigma de pesquisa: teoria da contingência estrutural. A contingência é uma limitação, um aspecto que gera dependência para ocorrência de algo. Conjugada com a palavra estrutura tem-se o termo contingencia estrutural, ou seja, teoria da dependência de algo estrutural. Assim a mensagem transmitida pelo nome do paradigma é que a variável estrutural é a variável independente, que acarreta dependência (contingente) ao que se deseja alcançar, retratado pelo atributo desempenho. Assim, era de se esperar que este fosse o tipo com maior frequência na amostra, o que se confirmou: 12 das 23 pesquisas (52,2%) apresentam estruturação lógica dos atributos/variáveis do tipo desempenho dependente.

### 5.4 Especificidades como limitações

Os três tipos apresentados para estruturação lógica da teoria da contingência estrutural, denominados de estrutura requerente, ambiente determinístico e desempenho dependente, não são exaustivos e detalhados, pois não cobrem todas as variações e detalhes possíveis. Por exemplo, na pesquisa do tipo estrutura requerente de Yasai-Ardekani e Nystrom (1996) as variáveis estruturais não servem apenas como variável dependente. Além das variáveis

estruturais associadas à configuração do sistema de monitoramento do ambiente externo (abrangência das entidades monitoradas ou “abrangência da leitura”, frequência da leitura, e envolvimento da alta gerência no processo de leitura do ambiente externo) há outra variável estrutural citada na pesquisa. Para especificar a amostra da pesquisa, foram utilizados atributos de contexto do ambiente empresarial, como tamanho da organização (quantidade de funcionários) e nível de flexibilidade tecnológica da operação, além de uma variável estrutural: estratégia organizacional, mais especificamente, apenas empresas com estratégia de baixo-custo. Assim, embora essa pesquisa seja do tipo estrutura requerente, há variáveis estruturais também no conjunto de variáveis independentes.

## **6. Conclusões**

As duas tipologias identificadas e apresentadas, a primeira associada ao discernimento de atributos e variáveis da teoria da contingência estrutural e, a segunda associada às formas de estruturação lógica entre atributos e variáveis, são recursos que podem cooperar para melhor compreensão e aplicação do paradigma da teoria da contingência estrutural em três contextos: científico, em termos de desenvolvimento de novas teorias; pragmático, em termos de aplicação pelos gestores; e acadêmico, em termos de ensino das teorias organizacionais.

Para o contexto científico é importante observar que a teoria da contingência estrutural é um paradigma de pesquisa. Paradigmas de pesquisa servem para verificar as teorias existentes e apresentar uma base para a criação de novas teorias (QIU, DONALDSON e LUO, 2012). O maior universalismo do paradigma de pesquisa ficou evidenciado pela diversidade das áreas da administração abordadas pelos 24 artigos da amostra, conforme descrito no quadro 2: finanças, informação, inovação, marketing, operações, pessoas e responsabilidade social. Desta forma as duas tipologias desenvolvidas estão diretamente associadas a um importante aspecto da ciência: a geração de novas teorias. Elas cooperam com este objetivo, ao buscar prover meios aos pesquisadores para melhor discernimento de possíveis atributos e variáveis da teoria da contingência estrutural, bem como das opções de interação lógica entre estes. A expectativa é que as tipologias ajudem na geração de projetos de pesquisa com melhor estruturação e adequação da teoria da contingência estrutural à natureza do problema de pesquisa.

Outro aspecto importante de se observado na esfera científica, em especial de pesquisas que proponham tipologias, é de não serem trabalhos meramente classificatórios e descritivos, mas que discutam como o novo esquema classificatório complementa os já existentes e forneçam novos insights (PRATT, 2009). A comparação com a tipologia de

Drazin e Van De Vem (1985) para teoria da contingência estrutural foi importante, no sentido de indicar as lacunas existentes exploradas pelas tipologias apresentadas.

Para o campo do exercício da gestão, pode-se considerar a teoria da contingência estrutural sob uma perspectiva pragmática, em que a “efetividade oriunda da estrutura orienta uma atitude prescritiva aos administradores” (DONALDSON, 1999, p.113). As teorias resultantes da aplicação da teoria da contingência estrutural podem ser aplicadas por gestores como uma ferramenta decisória, em termos de escolha das alternativas de configuração das variáveis estruturais, tendo como objetivo determinado desempenho. Esta condição torna-se mais evidente com o tipo estrutura requerente, identificado e definido pela presente pesquisa. Nesta lógica da teoria da contingência estrutural, as variáveis estruturais tornam-se o objeto central da pesquisa, exercendo o papel de variável dependente da função.

Do ponto de vista acadêmico, do ensino de teorias organizacionais, enfatiza-se a teoria da contingência estrutural enquanto paradigma, ou seja, seu aspecto universal em termos de aplicação e de interesse para as distintas subáreas da gestão. Isto já destaca a teoria da contingência estrutural como uma das teorias a serem priorizadas pelos programas de ensino da área de administração. Outro aspecto é prover recursos, – as duas tipologias -, para melhor explicitação dos elementos constituintes e fundamentais da teoria da contingência estrutural, o que pode facilitar o processo de comunicação e interação entre discentes e docentes.

Como continuidade da presente pesquisa sugere-se a análise de pesquisas empíricas da área de administração que trabalharam com atributos de contexto, variáveis estruturais e atributos de desempenho, dentro das dinâmicas de interação descritas nesta pesquisa, porém sem menção à teoria da contingência estrutural. Apesar da teoria da contingência estrutural estar entre as mais citadas pelas revistas científicas da área de administração, deve haver um segundo contingente de pesquisa, dentro deste contexto, porém não associado à teoria da contingência estrutural. Para estas pesquisas, podem ser analisadas a) as causas para não denominação e vínculo ao paradigma de pesquisa da teoria da contingência estrutural, por intermédio de contato junto aos pesquisadores-autores; e b) as possíveis perdas de qualidade da pesquisa, em decorrência da não aplicação dos recursos fornecidos pelos paradigmas (leis, aplicações, métodos, instrumentos, maneiras de definir dados, entre outros aspectos).

## Referências

BANALIEVA, E.; SARATHY, R. A Contingency Theory of Internationalization. *Management International Review*, v.51, n.5, p.593-634, 2011.

- BROCKMANN, E.N.; HOFFMAN, J.J.; DAWLEY, D.D. A Contingency Theory of CEO Successor Choice and Post-bankruptcy Strategic Change. *Journal of Managerial Issues*, v.18, n.2, p.213-231, 2006.
- BRYAN, W.H. A contingency theory of corporate social performance. *Business & Society*, Chicago, United States, Chicago, v. 39, n. 1, p. 24-48, 2000.
- CARROLL, B.A. An Empirical Test of Contingency Theory. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, v.17, p.171-181, 2004.
- CHEN, P. *Gerenciando banco de dados: a abordagem entidade-relacionamento para projeto lógico*. São Paulo: McGraw Hill, 1990.
- CRUZ, M.R.P.; NUNES, A.J.S.; PINHEIRO, P.G. Fiedler's Contingency Theory: Practical Application of the Least Preferred Coworker (LPC). *The IUP Journal of Organizational Behavior*, v.10, n.4, p.7-26, 2011.
- DANESE, P. Towards a contingency theory of collaborative planning initiatives in supply networks. *International Journal of Production Research*, v.49, n.4, p.1081-1103, 2011.
- DAS, H.; LONG, B. What makes management research interesting?: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, v.22, n.1, p.127-144, 2010.
- DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, S.R. .; HARDY, C.; NORD, W. (Org.), *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999, v.1, p. 104–131.
- DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A.H. Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, n.4, p.514-539, 1985.
- FISHER, J. Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions. *Behavioral Research in Accounting*, v.10, p.47-64, 1998.
- HUSTED, B.W. A contingency theory of corporate social performance. *Business & Society*, v.39, n.1, p.24-48, 2000.
- JOKIPII, A. Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis. *Journal of Management & Governance*, v.14, n.2, p.115-144, 2010.
- KELLER, R.T. Technology-information processing fit and the performance of R&D project groups: A test of contingency theory. *Academy of Management Journal*, v.37, n.1, p.167-167, 1994.
- KETOKIVI, M. Elaborating the Contingency Theory of Organizations: The Case of Manufacturing Flexibility Strategies. *Production and Operations Management*, v.15, n.2, p.215-228, 2006.
- KHAZANCHI D. Information technology (IT) appropriateness: The contingency theory of "fit" and its implementation in small and medium enterprises. *Journal of Computer Information Systems*, v.45, n.3, p.88-95, 2005.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LANGLEY, A. Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, v.24, n.4, p.691-710, 1999.
- LEE, J.; MILLER, D. Strategy, environment and performance in two technological contexts: Contingency theory in Korea. *Organization Studies*, v.17, n.5, p. 729-750, 1996.
- MEZNAR, M.B.; JOHNSON, J.H. Business-Government Relations Within a Contingency Theory Framework: Strategy, Structure, Fit, and Performance. *Business & Society*, v.44, n.2, p.119-119, 2005.
- MUECKE, S. Contingency theory. *Interventions: The International Journal Of Postcolonial Studies*, v.6, n.2, p.201-215, 2004.
- OSWICK, C.; FLEMING, P.; HANLON, G. From Borrowing to Blending: Rethinking the processes of organizational theory building. *Academy of Management Review*, v.36, n.2, p.318-327, 2011.

- PLESHKO, L; HEIENS, R. A contingency theory approach to market orientation and related marketing strategy concepts: does fit relate to share performance? *Academy of Banking Studies Journal*, v.10, n.1, p.119-133, 2011.
- PRATT, M.G. For the lack of a boilerplate: tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, v.52, n.5, p.856-862, 2009.
- QIU, J.; DONALDSON, L.; LUO, B. The Benefits of Persisting with Paradigms in Organizational Research. *Academy of Management Perspective*, v.26, n.1, p.93–104, 2012.
- RAMASWAMI, S.N. Marketing controls and dysfunctional employee behaviors: A test of traditional and contingency theory postulates. *Journal of Marketing*, v.60, n.2, p.105-105, 1996.
- REJC, A. Toward Contingency Theory of performance measurement. *Journal for East European Management Studies*, v.9, n.3, p.243-364, 2004.
- SAMBAMURTHY, V., ZMUD, R.W. Arrangement for information technology governance: a theory of multiple contingencies. *MIS Quarterly*, v.23, n.2, p.261-290, 1999.
- SILVESTRO, R. Towards a contingency theory of TQM in services: How implementation varies on the basis of volume and variety. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.18, n.3, p.254-288, 2001.
- SIMON, C. A Configuration Form of fit in Management Accounting Contingency Theory: An Empirical Investigation. *The Business Review*, v.7, n.2, p.220-227, 2007.
- STEWART, L.J. A contingency theory perspective on management control system design among U.S. Ante-bellum slave plantations. *Accounting Historians Journal*, v.37, n.1, p.91-120, 2010.
- STONEBRAKER, P.W.; AFIFI, R. Toward a contingency theory of supply chains. *Management Decision*, v.42, n.9, p.1131-1144, 2004.
- TEASLEY, R.; ROBINSON, R. Understanding Technology Transfer Effectiveness in Japanese Organizations: a Test of Contingency Theory. *Academy of Strategic Management Journal, Cullowhee*, v.4, p.77-97, 2005.
- TOMASKOVIC-DEVEY, D; RISMAN, B. Telecommuting Innovation and Organization: A Contingency Theory of Labor Process Change. *Social Science Quarterly*, v.74, n.2, p.367-385, 1993.
- VAN DE VEN, A.H.; DRAZIN, R. The concept of fit in contingency theory. In: CUMMINGS, L.L.; STAW, B.M. (Ed.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich (CT): JAI Press, 1985. p. 333-365.
- YASAI-ARDEKANI, M.; NYSTROM, P.C. Designs for Environmental Scanning Systems: Tests of a Contingency Theory. *Management Science*, v.42, n.2, p.187-204, 1996.