

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

## ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND MANAGEMENT UNDER THE CONTINGENCY THEORY PERSPECTIV

Luciano Cicero da Silva<sup>1</sup>

Paulo Henrique Ferreira Manso<sup>2</sup>

Pablo Henrique Ribeiro Beccari Silva<sup>3</sup>

**Resumo:** 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. 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.

342

---

1      Doutorando em Saúde (UCES – Argentina), Mestre em Administração de Serviços de Saúde. Professor Universitário na FACESB.

2      Estudante do Curso Superior de Tecnologia em Recursos Humanos na FACESB.

3      Estudante do Curso Superior de Tecnologia em Recursos Humanos na FACESB.

**Palavras-chave:** Empresa. Teoria. Contigência.

**Abstract:** This work is based on studies by Burns & Stalker (1960) and Lawrence & Lorsch (1967), who contributed with the use of the variable “environment” to define organizational structures in companies. In terms of the division of labor factor, the results confirmed that the organizational structure model is classified as a mechanical structure. In the other factors, the company presents evidence of the two models of structure, both mechanical and organic. It can be said that the findings corroborate the literature on the theory of contingency, which ensures that there is no single formula for managing a company.

**Keywords:** Company. Theory. Contingency.

## RESENHA

O autor destaca que a 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)

Para conceituar a teoria da contingência, o 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; relacionou a estratégia e a estrutura; Lawrence & Lorsch (1967), que pesquisaram sobre ambiente e estrutura; e Perrow (1976), que tratou da tecnologia e da estrutura.

O autor apresenta uma concepção que esses estudos relacionam a estrutura e o tamanho das empresas, inspirando-se na burocracia ideal proposta por Max Weber ao apoiar a influên-

cia 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.

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.

Assim o autor chega a conclusão que 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.

Ja no 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.

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.

Por fim o autor ressalta 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.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BURNS, Tom & STALKER, George M. The management of

innovations. London: Tavistock, 1961.

FAGUNDES, J. A., Petri, M., Lavarda, R. B., Rodrigues, M. R., Lavarda, C. E. F., & Soller, C. C. (2011). ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO SOB A ÓTICA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA. *Gestão & Regionalidade*, 26(78). <https://doi.org/10.13037/gr.vol26n78.792>

LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. Organization and environment. Managing differentiation and integration. Boston: Harvard University Press, 1967. Versión castellana: Organización y ambiente. Barcelona: Labor, 1976.

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.