

## **Teoria da Contingência, Teoria da Ecologia Organizacional e a pesquisa organizacional**

**JOSÉ LUIZ BORSATTO JUNIOR**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)  
junior.borsatto@yahoo.com.br

**EVELLYN DANIELLY ZABOTTI**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)  
evellyndz@gmail.com

**ROBERTO FRANCISCO DE SOUZA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)  
robertofsouzajr@gmail.com

**ALÁDIO ZANCHET ALÁDIO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)  
aladio.unioeste@gmail.com

## **Introdução**

Este trabalho coloca em perspectiva duas teorias consideradas antagônicas. A Teoria da Contingência (TC) estuda a influência exercida pelo ambiente empresarial nas empresas como um fator que pode ser adaptado por meio de medidas internas, geralmente gerenciais. A Teoria da Ecologia Organizacional (TEO), por sua vez, defende a ideia de seleção natural no meio empresarial; admite que o ambiente impõe adaptações à população de firmas, selecionando aquelas que estão mais aptas a sobreviver.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Do contraste entre a TC e a TEO emerge uma situação paradoxal: a TC sugere que as organizações buscam adaptar-se ao ambiente por meio de medidas internas. Por outro lado, a TEO sugere que o ambiente é absoluto em termos de seleção natural e sobrevivência – apenas o mais forte prevalece. Assim, objetiva-se discutir como diferentes perspectivas teóricas, neste caso a TC e a TEO, buscam explicar o mesmo fenômeno, o que têm em comum, em que são congruentes e complementares e em que são contrárias.

## **Fundamentação Teórica**

Ambas as abordagens se ocupam de problemas relacionados entre si, com lentes teóricas diferentes. A TC direciona a busca por uma estrutura organizacional otimizada diante do ambiente externo à organização e a fatores internos (Waterhouse & Tiessen, 1978). A TEO incorpora os conceitos da ecologia e evolução das espécies às organizações; utiliza o conceito de população e o ambiente apresenta-se com uma abordagem diferenciada, o das populações de organizações (Hannan & Freeman, 1977).

## **Metodologia**

Esta pesquisa consiste em um ensaio teórico. Com base em análise teórico-reflexiva de pesquisas anteriores, elaborou-se esquema analítico para a verificação da congruência entre as duas abordagens teóricas.

## **Análise dos Resultados**

Ambas teorias interagem devido à escassez de recursos. Os laços interdisciplinares entre as duas teorias – o ambiente e os recursos escassos –, são fatores comuns. Afunilando especificamente para cada teoria, nota-se que a TC delimita-se ao contexto interno e individual, ao passo que a TEO limita-se a um contexto coletivo e externo. Há indícios que remetem a uma integração entre as duas abordagens teóricas, e tal interação permite uma visão holística da relação ambiente-empresa, ou vice versa.

## **Conclusão**

Conclui-se que a TC e a TEO são complementares, e que a escassez de recursos conduz a ligação entre as duas abordagens. Cabe uma reflexão acerca do processo de avanço da ciência, em que o mesmo fenômeno é explicado de maneira diferente por diferentes autores e diferentes teorias. Mesmo centrando-se as atenções a diferentes aspectos, as reflexões sobre estudos organizacionais muitas vezes, refletem o resultado de pesquisas fragmentadas e modelos e abordagens mutuamente excludentes.

## **Referências Bibliográficas**

- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 929-964.
- Waterhouse, J. H., & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), 65-76.

# Teoria da Contingência, Teoria da Ecologia Organizacional e a pesquisa organizacional

## 1 Introdução

A premissa básica da Teoria da Contingência diz que o ambiente ao qual as organizações estão inseridas afeta a estrutura e o desempenho organizacional (Chenhall, 2003; Fagundes, Soler, Lavarda & Lavarda, 2010; Marques, 2012). A teoria contingencial estuda o impacto das mudanças ambientais nas organizações, bem como a respectiva adaptação da estrutura organizacional, com a adoção de controles gerenciais, diante de tais vicissitudes ou fatores contingenciais. Marques (2012), sugere que o ambiente indica a mudança e a organização reage de acordo com a racionalidade e adapta-se a esse novo cenário; indica as variáveis tecnologia, estratégia, porte e ambiente como fatores que promovem mudanças na estrutura organizacional.

O objeto de pesquisa da Teoria da Contingência é o processo de mudança organizacional e sua dependência mútua com os fatores ambientais. Ou seja, estuda como as organizações reagem ao ambiente e o impacto deste – e de outras variáveis como taxa de mudança, grau de complexidade – na estrutura organizacional (Guerreiro, Pereira & Rezende, 2006).

Com a evolução das pesquisas organizacionais, adjacentes e opostas, surge a Teoria da Ecologia Organizacional (Hannan & Freeman, 1977). Nesta teoria ocorre a inserção da ecologia nos estudos organizacionais e considera a mudança é decorrente da seleção e retenção advinda do ambiente. Tal abordagem teórica considera a existência de uma dimensão transorganizacional, baseada em populações organizacionais (Silva & Heber, 2014).

Do contraste entre as essas duas abordagens teóricas (Teoria da Contingência e Teoria da Ecologia Organizacional) emerge uma situação paradoxal. Sob a ótica da abordagem contingencial o poder de adaptabilidade ensina que as organizações buscam, por meio de medidas internas (e.g. ferramentas gerenciais), mais que sobrevivência, pois perseguem a evolução e a melhora contínua das práticas organizacionais. Por outro lado, a abordagem ecológica sugere que o ambiente é absoluto em termos de seleção natural e sobrevivência – apenas o mais forte prevalece. Percebe-se que ambas as abordagens se ocupam de problemas relacionados entre si, com lentes teóricas diferentes.

Nesse contexto, este estudo tem por objetivo discutir como diferentes perspectivas teóricas, neste caso a Teoria da Contingência e a Teoria da Ecologia Organizacional, buscam explicar o mesmo fenômeno, o que têm em comum, em que são congruentes e complementares e em que são contrárias.

A justificativa deste estudo reside naquilo denominado em filosofia da ciência de teorias oponentes: diferentes perspectivas teóricas para explicar o mesmo fenômeno. Diferentes perspectivas axiológicas, ontológicas e epistemológicas do pesquisados podem resultar em diferentes paradigmas de pesquisa, os quais são as bases de uma verdade não absoluta e resultam no fato de que não existem teorias capazes de explicar todos os fenômenos administrativos e organizacionais. Tanto a epistemologia organizacional quanto a ciência organizacional emergiram e se encontram num processo de consolidação num contexto de hibridação e interdisciplinaridade, congregando

simultaneamente vários outros campos de conhecimento e múltiplas abordagens (Benedicto, Benedicto, Andrade, & Stieg, 2012).

Disso decorre que as teorias concernentes aos estudos administrativos e organizacionais são falíveis e permanecem sujeitas a um aperfeiçoamento constante ou mesmo à substituição. A realidade está sempre em mudança e não se pode congelá-la em um modelo único. No campo dos estudos organizacionais deve-se aceitar a ideia da necessidade de constante transformação, aperfeiçoamento e ampliação do conhecimento (Benedicto *et al.*, 2012).

Este ensaio teórico está estruturado em seis seções, sendo que a primeira retrata a introdução. Os principais conceitos, traços evolutivos e contribuições teóricas de ambas as teorias foram abordadas nas duas seções subsequentes, que tratam, respectivamente, da Teoria da Contingência e da Teoria da Ecologia Organizacional. A quarta seção apresenta esclarecimentos quanto a abordagem metodológica. Na quinta seção apresenta-se a discussão acerca da interação de tais teorias, com base em análise teórico-reflexiva de pesquisas anteriores. Por fim, a sexta seção expõe os aspectos conclusivos e implicações para a pesquisa em organizações.

## **2 Teoria da Contingência**

A Teoria da Contingência direciona a busca por uma estrutura organizacional otimizada diante do ambiente externo à organização e dos fatores internos, próprios do negócio (Hayes, 1977; Waterhouse & Tiessen, 1978; Marques, 2012). Esta perspectiva teórica consiste em uma das principais teóricas desenvolvidas nos estudos organizacionais, iniciados na década de 1960. Posteriormente, evoluiu significativamente na década de 1970, avançou com menos ímpeto nos anos de 1980 e 1990 e, nos anos 2000, retomou o ritmo de evolução significativa (Camacho, 2010).

A abordagem contingencial investiga o impacto das mudanças ambientais nas organizações e a respectiva adaptação da estrutura organizacional por meio da adoção de controles gerenciais diante de tais vicissitudes, também conceituadas como fatores ou variáveis contingenciais. Deste modo, vai na contramão das teorias deflagradas ainda no início do desenvolvimento da Administração científica, que procuravam oferecer soluções universais no que diz respeito à configuração da estrutura organizacional (“*the best way*”), com soluções que seriam sempre efetivas e absolutas em todas as circunstâncias (Marques, 2012). Isto posto, a Teoria da Contingência implica na ideia de que tudo é relativo no campo organizacional, nada é absoluto no que diz respeito às organizações (Junqueira, 2010).

Os principais fatores contingenciais, conforme a ampla revisão de literatura realizada por Chenhall (2003), são a tecnologia, a estrutura organizacional, o porte, a estratégia e a cultura nacional. Para tal autor, tais variáveis contingenciais afetam o funcionamento das empresas e isso acarreta a busca de soluções adaptativas, pois essas influências são externas à firma. Portanto, a adaptação ocorre por meio da adoção de sistemas de controle gerencial.

Neste horizonte, a estrutura organizacional manifesta características de variável interveniente, ao passo que o ambiente torna-se sinônimo de variável independente e as ferramentas gerenciais atuam como variáveis dependentes (Camacho, 2010). Destarte, as variáveis externas à empresa afetam-na internamente e estimulam o uso e a

modificação constante das práticas gerenciais (e.g. contabilidade gerencial). Como consequência, a estrutura organizacional, exposta às variáveis contingenciais, é modificada pelos fatores internos relativos aos sistemas de controle gerencial.

Guerra (2007), por outro lado, destaca as variáveis contingenciais como dependentes e independentes. A primeira inclui fatores internos como a estratégia, a estrutura organizacional, tamanho, cultura e sistema de contabilidade gerencial, sobre os quais a organização tem controle significativo, como a contabilidade de gestão (Hayes, 1977). Já as variáveis independentes são fatores situacionais que incluem o ambiente externo e a tecnologia, pois a organização não exerce qualquer forma de influência sobre elas, reagindo apenas as suas alterações.

O desempenho organizacional é intrínseco às questões abordadas pela Teoria da Contingência (Fagundes *et al.*, 2009, Camacho, 2010) e Marques (2012) sugere que os fatores contingenciais provocam reações de acordo com a racionalidade dos gestores, em busca de adaptação ao novo contexto. Desta forma, as práticas gerenciais configuram-se em medidas relevantes e úteis diante dos fatores contingenciais que porventura reflitam nas empresas.

Marques (2012) adverte sobre a inexistência de um sistema de controle gerencial potente o suficiente para oferecer soluções universais e aplicáveis a toda e qualquer circunstância. Tal ideia é obsoleta da mesma forma que a ideia da existência de uma estrutura organizacional absoluta. Por outro lado, é sugerido que os aspectos particulares de um sistema de gerenciamento adequado dependerão das circunstâncias específicas em que uma organização se encontra (Chenhall, 2003; Marques, 2012; Camacho, 2010; Junqueira, 2010). A construção de sistemas de gerenciamento eficientes é baseada em uma realidade situacional (Luthans, 1973), assim o desenho dos sistemas gerenciais muda paralelamente às necessidades das organizações.

Aliadas a tal contexto variado – variáveis internas e externas –, as circunstâncias podem assumir diversos aspectos (Chapman, 1997). Assim, tem-se que a teoria da contingência é ampla em seu campo de estudo, área permeada de particularidades. Diante disso, e a despeito de sua popularidade no âmbito da pesquisa organizacional, Burkert *et al.* (2014) afirmam que tal perspectiva teórica caracteriza-se mais como uma meta-ideia do que como uma teoria propriamente dita, com um conjunto preciso de pressupostos inter-relacionados.

No que concerne os resultados das pesquisas conduzidos sob a ótica contingencial, tais resultados são variados e fragmentados (Cunha, 1993; Pfeffer, 1993), principalmente porque os estudos contemporâneos não oferecem estruturas integradas de análise, tais como os estudos seminais de Burns e Stalker (1961), Woodward (1965), Lawrence *and* Lorsch (1967) e Gailbraith (1973) (*as cited in* Chapman, 1997). Um segundo ponto que justifica a fragmentação é a característica situacional da aplicação da teoria da contingência (Luthans, 1973).

### **3 Teoria da Ecologia Organizacional**

A Teoria da Ecologia Organizacional tem seu marco em 1977 pela obra seminal dos autores Hannan e Freeman. Os conceitos de ecologia e evolução das espécies são incorporados às organizações. Assim, surge a definição de população organizacional e o ambiente é investigado com uma abordagem diferenciada (Hanna & Freeman, 1977).

Cunha (1999) explica que a ecologia organizacional dedica-se ao estudo de um nível de análise habitualmente ignorado na teoria organizacional, o das populações de organizações.

População organizacional consiste no conjunto de empresas que possuem diferentes atividades, mas que interagem entre si, surgem e desaparecem constantemente em um sistema específico, o ambiente. As empresas atuam neste ambiente, o qual funciona mediante a escassez de recursos (e.g. recursos financeiros, matéria prima, recursos humanos), o que força as organizações a competirem entre si pela utilização de tais recursos (Hannan & Freeman, 1977).

Nessa perspectiva, aplica-se o conceito de seleção natural de Charles Darwin, o qual estabelece que o ambiente seleciona as organizações mais aptas. As organizações que melhor se ajustam às necessidades impostas pelo ambiente, e somente estas, sobreviverão. Em consequência, as organizações selecionadas são preservadas, duplicadas e mimetizadas, até serem acometidas por outro processo de mudança que as façam repetir esse ciclo (Silva & Heber, 2014).

Por influência do ambiente externo, a racionalidade organizacional dissolve-se na racionalidade populacional. Neste cenário, a lógica sistêmica dessa teoria é realçar o papel do ambiente externo e ao mesmo tempo limitar a racionalidade e o papel dos gestores (Cunha, 1999). Logo, Hannan *and* Freeman (1977) definem a abordagem ecológica delimita a atuação dos gestores, os quais possuem um papel passivo e são expectadores da mudança imposta pelo ambiente.

No contexto de seleção e diminuição do papel dos gestores pousa a principal crítica à Teoria da Ecologia Organizacional: a subestimação da importância de uma escolha estratégica para a organização (Tureta, Rosa & Ávila, 2006). Por outro lado, ao constituir o conceito de escassez de recursos e da competição interorganizacional pela posse desses recursos, essa perspectiva teórica permite a compreensão de fenômenos normalmente ignorados, tais como o surgimento e a morte das organizações, os padrões evolutivos das populações organizacionais, as limitações dos gestores na manutenção das capacidades adaptativas das empresas (Cunha, 1999).

Tureta, Rosa e Ávila (2006) consideram que os aspectos críticos supracitados imprimem uma visão mais balanceada da ecologia organizacional a qual admite a importância dos fatores ambientais e de seu caráter de sistema aberto, mas também neutraliza seu efeito antigerenciamento.

Com relação ao aspecto evolutivo da Teoria da Ecologia Organizacional, Cunha (1999) afirma que há sentido na metáfora biológica para a compreensão da evolução organizacional. Deste modo, a evolução das espécies pode ser entendida no âmbito das populações. De forma análoga com a natureza, o ambiente organizacional contém várias organizações que quando agem em conjunto, são capazes de influenciar seu ambiente, desempenhando um papel ativo (Tureta, Rosa & Ávila, 2006).

É possível proceder com a análise da evolução do ambiente externo à organização na medida que as organizações tentam adaptar-se ao ambiente externo, elas interagem entre si e esse esforço reflete na população, a qual responde na tentativa de manter uma posição de adaptação. Tais esforços adaptativos de escala populacional, geram ciclos de *feedback* não-lineares como, por exemplo, guerras de preços, que neutralizam as tentativas de adaptação individual (Cunha, 1999). Este pensamento, induz muitos autores a acreditarem na evolução do ecossistema como um todo e que o processo evolutivo ocorre por meio de uma evolução do padrão de relações envolvendo as

organizações e o ambiente, ou seja, é o padrão de relacionamento que evolui e não somente organizações separadamente (Tureta, Rosa & Ávila, 2006).

#### **4 Metodologia**

Em termos metodológicos este estudo é definido como um ensaio teórico, visto que buscou traços na literatura sobre o paradoxo existente entre a Teoria da Contingência e a Teoria da Ecologia Organizacional, e promove uma discussão acerca dessas duas abordagens teóricas, que explicam o mesmo fenômeno. A análise teórico-reflexiva de pesquisas anteriores resultou na construção de um esquema analítico que ilustra a congruência existente entre as duas abordagens teóricas. Este estudo classifica-se como uma pesquisa bibliográfica teórico-conceitual, pois utiliza-se de um referencial teórico preexistente e busca uma cobertura abrangente em relação ao contexto geral (Gil, 2010).

Meneghetti (2011) define em que consiste a abordagem ensaística, conforme segue. O ensaio teórico busca uma orientação que não é dada pela busca das respostas e afirmações de verdades, mas sim pelas perguntas que remetem a reflexões mais profundas, é caracterizado pela natureza interpretativa que busca oferecer respostas ou maiores conhecimentos sobre determinados fatos ou acontecimentos, apesar de não requerer uma comprovação empírica, embora tal comprovação seja possível. Procura enaltecer os aspectos relativos a mudanças qualitativas que ocorrem nos objetos ou fenômenos analisados, e exige reflexões mais profundas e minuciosas, acabando por não exigir um modelo específico a seguir, pois o principal princípio do ensaio está voltado para as ideias.

#### **5 Análise teórica e discussão**

O objetivo desta seção é ilustrar o confronto entre as duas abordagens teóricas em discussão, a Teoria da Contingência e a Teoria da Ecologia Organizacional. O enfoque diferenciado da abordagem ecológica inspira opositores, como Donaldson (1995 como citado em Cunha, 1999), que critica de forma agressiva a Teoria da Ecologia Organizacional ao considerá-la uma teoria antigerenciamento (*antimanagement*). Afirma, ainda, que tal construção teórica é a que mais afronta a perspectiva contingencial, principalmente porque o gestor atua em segundo plano, apenas resistindo às mudanças imprimidas pelo ambiente (Cunha, 1999).

O papel adaptativo do gestor cede espaço aos movimentos do ambiente externo. Contudo, a completa oposição entre as duas teorias não possui consistência. O trabalho de Tureta, Rosa, e Ávila (2009) elucida tal informação. Os autores lembram que a teoria sistêmica entende as organizações como um sistema aberto em constante intercâmbio com o ambiente, bem como a influência deste em sua estrutura. Diante dessa relação entre empresas, fatores ambientais e contingências, a teoria contingencial busca tratar da interação dessas variáveis com estruturação das organizações, cuja finalidade consiste na busca pela adaptação (Tureta, Rosa, & Ávila, 2009).

Por outro lado, a adaptação oferecida pela Teoria da Contingência é incompleta. A ecologia organizacional, possui perspectiva analítica que engloba o vínculo entre

organização e ambiente e a relação que acontece entre as próprias populações de empresas; assim, a competição divide espaço com a cooperação interorganizacional (Hannan & Freeman, 1977).

Percebe-se facilmente que a abordagem contingencial se encontra no centro das discussões sobre desenho organizacional há muito tempo. Conforme exposto na seção 2, essa abordagem é estudada desde a década de 1960. Apesar disso, Drazin & Van de Ven (1985) sugerem uma aparente inabilidade em lidar com questões teóricas e empíricas em contraste com os vastos trabalhos científicos sobre esta temática, enquanto Cunha (1993) percebe mudanças no campo de estudo organizacional. Marques (2012) sugere que o ambiente indica a mudança e a organização reage de acordo com a racionalidade e adapta-se a esse novo cenário. A adoção de mecanismos que permitam a adaptação da empresa face a eventos contingenciais é uma solução parcial, pois a escolha de estrutura e processos para uma empresa em particular é obstruída e limitada pelos cenários impostos pelos níveis macro-organizacionais (Drazin & Van de Ven, 1985).

A partir desse contexto, da fragmentação das principais subdisciplinas da teoria organizacional – dentre elas a Teoria da Contingência – (Pfeffer, 1993), entende-se que a abordagem ecológica complementa a abordagem contingencial. Tal entendimento é suportado pela reflexão de Cunha (1993), que explica a Teoria da Contingência como uma aproximação individualista das questões de adaptações ambientais, ao passo que a Teoria da Ecologia Organizacional se preocupa dos aspectos coletivos desse arranjo.

Em relação a tal complementariedade, é adequado afirmar que a dinâmica paradoxal que orbita as teorias em discussão é precipitada, pois a área da ecologia organizacional é análoga ao campo da abordagem contingencial (Cunha, 1999). A união, conforme destaca Cunha (1999), traduz-se na possibilidade de analisar-se o comportamento individual de adaptação às externalidades ambientais juntamente com o resultado (positivo ou negativo) desse esforço adaptativo.

A crítica não paira apenas sobre a Teoria da Contingência. Da mesma forma que a tentativa de adaptação reflete no restante da população organizacional e esse conjunto reage sob *feedback* positivo ou negativo, faz-se necessário que a roupagem impenetrável e determinista da abordagem ecológica (Burgelman, 1991; Tureta, Rosa, & Ávila, 2009) torne-se maleável diante relação interativa que ocorre entre a organização e o ambiente externo (Cunha, 1999).

Mas qual o fio condutor desta interação? Freeman *and* Audia (2006) indicam que existe um consenso acerca da limitação imposta pela escassez dos recursos, seja os dispostos no mercado, seja na esfera geográfica. O conceito de seleção natural de Charles Darwin, pano de fundo da Teoria da Ecologia Organizacional, ilustra bem a disputa por recursos – escassos e determinantes para a sobrevivência dos “seres organizacionais” – (Tureta, Rosa, & Ávila, 2009; Silva & Heber, 2014). “Com isso, a natureza, o número e a distribuição de organizações dependem da disponibilidade de recursos, assim como da competição dentro e entre as diferentes espécies” (Tureta, Rosa, & Ávila, 2009, p. 6).

A partir disso, Martins e Bataglia (2010) mostram que os recursos dispostos no meio ambiente são determinantes do sucesso dos competidores, uma vez que eles são o motor disputa em busca de sobrevivência. Por outro lado, Cunha (1999) e Tureta, Rosa e Ávila (2009) inserem a perspectiva contingencial como tentativa de superar tais adversidades externas. Desta forma, a seleção natural no âmbito organizacional ocorre:

os mais fortes sobrevivem, os mais fracos perecem (Morgan, Bargamini & Coda, 1996 como citado em Tureta, Rosa, & Ávila, 2009).

A sobrevivência é sinônimo de melhor adaptação, ou seja, a aproximação das teorias da contingência e da ecologia organizacional é algo natural (Cunha, 1999). Nesse sentido, percebe-se a ligação das duas teorias. Sem a intenção de esgotar o assunto, apresenta-se, na Tabela 1, uma síntese da evolução das pesquisas organizacionais realizadas sob as óticas contingencial e ecológica. Tal representação objetiva ilustrar a complementariedade de ambas as teorias, no sentido em que a Teoria da Contingência possui enfoque individual e interno e a Teoria da Ecologia Organizacional possui enfoque coletivo e externo.

**Quadro 1:** Variáveis investigadas pelas teorias da contingência e da ecologia organizacional

Abordagem	Variáveis investigadas	Autores
Teoria da Contingência <sup>a</sup> (enfoque individual e interno)	Classificam os tipos organizacionais em mecânico e orgânico; formas flexíveis como estratégia para lidar com as mudanças.	Burns & Stalker (1961).
	A influência da tecnologia.	Woodward (1965).
	As relações entre organizações e seus ambientes.	Lawrence & Lorsch (1976).
	Principais pressupostos da teoria contingencial se fundamentam: a) não há uma melhor maneira de se organizar; b) nem todas as maneiras de organizar são igualmente eficazes; c) quanto maior o nível de incerteza, maior será a quantidade de informações necessárias para lidar com essa incerteza.	Galbraith (1977).
	Os diversos fatores contingenciais que determinam a forma de se organizar: taxa de mudança e grau de complexidade do ambiente externo à organização, forças e fraquezas internas da organização, valores, objetivos, habilidades e atitudes dos administradores e trabalhadores da organização, tipos de tarefas, recursos e tecnologias que a organização utiliza.	Bateman & Snell (1998).
	O papel da contabilidade na pesquisa contingencial.	Chapman (1997).
	As variedades de papéis que a contabilidade deve desempenhar diante do nível de incerteza.	Chapman (1997) e Hopwood (1987).
	A utilidade dos sistemas de informações contábeis para operações gerenciais.	Van der Veecken & Wouters (2002).
	As características estruturais determinam a contabilidade gerencial que melhor se encaixa a uma dada organização: tamanho, tecnologia, incerteza ambiental e descentralização. As variáveis contábeis gerenciais capturam: tanto variação em uma determinada informação contábil utilizada pela organização, quanto variação no detalhe de como e em que ela é empregada.	Luft & Shields (2002).
Teoria da Ecologia Organizacional (enfoque coletivo e externo)	Crescimento, sobrevivência e morte no setor hospitalar dos E.U.A.	Alexander, Kaluzny, & Middleton (1986).
	Ambiente, estratégia e performance para negócios em estágio inicial	Tsai, Macmillan & Low (1991).
	Inércia, densidade e estrutura da população organizacional no setor automobilístico europeu de 1886 até 1981	Hannan (1997).
	Dependência locacional em cooperativas rurais da Itália de	Lomi (1995).

	1964 até 1988	
	Tecnologia	Lynn & Aram (1996).
	Dissolução de empresas e capital humano e social	Pennings, Lee, & Van Witteloostuijn (1998).
	Regulação em empresas de investimento egípcias	Messalam (1998).
	Recursos limitados para o setor hospitalar americano (região de San Francisco, empreendimentos caritativos e privados)	Ruef, Mendel, & Scott (1998).
	Performance em fundações comunitárias americanas	Guo & Brown (2006).
	Formação de arranjos produtivos locais (agrupamento de empresas) no Brasil	Silva & Heber (2014).

**Nota.** Fonte: Adaptado de Guerreiro, Pereira e Rezende (2008, p. 88) e dados da pesquisa.

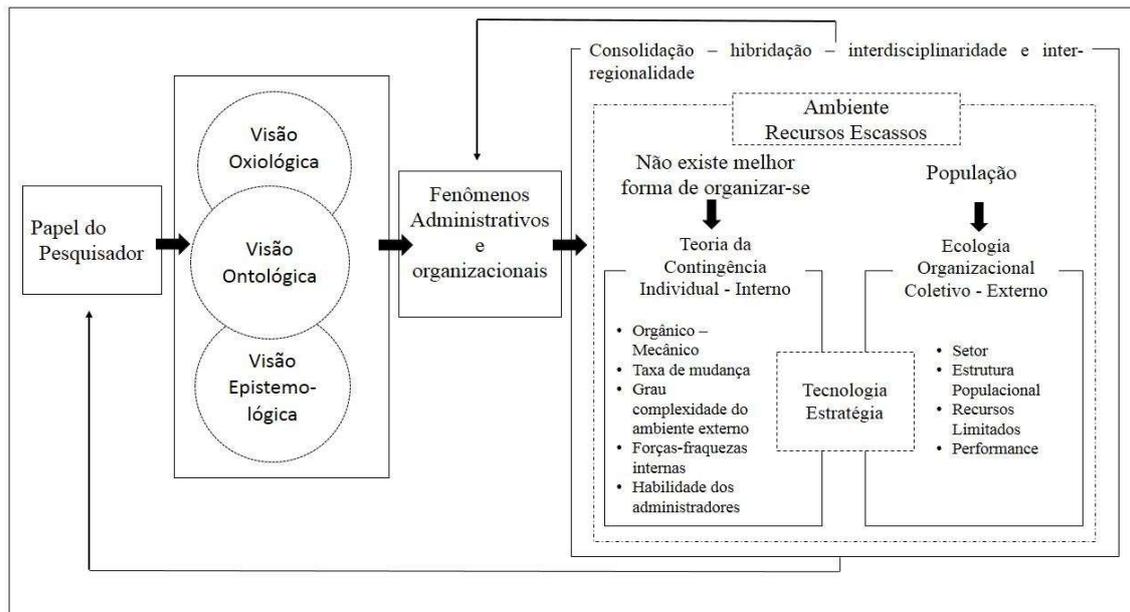
<sup>a</sup> Apenas o conteúdo sobre Teoria da Contingência foi adaptado de Guerreiro, Pereira e Rezende (2008, p. 88).

A substituição do paradigma da estrutura organizacional mecânica pela estrutura orgânica, que permite a busca por soluções que se adequem a necessidades específicas, aboliu o conceito do *the best way* da doutrina organizacional. Assim, a Tabela 1 retrata as principais variáveis estudadas pela Teoria da Contingência, no que diz respeito aos esforços organizacionais para fins de adaptação. Tal perspectiva teórica ampliou seu alcance ao lidar com questões relacionadas com o ambiente e novas tecnologias, desenvolveu estratégias e sistemas de gerenciamento e deparou-se com questões tais como cultura organizacional, incertezas, porte da empresa e desempenho. Esse conjunto de aspectos dizem respeito às organizações como entidades individuais que buscam adaptação por meio de decisões internas para manterem-se em atividade.

A esfera coletiva é o objeto de estudo da Teoria da Ecologia Organizacional. Por mais que a perspectiva ecológica veio após a teoria contingencial, reafirma-se que as duas abordagens não são estanques entre si. A relação que existe entre organizações e ambiente, permeada pela questão da disputa por recursos, também é adequada para a adaptabilidade das organizações. É perceptível que, embora possua um olhar coletivo, a abordagem ecológica trata de assuntos sob o ponto de vista coletivo que influenciam nas camadas individuais das organizações, conforme disposto na Tabela 1. Como exemplos: o ciclo de vida dos negócios (Alexander, Kaluzny, & Middleton, 1986), que diz respeito à longevidade das empresas e continuidade dos negócios, fato que afeta as relações mais básicas que ocorrem entre as empresas; os avanços tecnológicos (Lynn & Aram, 1996), que floresce em empresas que buscam desenvolver novas tecnologias, se difunde para todo o ambiente empresarial e afeta, desde a população organizacional e grandes conglomerados, até empresas de porte menor; os mercados regulados (Messalam, 1998) que impõe barreiras às organizações em termos de legislação ou mesmo no que diz respeito à possibilidade de operar em determinado setor; agrupamentos empresariais (Silva & Heber, 2014), os quais são compostos por empresas individuais aglomeradas em cooperativas ou arranjos produtivos locais a fim de alcançarem melhores condições de mercado.

Uma realidade organizacional bilateral é perceptível: na direção empresa-ambiente, a criação de tecnologias representa uma solução inovadora e preditiva; inversamente, a nível ambiente-empresa, a escassez de recursos como matéria prima e mão de obra inspiram reação nas empresas; medidas regulatórias atingem uma população toda, por mais que práticas gerenciais e estratégicas (individuais) existam.

Citam-se, como situações com configuração mista, o ciclo de vida organizacional – sobrevivência, inclusive –, e o agrupamento de empresas, que possui configuração ecológica. Contudo, parte do nível individual (organização, isolada) a escolha estratégica (considera-se o cenário contingencial) em aderir ou não a movimentos associativistas por exemplo. Na sequência apresenta-se a Figura 1, a qual contém um esquema analítico e teórico da interação entre as duas abordagens teóricas estudadas neste ensaio teórico.



**Figura 1:** Esquema analítico da congruência da teoria contingencial e ecológica  
 Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 1 retrata, em seu lado esquerdo, que a visão axiológica, ontológica e epistemológica do pesquisador resulta nos paradigmas de pesquisa da teoria contingencial e da teoria ecológica que, por sua vez, dispersam atenção sobre os fenômenos administrativos e organizacionais. Portanto, os estudos dessas teorias são falíveis e conseqüentemente são aperfeiçoadas e até mesmo substituídas no ambiente de consolidação, hibridação, interdisciplinaridade e inter-regionalidade (passa-se do lado esquerdo da Figura 1 para o lado direito).

O processo de consolidação, hibridação, interdisciplinaridade e interregionalidade entre a abordagem contingencial e ecológica, é motivado pela escassez de recursos. A influência do ambiente e a disputa por recursos, em seu turno, imprimem a ideia fundamental de cada teoria: adaptação (Teoria da Contingência) e sobrevivência do mais forte (Teoria da Ecologia Organizacional).

Para ilustrar a complementariedade existente entre ambas as teorias, utilizou-se como exemplo, o processo de compras, algo rotineiro nas organizações. Sob o enfoque da Teoria da Contingência, internamente ocorre a adaptação ao ambiente e aos recursos escassos, por meio de alterações no processo de compras com objetivo de se alcançar melhores preços, prazos e condições. Por outro lado, sob o enfoque da teoria ecológica, na esfera coletiva, as empresas buscam melhores condições de compra por meio de movimentos associativistas, tais como associações e cooperativas e também por meio da

integração de empresas, como ocorre nos arranjos produtivos locais. Percebe-se que as duas maneiras de reagir a uma determinada contingência não são mutuamente excludentes.

Deste modo, entende-se que os recursos disponíveis inspira medidas adaptativas na dimensão individual e, simultaneamente, o mesmo conceito pode desencadear soluções relacionadas à dimensão coletiva. De forma análoga ao conceito de seleção natural de Charles Darwin, as mudanças coletivas nas populações organizacionais significam uma reação ao que é imposto pelo ambiente, entretanto, populações são compostas por indivíduos e tais indivíduos compõem as populações. Assim, as características individuais de cada organização (tentativa de adaptação por meio de medidas gerenciais) contribuem para o avanço da população, os esforços individuais configuram o comportamento das populações organizacionais.

Os laços interdisciplinares entre as duas teorias – o ambiente e os recursos escassos –, são fatores comuns. Afunilando especificamente para cada teoria, nota-se que a Teoria da Contingência delimita-se ao contexto interno e individual, ao passo que a Teoria da Ecologia Organizacional limita-se a um contexto coletivo e externo. Todavia, ambas assemelham-se pelas variáveis tecnologia e estratégia.

## 6 Aspectos conclusivos

Este ensaio teórico objetivou discutir como diferentes perspectivas teóricas, neste caso a Teoria da Contingência e a Teoria da Ecologia Organizacional, buscam explicar o mesmo fenômeno, o que ambas têm em comum, em que são congruentes e complementares e em que são contrárias. Assim, é possível concluir que as teorias da contingência e da ecologia organizacional são complementares, e que a escassez de recursos conduz a ligação entre as duas abordagens.

Neste cenário, nota-se a disparidade das duas correntes teóricas; teorias opostas que notavelmente explicam o mesmo fenômeno. Desde a ascensão da Teoria da Contingência sobre a teoria clássica da administração até a oposição realizada pela ecologia organizacional, observa-se que há homogeneidade no objeto de pesquisa ou de fenômeno na pesquisa contábil, muitas vezes teorizadas de modos diferentes.

Cabe uma reflexão acerca do processo de avanço da ciência, em que o mesmo fenômeno é explicado de maneira diferente por diferentes autores e diferentes teorias. Mesmo centrando-se as atenções a diferentes aspectos, as reflexões sobre estudos organizacionais muitas vezes, refletem o resultado de pesquisas fragmentadas e modelos e abordagens mutuamente excludentes (Benedicto *et al.*, 2012).

As duas teorias relacionam-se nesse ponto, cada qual com seus diferentes aspectos, complementares entre si e que se complementam para explicar o fenômeno. Vale destacar ainda que também existem semelhanças. Para Benedicto *et al.* (2012), as teorias relativas aos estudos administrativos e organizacionais são falíveis e permanecem sujeitas a um aperfeiçoamento ou substituição pelo fato de que uma descoberta objetiva é imediatamente uma retificação subjetiva. Destarte, objetividade não é um reflexo da realidade, mas uma construção da mente, uma construção que permite responder a certas perguntas que fazemos ao mundo, à realidade.

A despeito de que ao longo dos séculos a ciência tem por objetivo estabelecer generalizações aplicáveis ao mundo, atualmente, é importante saber que essas

generalizações científicas não podem ser estabelecidas a priori. Assim, a substituição de teorias, métodos ou hipóteses por outras mais coerentes dentro de sua época científica para explicar os fenômenos organizacionais é um acontecimento natural. Isto porque não existem teorias capazes de explicar todos os fenômenos no campo dos estudos das organizações, deve-se aceitar a ideia da necessidade de constante transformação, aperfeiçoamento e ampliação do conhecimento (Benedicto *et al.* 2012). Destarte, justifica-se a abordagem de utilizar-se as duas teorias de forma complementar para explicar fenômenos de natureza semelhante na pesquisa organizacional.

Diante das constatações apresentadas, há indícios que remetem a uma integração entre as duas abordagens teóricas, e tal interação permite uma visão holística da relação ambiente-empresa, ou vice versa. Mais que uma simples aproximação, percebe-se que foi possível identificar que a principal relação entre as abordagens contingencial e ecológica ocorre devido à limitação dos recursos disponíveis no ambiente – a restrição de recursos altera o ambiente, as empresas, diante de uma nova situação ambiental (adversa), buscam adaptação por meio de mecanismos internos.

Destaca-se, como contribuição deste ensaio teórico a ampliação da discussão sobre a situação controversa que envolve ambas as teorias, colaborando para uma base teórica mais robusta. Considera-se a ausência de testes empíricos como uma limitação do presente estudo, dada a natureza teórica do trabalho. Para pesquisas futuras, sugere-se investigações empíricas a fim de identificar quais as variáveis internas às empresas são afetadas pela variável externa representada pela escassez de recursos.

## Referências

- Aldrich, H. E., & Ruef, M. (2006). *Organizations Evolving*. London: Sage Publications Ltd.
- Alexander, J. A., Kaluzny, A. D., & Middleton, S. C. (1986). Organizational growth, survival and death in the US hospital industry: a population ecology perspective. *Social Science & Medicine*, 22(3), 303-308.
- Benedicto, S. C., Benedicto, G. C., Andrade, G. H. N., & Stieg, C. M; (2012). As contribuições da filosofia da ciência e da epistemologia inter-regional ao campo da administração e estudos organizacionais. *Revista de Administração da UNIMEP*, 10(1), 29-54.
- Beuren, I., & Macohon, E. (2011). Institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência: Um estudo em indústrias de móveis em São Bento do Sul. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 10(1-2), 78-91.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization science*, 2(3), 239-262.

Camacho, R. R. (2010). Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Disponível: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-22012011-164307/pt-br.php>

Chapman, C. S. (1997). Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 189-205.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2), 127-168.

Cunha, M. P. (1993). Organizações, recursos e a luta pela sobrevivência: análise aos níveis organizacionais e ecológico. *Revista de Administração de Empresas*, 33(5), 1-14.

Cunha, M. P. (1999). Ecologia organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-management. *Revista de Administração de Empresas*, 39(4), 21-28.

Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative science quarterly*, 514-539

Donaldson, L. (1995). *American anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation*. Cambridge University Press.

Fagundes, J. A., Soler, C. C., Lavarda, C. E. F., & Lavarda, R. (2011). Gestão do curso de administração considerando o enfoque da teoria da contingência. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 14(3), 44-59.

Freeman, J. H., & Audia, P. G. (2006). Community ecology and the sociology of organizations. *Annual review of sociology*, 145-169.

Guerra, A. R. (2007). Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da Teoria da Contingência. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Disponível: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-24052007-085106/en.php>

Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Rezende, A. J. (2008). Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. *Revista de administração Mackenzie*, 7(2).

Guo, C., & Brown, W. A. (2006). Community foundation performance: Bridging community resources and needs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 267-287.

Guo, C., & Brown, W. A. (2006). Community foundation performance: Bridging community resources and needs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 267-287.

Gil, A. C. (2010). Métodos e técnicas de pesquisa social. In *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.

Hannan, M. T. (2005). Ecologies of organizations: Diversity and identity. *The Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 51-70.

Hannan, M. T. (1997). Inertia, density and the structure of organizational populations: Entries in European automobile industries, 1886-1981. *Organization Studies*, 18(2), 193-228.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 929-964.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1986). Where do organizational forms come from?. Berlin: Kluwer Academic Publishers.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1986, December). Where do organizational forms come from?. In *Sociological forum* (Vol. 1, No. 1, pp. 50-72). Kluwer Academic Publishers.

Hsu, G., & Hannan, M. T. (2005). Identities, genres, and organizational forms. *Organization Science*, 16(5), 474-490.

Hayes, D. C. (1977). The contingency theory of managerial accounting. *Accounting review*, 22-39.

Lomi, A. (1995). The population ecology of organizational founding: Location dependence and unobserved heterogeneity. *Administrative Science Quarterly*, 111-144.

Lynn, L. H., Reddy, N. M., & Aram, J. D. (1996). Linking technology and institutions: the innovation community framework. *Research policy*, 25(1), 91-106.

Luthans, F. (1973). The contingency theory of management: A path out of the jungle. *Business Horizons*, 16(3), 67-72.

Junqueira, E. R. J. (2010). Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Disponível: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-10052010-143511/en.php>

McKelvey, B. (1982). *Organizational systematics--taxonomy, evolution, classification*. Univ of California Press.

Marques, K. C. M. (2012). Custeio alvo à luz da teoria da contingência e da nova sociologia institucional: estudo de caso sobre sua adoção, implementação e uso. Tese de

Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Disponível: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-29012013-190708/en.php>

Martins, M. F. M., & Bataglia, W. (2010). A Estratégia de Especialização e Vantagem Competitiva em Ambientes Turbulentos Sob a Ótica da Teoria Ecológica. *Análise—Revista de Administração da PUCRS*, 21(1).

Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio teórico. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 320-332.

Morgan, G., Bergamini, C. W., Coda, R. (1996) *Imagens de organização (Images of the organization)*. São Paulo: Atlas.

Pfeffer, J. (1993). Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable. *Academy of management review*, 18(4), 599-620.

Pennings, J. M., Lee, K., & Van Witteloostuijn, A. (1998). Human capital, social capital, and firm dissolution. *Academy of management Journal*, 41(4), 425-440

Pina, M. (1999). Ecologia organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-management. *Revista de Administração de Empresas*, 39(4), 21-28.

Pólos, L., Hannan, M. T., & Carroll, G. R. (2002). Foundations of a theory of social forms. *Industrial and Corporate Change*, 11(1), 85-115.

Ruef, M., Mendel, P., & Scott, W. R. (1998). An organizational field approach to resource environments in healthcare: comparing entries of hospitals and home health agencies in the San Francisco Bay region. *Health services research*, 32(6), 775.

Silva, G., & Heber, F. (2014). Ecologia Organizacional e Teoria de Redes: uma Análise Contemporânea da Formação de APL's. *Gestão & Regionalidade (Online)*, 30(88).

Tsai, W. M. H., MacMillan, I. C., & Low, M. B. (1991). Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. *Journal of business venturing*, 6(1), 9-28.

Tureta, C., Rosa, A. R., & Ávila, S. C. (2009). Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. *Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal*, 4(1), 1.

Ulrich, D. (1987). The population perspective: review, critique, and relevance. *Human Relations*, 40(3), 137-151.

Yoshida, E. C., & Palmaka, R. P. (2011). Formas Organizacionais no Setor de Intermediação Financeira. *Revista Pretexito*, 12(1).

Waterhouse, J. H., & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), 65-76.