

**A RELAÇÃO ENTRE TEORIA DA CONTINGÊNCIA E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL PRESENTE NOS ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO: uma revisão sistemática de literatura**

**VITÓRIA DA CONCEIÇÃO DE ANDRADE CASTRO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

# **A RELAÇÃO ENTRE TEORIA DA CONTINGÊNCIA E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL PRESENTE NOS ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO: uma revisão sistemática de literatura**

## **1 INTRODUÇÃO**

As organizações estão cada vez mais expostas a ambientes dinâmicos caracterizados pela evolução do processo de globalização, intensa transformação tecnológica e aumento da competitividade que impactam diretamente sua performance no mercado. Nesse cenário, é necessário que essas organizações formulem e estabeleçam estratégias que possibilitem adaptação e adequação ao ambiente em meio à instabilidade que as cerca.

Dentre as várias teorias organizacionais que foram elaboradas nos últimos anos, trazendo diferentes enfoques e contribuições, predominava a ideia de que existe uma estrutura ótima ou ideal a todas as organizações, como nos primórdios da administração científica e suas teorias voltadas à tarefa. Essa noção foi sendo superada com o surgimento das teorias ambientais com foco no ambiente e na tecnologia empregada (SILVA, 2001).

Nesse contexto, surge a Teoria da Contingência que considera as organizações como sistemas abertos, que passam por um processo contínuo de interação com o ambiente, buscando alcançar equilíbrio entre seus aspectos internos e externos (MORGAN et al., 1996). Essa teoria também estabelece que não há uma estrutura ideal a todas as organizações, sendo esta contingente aos fatores ambientais (DONALDSON, 2001).

A Teoria da Contingência surgiu por volta da década de 1950, tendo ganhado espaço central no campo dos estudos organizacionais. Zanatta (2018) reúne, em seu artigo, os principais autores que contribuíram para o avanço dessa teoria como Chandler (1962), Woodward (1965), Lawrence e Lorsch (1967), Perrow (1967), Thompson (1967), Khandwalla (1961) e Donaldson (2001) que evidenciaram, em seus trabalhos, os fatores contingenciais e comprovaram sua influência sobre as decisões relacionadas à estrutura organizacional.

Destacamos o estudo de Burns e Stalker (1961), sendo um dos trabalhos pioneiros envolvendo essa temática, no qual, a partir da análise do ambiente organizacional em empresas inglesas, constatou-se que diferentes ambientes requerem diferentes tipos de estrutura organizacional e que a facilidade de adequação possibilita o alcance de sucesso. Desse modo, as organizações que melhor se adaptam aos fatores contingenciais acabam por se destacar em meio aos seus concorrentes, alcançando vantagem competitiva por meio de uma performance superior.

Nessa perspectiva, a performance organizacional constitui um construto multidimensional e de mensuração complexa que abarca os fatores financeiros e não financeiros de uma organização. O desempenho financeiro pode ser medido, por exemplo, por indicadores quantitativos, tais como EVA (valor econômico agregado), ROA (retorno sobre o ativo), ROE (rentabilidade sobre o patrimônio líquido), e ROS (retorno sobre as vendas) (NARVER; SLATER, 2006). Já o desempenho não-financeiro está associado a fatores como satisfação dos clientes, valor da marca, reputação corporativa e satisfação dos *stakeholders*, sendo mensurados de forma qualitativa (GUERRA, 2017).

## **2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Entendendo essa relação entre adaptação organizacional aos fatores contingenciais e performance organizacional, a execução do presente trabalho foi direcionada pela seguinte questão: de que maneira a Teoria da Contingência é relacionada à Performance Organizacional pelos estudos recentes em Administração? Assim sendo, por meio de uma revisão sistemática de literatura, objetivou-se analisar a produção científica referente ao período que compreende os anos de 2011 a 2021 que utiliza a Teoria da Contingência e estabelece uma relação entre esta

e a performance organizacional. Dessa forma, o estudo contribui para a teoria ao identificar discussões relevantes e mais recentes referentes a temática estudada, a Teoria da Contingência, além de relacioná-la com a performance organizacional, destacando também novas possibilidades de pesquisas futuras.

Para cumprir o objetivo proposto, foram analisados 14 artigos coletados das bases de dados *Web of Science* e *SPELL* obedecendo aos critérios de inclusão e exclusão definidos no protocolo e que são expostos de maneira mais detalhada na quarta sessão desta revisão, que aborda os procedimentos metodológicos adotados.

### **3 TEORIA DA CONTINGÊNCIA E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL**

A Teoria da Contingência, de acordo com Donaldson (2001), fornece sólidos paradigmas que auxiliam na análise da estrutura organizacional e, nesse sentido, ela vem sendo utilizada em muitos estudos que buscam entender esse aspecto da organização analisando o impacto sofrido pela influência de variáveis externas e contingentes. Desse modo, o principal conceito suportado por tal teoria é a adaptação, o qual sugere a necessidade das organizações de se ajustarem e adaptarem suas estruturas às mudanças que acontecem em seu contexto com o objetivo de aperfeiçoar sua performance, principalmente em relação aos seus concorrentes, tendo em vista a crescente competitividade e dinamicidade presenciadas nos últimos anos.

Dentro dessa discussão, Chandler (1962) relaciona os fatores de contingência ao planejamento estratégico organizacional e demonstra como as escolhas estratégicas determinam a estrutura, sugerindo que a relação entre estrutura e contexto organizacionais é, na verdade, mediada pelos objetivos estratégicos adotados pela organização. Entendendo que cada objetivo posto em prática visa o aperfeiçoamento da performance organizacional, conseguimos enxergar a sua ligação com os principais pressupostos da Teoria da Contingência e, para se atingir bons resultados, cada organização deve estar atenta a suas próprias particularidades, tanto internas como externas, sabendo que não existe um modelo de estrutura ideal ou de escolhas estratégicas aplicáveis a todas as organizações, mas que essas são decisões sujeitas aos fatores contingenciais (GINSBERG; VENKATRAMAN, 1985).

Nessa perspectiva, Mintzberg (1993), ao discutir sobre os fatores contingenciais, elenca idade, tamanho, tecnologia, ambiente e poder como fatores que são capazes de explicar o porquê de determinadas organizações se sobressaírem a outras, podendo a estrutura organizacional destas empresas serem mais capazes de se adaptar às mudanças ambientais externas e internas, obtendo um desempenho organizacional predeterminado (CHENHALL, 2003). Assim, a teoria da contingência enfatiza que a estrutura organizacional é fruto de relações determinadas pelos fatores ambientais externos e internos, além de características e outros fatores organizacionais (ANDERSON; LANEN, 1999).

A teoria da contingência aponta que, na realidade, tudo depende da situação de contingência. Não há um manual com princípios e normas que possam ser aplicados às situações emergentes, portanto faz-se necessária a realização de análises distintas para cada situação que a organização enfrenta (SRIYONO, 2020; WURSANTO, 2003). Nesse sentido, organizações que possuem maior adaptabilidade frente às situações contingenciais que emergem, buscando implementar ajustes em relação ao ambiente com capacidades internas e utilizando a capacidade gerencial do gestor, alcançam vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, obtendo sucesso em sua performance (DONALDSON, 2001).

### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nos baseamos nos caminhos estabelecidos por Kitchenham (2004) para delinear os procedimentos metodológicos da presente revisão sistemática de literatura, tais como planejamento, execução e sumarização da revisão que envolve a definição da questão de

pesquisa, o desenvolvimento de um protocolo que direcione a pesquisa, a definição da estratégia de busca, a definição dos critérios de inclusão e exclusão dos estudos e a definição dos dados a serem extraídos dos artigos selecionados bem como a síntese desses dados (KITCHENHAM, 2004).

#### **4.1 Planejamento: Protocolo da Revisão Sistemática de Literatura (RSL)**

Para Kitchenham (2004), a Revisão Sistemática de Literatura tem por objetivo apresentar uma justa avaliação sobre um tópico de pesquisa específico através do uso de procedimentos metodológicos confiáveis, rigorosos e auditáveis. Nesse sentido, a autora dá destaque à transparência dos recursos metodológicos empregados e na replicabilidade dos procedimentos adotados. Ainda de acordo com Kitchenham (2004), o primeiro passo para conduzir uma Revisão Sistemática de Literatura é elaborar o protocolo de pesquisa, sendo essa uma fase importante que concede direcionamento e auxilia durante todo o processo do estudo.

Na presente Revisão Sistemática de Literatura, em primeiro lugar, foi elaborada a seguinte questão de pesquisa: de que maneira a Teoria da Contingência é relacionada à Performance Organizacional pelos estudos recentes em Administração? E, a partir desse ponto, deu-se início à elaboração da estratégia de busca, que se deu nas bases de dados *Web of Science* e *SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library)*.

A escolha dessas bases se deu pelo fato de que reúnem um amplo repertório de trabalhos, sendo a base de dados *Web of Science* detentora de uma vasta coleção de trabalhos dos mais importantes periódicos relacionados a áreas de estudos diversas, além de permitir a pesquisa simultânea em outras bases, como a SciELO, por exemplo. É importante destacar que o *Google Scholar* não foi utilizado por não indicar, de maneira clara, quais fontes indexa e não selecionar adequadamente os periódicos de maior qualidade, além de dificultar a replicabilidade da estratégia de pesquisa em estudos posteriores (DONATO; DONATO, 2019).

Ainda nessa fase, como critérios de seleção, delimitamos a busca a partir da realização de um recorte temporal de dez anos, ou seja, consideramos apenas os trabalhos realizados entre os anos de 2011 e 2021, além de restringirmos o resultado para artigos de *Open Access* (acesso aberto) e inclusos na área de pesquisa “*Business Economics*” categorizada pela base de dados utilizada. Assim, definindo as palavras-chave para a execução da busca como “*Contingency Theory*” AND “*Organizational Performance*” e definimos os seguintes critérios de inclusão e exclusão para as publicações encontradas:

- Exclusão de trabalhos que não utilizem a Teoria da Contingência como *Background*;
- Exclusão de trabalhos que não mencionavam a Teoria da Contingência e a Performance Organizacional (sendo essa ainda que mencionada de forma indireta) no título, resumo, ou nas palavras-chave;
- Exclusão de artigos duplicados;
- Exclusão de artigos que não estabelecessem uma relação clara entre a Performance Organizacional e a Teoria da Contingência;
- Exclusão dos trabalhos com classificação diferente de A1, A2, B1 ou B2 (Qualis Capes 2013 – 2016) ou com fator de impacto abaixo de 1;
- Exclusão de estudos secundários como trabalhos de Revisão Sistemática de Literatura.

Em seguida, definimos também os critérios para extração dos dados a partir dos trabalhos incluídos na revisão: título; resumo; objetivos; aspectos metodológicos envolvendo a abordagem do estudo (se era classificado como quantitativo, qualitativo ou misto), o instrumento utilizado para a coleta dos dados e a técnica empregada para análise desses dados; os resultados encontrados e as conclusões inferidas a partir dos resultados.

## 4.2 Execução da Revisão Sistemática de Literatura (RSL)

Após a finalização da elaboração do protocolo a ser utilizado na Revisão Sistemática de Literatura, o processo de execução da busca foi iniciado através das bases de dados *Web of Science* e *SPELL* realizada entre os dias 17 e 18 de julho de 2021. A busca nas bases de dados foi realizada usando as palavras-chave “*Contingency Theory*” AND “*Organizational Performance*”, utilizando filtros referentes aos anos de 2011 a 2021, artigos de acesso aberto (*Open Access*) e que faziam parte da área temática “*Business Economics*”.

A partir dessa busca, 88 artigos foram retornados na base de dados *Web of Science*, enquanto não obtivemos nenhum artigo da base de dados *SPELL*. As referências obtidas foram exportadas e adicionadas para o software *START* (*State of the Art through Systematic Review*) que foi utilizado para dar seguimento ao processo de seleção dos artigos e extração dos dados.

Já para a seleção dos estudos, utilizamos os critérios de inclusão e exclusão pré-estabelecidos e, após excluirmos os estudos que atendiam aos critérios de exclusão, analisamos os trabalhos restantes, que corresponderam a um total de 14 estudos, conforme os critérios de extração formulados também na fase de elaboração do protocolo, a saber: (a) Objetivos; b) Abordagem de pesquisa: quantitativo, qualitativo, misto; (c) Classificação dos estudos quanto aos objetivos; (d) Coleta de dados: entrevistas, questionários, observação, dados documentais, bibliografia; (e) Método de análise; (f) Perspectiva teórica adotada; e (g) Análises e principais resultados encontrados.

Na tabela abaixo, sintetizamos a fase de coleta das publicações e de aplicação dos critérios de inclusão e exclusão que também estiveram presentes durante a fase de extração dos dados, na qual, durante a leitura dos artigos, ainda foram identificados aqueles que não relacionavam o conteúdo aqui estudado, sendo, então, eliminados da análise:

**Tabela 1** – Etapas de busca nas bases de dados, inclusão, exclusão e extração dos dados

<b>Etapas</b>	<b>Número de artigos selecionados em cada etapa</b>	
<b>Busca nas bases de dados</b>	<i>Bases de dados</i>	<i>Saldo de artigos</i>
	<i>SPELL</i>	0
	<i>Web of Science</i>	88
	Total de artigos encontrados nas bases	88
<b>Aplicação dos critérios de inclusão e exclusão</b>	Total de artigos restantes	19
<b>Extração dos dados</b>	Exclusão de artigos que não possuíam ligação direta com o tema estudado	5
	Total de artigos restantes	14
	<b>Total de artigos selecionados para a análise final</b>	<b>14</b>

Fonte: Elaboração Própria (2021)

Por fim, a etapa seguinte consistiu na análise e síntese dos dados extraídos, optando-se pela realização de uma análise de conteúdo temática (BARDIN, 2011), que permite descrever o conteúdo emitido, bem como inferir sobre os dados coletados.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção busca abordar, inicialmente e de modo geral, os principais aspectos metodológicos que caracterizam a produção analisada e, num segundo momento, evidenciar, de forma mais detalhada, a forma como a Teoria da Contingência é aplicada nesses estudos, enfatizando sua relação à performance organizacional.

## 5.1 Mapeamento metodológico da produção científica analisada

Para alcançarmos o objetivo proposto e respondermos à questão de pesquisa estabelecida, além dos objetivos traçados pelos autores, da contextualização do tema que estabelece a relação entre Teoria da Contingência e Performance Organizacional, também buscamos observar quais os procedimentos metodológicos adotados em cada trabalho, incluindo a natureza da pesquisa, o instrumento de coleta de dados usado e a técnica de análise de dados empregada.

É importante ressaltar que, durante a fase de extração dos dados, um dos estudos foi descartado por constituir um ensaio teórico, ou seja, não contava com a presença de um teste empírico (PELLEGRINI et al., 2019). Outros que, apesar de utilizarem a teoria da contingência, não abordavam a performance organizacional (CHIPULU; VAHIDI, 2020; LUONG et al., 2019) e outros que não abordavam de forma clara a Teoria da Contingência (GOH; ELDRIDGE, 2019; EBRAHIMI et al., 2018).

Dos quatorze artigos eleitos para análise, pudemos constatar que onze deles possuíam uma abordagem quantitativa seguindo um paradigma de pesquisa de caráter objetivo, sendo também observado, em sua maioria, a utilização do método *survey* como ferramenta para a coleta dos dados a serem analisados e de escalas, estando estas últimas presentes nos questionários aplicados com o objetivo de mensurar os construtos que faziam parte da investigação. Outros trabalhos de natureza quantitativa utilizaram dados disponibilizados por bases de dados.

Ainda considerando os trabalhos de caráter quantitativo, a análise e tratamento dos dados obtidos por meio dos instrumentos comentados anteriormente se basearam, majoritariamente, em técnicas como análise de regressão, teste de correlação e modelagem de equações estruturais.

Em três dos artigos analisados, os autores apresentaram uma abordagem qualitativa (FERNÁNDEZ-ROBIN et al., 2019; BROWN et al., 2016; ORO; LAVARDA, 2019), trazendo para a pesquisa aspectos subjetivos relacionados à percepção dos participantes sobre o tema abordado e, para coleta dos dados, fizeram uso de entrevistas semiestruturadas e da técnica de análise conteúdo, onde as entrevistas foram transcritas e codificadas com o objetivo de identificar os construtos estudados presentes nas falas dos entrevistados.

Também salientamos que, dentre os artigos que possuíam caráter qualitativo, dois deles são caracterizados como estudo de caso (FERNÁNDEZ-ROBIN et al., 2019; ORO; LAVARDA, 2019) ao explorarem de modo mais enfático e exaustivo aspectos do fenômeno que está sendo investigado dentro de seu contexto natural (MEIRINHOS; OSÓRIO, 2016).

A síntese dos estudos analisados disposta na tabela abaixo permite, dessa maneira, a visualização dos objetivos propostos e da abordagem utilizada pelos autores em cada uma das publicações:

**Tabela 2 – Objetivo e abordagem dos estudos analisados**

<b>Estudo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Abordagem</b>
Abane e Brenya (2021)	Investigar as variáveis organizacionais “Participação do <i>stakeholder</i> ” e “Suporte Político” e seu impacto na gestão da performance dos governos locais ganeses.	Quantitativa
Azudin e Mansor (2018)	Examinar o estágio atual das Práticas de Controle Gerencial nas pequenas e médias empresas da Malásia e determinar o impacto do DNA organizacional, potencial de negócio e tecnologia operacional nas Práticas de Contabilidade Gerencial.	Quantitativa
Brown et al. (2016)	Investigar como gestores comunicam feedback e os fatores que influenciam na escolha da melhor tática.	Qualitativa

Chavez et al. (2017)	Explicar como certas capacidades produtivas podem ser construídas e reforçadas através do comportamento empreendedor.	Quantitativa
Fernández-Robin et al. (2019)	Lançar luz sobre a aplicação da Teoria da Contingência, identificando os fatores contingentes mais influentes na adoção e implementação e consequências advindas das práticas ambientais no setor hoteleiro.	Qualitativa
Jung et al. (2020)	Investigar a maneira como as três dimensões do ambiente de tarefas organizacionais – complexidade ambiental, dinamismo e munificência – influenciam o valor estratégico da prática de <i>cash holding</i> .	Quantitativa
Junqueira et al. (2016)	Investigar os efeitos da escolha da estratégia genérica e do Sistema de Controle Gerencial na performance organizacional das médias e grandes companhias do Espírito Santo, usando a Teoria da Contingência como marco teórico.	Quantitativa
Kunisch et al. (2017)	Investigar qual a relação entre as mudanças na estratégia corporativa e mudanças no tamanho da matriz organizacional e quais as implicações no desempenho advindas de mudanças no tamanho da matriz organizacional.	Quantitativa
Mueller e Jungwirth (2020)	Investigar se a cooperação com outras organizações é uma estratégia efetiva para as pequenas e médias empresas aperfeiçoarem sua agilidade organizacional.	Quantitativa
Oro e Lavarda (2019)	Explorar o modo como o processo de inovação ocorre nas empresas familiares e como o Sistema de Controle Gerencial pode servir de interface para esse processo, possibilitando sucesso na implementação das estratégias de diferenciação e inovação.	Qualitativa
Orzes et al. (2017)	Lançar luz sobre a relação entre a adoção da certificação Social Accountability 8000 e a performance organizacional sob a perspectiva das teorias da Agência e da Contingência.	Quantitativa
Qamar et al. (2019)	Investigar a possibilidade de distinguir organizações de propriedade nacional (Reino Unido) e de propriedade estrangeira baseado em: a) as micro fundações da produção ambidestra, conceituadas como rotinas enxutas e ágeis; e b) o nível em que essas empresas operam na cadeia de suprimento automotivo.	Quantitativa
Rinawiyanti et al. (2020)	Investigar até que ponto a adoção do Sistema de Controle Gerencial na integração da Responsabilidade Social Corporativa na estratégia de negócios tem impacto no desempenho das empresas.	Quantitativa
Sriyono (2020)	Examinar o nexo entre o tipo de estratégia, a orientação de mercado, técnica estratégica de custo amparada pelo sistema de controle estratégico e o desempenho financeiro em universidades privadas da Indonésia.	Quantitativa

Fonte: Elaboração Própria (2021)

## 5.2 Aspectos teóricos, achados e contribuições dos estudos analisados

Neste tópico, procuramos discutir e descrever o modo pelo qual a Teoria da Contingência é utilizada pelos autores nas publicações analisadas e de que maneira é ligada,

nesses trabalhos, à performance organizacional. Evidenciamos, de igual modo, os objetivos estabelecidos pelos estudos, os resultados alcançados e as contribuições geradas ao campo teórico. É importante dizer que buscamos explicar as características teóricas de cada estudo de forma individual devido à diversidade dos assuntos tratados por cada um.

Em primeiro lugar, destacamos o trabalho realizado por Abane e Brenya (2021), que está inserido na área de Administração Pública, onde os autores estabelecem como objetivo investigar duas variáveis ambientais que moldam o contexto da organização estudada, a saber, a participação dos stakeholders e o suporte político bem como o impacto dessas na gestão de performance organizacional do governo local de Gana, país localizado na parte ocidental do continente africano.

Na perspectiva de Abane e Brenya (2021), a organização pública deve estabelecer formas estratégicas para se adequar às variáveis ambientais que afetam os processos organizacionais internos. Nesse sentido, os autores se baseiam na Teoria da Contingência, dado o fato de que esta teoria apresenta o ambiente como centro do debate teórico e consegue explicar, nesse contexto em específico, o motivo pelo qual a performance organizacional e seu gerenciamento podem ser influenciados por forças externas.

Ao administrarem os questionários junto aos empregados do setor governamental ganês e após conduzirem uma análise quantitativa dos dados coletados, os autores chegaram à conclusão de que existe uma relação positiva entre a gestão da performance organizacional e as variáveis contingenciais estudadas, contribuindo para a literatura existente sobre a Teoria da Contingência ao reforçar o impacto do ambiente na gestão da performance organizacional.

Já Azudin e Mansor (2018), ao examinarem os efeitos das práticas de contabilidade gerencial na sustentabilidade organizacional em pequenas e médias empresas, a partir de uma amostra de empresas dessa categoria situadas na Malásia, bem como a forma com que a adoção dessas práticas pode contribuir para a otimização da performance, incluem, em sua análise as mudanças ambientais e características idiossincráticas dessas organizações, denominando-as de DNA organizacional.

Dessa forma, os autores trazem a Teoria da Contingência à tona com o objetivo de formar uma base para a determinar o impacto de variáveis como o tamanho organizacional, estratégia competitiva adotada, descentralização e outras variáveis externas como poder do consumidor, cenário tecnológico e a tecnologia operacional. Assim, concluem que os fatores contingenciais relacionados ao DNA da organização não impactam significativamente a performance das práticas de contabilidade gerencial adotadas, contudo encontram uma influência positiva e significativa exercida pelas ferramentas tecnológicas operacionais em uso.

Os autores Chavez et al. (2017), por sua vez, trazem a perspectiva da Teoria da Contingência ao investigarem a orientação empreendedora e a maneira como o comportamento empreendedor, envolvendo sua postura inovativa, proativa e com predisposição a decisões arriscadas, pode influenciar a performance organizacional e a capacidade de fabricação ou “*manufacturing capability*” de uma organização. Ao se referirem à capacidade de fabricação, Chavez et al. (2017) falam sobre a força competitiva organizacional e seu alinhamento aos objetivos estratégicos da organização, incluindo aspectos como qualidade, entrega, flexibilidade e custo.

Sabendo que as organizações são sistemas abertos e que respondem aos fatores do ambiente no qual estão inseridas, Chavez et al. (2017) trazem resultados que corroboram com o que é proposto pela Teoria da Contingência, enfatizando a importância de adequação entre o planejamento estratégico da organização e suas características ambientais, e confirmam a influência da atitude e orientação empreendedora sobre a performance organizacional, no sentido de que organizações em ambientes caracterizados por um alto senso empreendedor estão mais propensas à exploração das capacidades de fabricação (“*manufacturing capability*”) e, portanto, mais próximas de promover o aperfeiçoamento da performance organizacional.

Outras variáveis são abordadas por Fernández-Robin et al. (2019) sob o ponto de vista da Teoria da Contingência, como a adoção de práticas ambientais sustentáveis e inovativas em uma amostra de vinte e quatro hotéis. Assim como Chavez et al. (2017), esses autores também discutem o papel do ambiente e da tecnologia adotada pela organização, e incluem outros fatores contingenciais como tamanho e idade organizacionais, gênero do gerente da organização e público atendido pelos hotéis em análise, aliando fatores internos e externos às organizações estudadas.

A partir da condução desse estudo, Fernández-Robin et al. (2019) concluem que a performance organizacional (considerando redução de custos, performance financeira e melhora na imagem da organização) pode ser alcançada através da implementação de políticas ambientais, contudo, o sucesso dessa implementação é moderado pelos fatores ambientais inseridos no estudo, indicando, dessa forma, uma relação de dependência entre as estratégias colocadas em prática e o contexto organizacional, em acordo com o que é dito pela Teoria da Contingência.

Já os autores Brown et al. (2016) empregam a Teoria da Contingência ao discutirem, em seu trabalho, a problemática que reside na tarefa de entregar um feedback negativo. Nesse sentido, é comentado sobre a maneira como os gestores podem se empenhar na busca da melhor forma de comunicar um feedback negativo levando em consideração as características individuais de cada funcionário. Aqui, a adequação tão comentada pela Teoria da Contingência é mencionada para se referir às táticas que terão melhor efeito nos colaboradores dentro do contexto empresarial e os autores sugerem, a partir da análise dos resultados obtidos, que a técnica empregada para comunicar o feedback, se adequada, pode cooperar para o aumento da performance organizacional, dada a maneira como os colaboradores recebem e entendem as avaliações e trabalham para seu autoaperfeiçoamento.

O ambiente também é capaz de influenciar a gestão orçamentária de uma organização, assim como vemos no trabalho escrito pelos autores Jung et al. (2020) que tratam sobre a prática de *cash holding*. Segundo esses autores, essa prática confere à organização maior flexibilidade ao possuírem uma reserva de ativos financeiros extra que pode prover as necessidades da organização e facilitar suas ações. A Teoria da Contingência é utilizada, nesse estudo, como *background* pelo fato de que os autores utilizam o ambiente como moderador e que também determina se a prática de *cash holding* é benéfica ou não para a organização gerando um link entre o setor financeiro e a performance organizacional.

Os autores sugerem que, em ambientes dinâmicos, complexos e desafiadores, o valor estratégico da prática de *cash holding* passa a ser maior dado que esses contextos exigem uma constante adaptação das organizações e ajuste estratégico. Em contraste, o valor estratégico dessa mesma prática diminui em ambientes estáveis, onde as organizações não se deparam com grandes pressões competitivas e conseguem de maneira mais acessível e suficiente o capital do qual necessitam para desempenhar suas tarefas.

Outro ponto abordado pela literatura analisada são os sistemas de controle gerencial. No que diz respeito a isso, Junqueira et al. (2016) elaboram um estudo com o objetivo de verificar empiricamente a relação existente entre estratégia, estrutura e performance investigando, dessa forma, os efeitos das estratégias genéricas e dos sistemas de controle gerencial na performance organizacional em médias e grandes empresas no Espírito Santo. Esses autores adotam a Teoria da Contingência como base para a construção de seu trabalho ao analisarem a influência que o contexto organizacional desempenha no design e uso desses sistemas de controle de gerencial, entendendo que não existe uma estrutura universal ou ideal a todos os tipos de organização.

A estratégia entra nessa análise a partir do momento que os autores passam a entendê-la como um fator crucial que está a moldar a estrutura organizacional com a finalidade de atingir um nível satisfatório de performance. Dessa maneira, é criada uma forte ligação entre contexto, estratégia e estrutura organizacionais e os autores concluem que as diferentes escolhas

estratégicas das organizações, postas como fatores contingenciais, determinam o modo como o sistema de controle gerencial será utilizado.

Os autores Oro e Lavarda (2019) dão continuidade à discussão sobre os sistemas de controle gerencial, também fazendo uso das lentes teóricas proporcionadas pela Teoria da Contingência. Nesse caso, entretanto, os autores procuram explorar o modo como o sistema de controle gerencial desempenha uma interface para o processo de inovação em uma empresa familiar ao mesmo tempo que permite sua viabilidade e estão preocupados com a influência do contexto organizacional no design e uso do sistema de controle gerencial. O fator contingencial empregado nesse caso é o ambiente, aliado à necessidade de uma estratégia que seja compatível e, nesse sentido, o sistema de controle gerencial, ao estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização, acaba por contribuir para o aperfeiçoamento da performance organizacional, compatível com o que é proposto por Junqueira et al. (2016).

No estudo dos autores Oro e Lavarda (2019), a performance organizacional é associada a variáveis relacionadas ao controle operacional e a medidas que atentam para a satisfação dos gestores com relação aos resultados alcançados no período e, no tempo em que a empresa familiar foi analisada, Oro e Lavarda (2019) puderam perceber que, mesmo investindo em projetos com conteúdo de inovação e de pesquisa e desenvolvimento e mesmo possuindo o auxílio do sistema de controle gerencial, as expectativas dos gestores não foram supridas no que tange à performance econômico-financeira da organização. Esse fator é atribuído pelos autores ao contexto dinâmico e mutável e apontam para a necessidade de um ajuste do próprio planejamento estratégico.

O campo da Responsabilidade Social Corporativa também ganha espaço na literatura analisada através do trabalho de Orzes et al. (2017) que tem, como objetivo, analisar os efeitos da certificação *Social Accountability 8000* na performance das organizações certificadas, incluindo a produtividade, aumento das vendas e lucratividade e acrescentando à análise os fatores contingenciais que podem influenciar essa relação como a carga cultural, o nível de desenvolvimento do país e a intensidade de trabalho. Ainda segundo afirmam os autores Orzes et al. (2017), a certificação *Social Accountability 8000* foca em aspectos relacionados a trabalho infantil, forçado ou compulsório, saúde e segurança no ambiente de trabalho, liberdade de associação e direito a argumentar, discriminação dos empregados, práticas disciplinares, horas de trabalho e remuneração.

Os resultados alcançados por Orzes et al. (2017) confirmam que o efeito moderador desempenhado pelos aspectos contingenciais analisados na relação entre a *Social Accountability 8000* e a performance organizacional são significantes, que representa a aplicabilidade da Teoria da Contingência na certificação e, conseqüentemente, na Responsabilidade Social Corporativa.

A Responsabilidade Social Corporativa aparece novamente em nossa análise, desta vez no trabalho de Rinawiyanti et al. (2020). Nesse estudo, os autores pretendem investigar a adoção do sistema de controle gerencial para a inclusão de práticas ligadas à Responsabilidade Social Corporativa e seu impacto na performance organizacional. Rinawiyanti et al. (2020) falam ainda sobre a necessidade de adotarem práticas de Responsabilidade Social Corporativa que estejam em conformidade com o planejamento estratégico estabelecido pela organização e, nesse sentido, o sistema de controle gerencial desempenha seu papel auxiliando no ajuste entre esses dois pontos considerados fundamentais.

A Teoria da Contingência é usada, então, por Rinawiyanti et al. (2020) para se referir ao impacto do tamanho da organização e seu papel moderador nos efeitos causados pela Responsabilidade Social Corporativa na performance dos colaboradores e nas performances organizacional e financeira. Os resultados encontrados pelos autores, através da aplicação de questionários em organizações situadas na Indonésia, sugerem que a integração entre estratégia e práticas de Responsabilidade Social Corporativa contribuem para a performance financeira

por meio do aperfeiçoamento da performance dos funcionários e da performance operacional que, como já comentado anteriormente, são influenciadas por fatores contingenciais, demonstrando, ainda que de maneira indireta, o papel do contexto organizacional na sua performance, contribuindo, assim, para o enriquecimento da literatura que abarca o tema da Teoria da Contingência.

Outro fator que é posto em discussão, dessa vez por Mueller e Jungwith (2020), é a cooperação interorganizacional. O objetivo dos autores é investigar se a cooperação com outras organizações possibilita às pequenas e médias empresas o alcance de agilidade e, conseqüentemente, o aumento da performance organizacional. Os autores também estão interessados em saber se o ambiente do qual faz parte a organização influencia ou não nos efeitos advindos da cooperação e, para tal, adotam a perspectiva da Teoria da Contingência.

A partir da análise de indústrias alemãs, Mueller e Jungwith (2020) chegam à conclusão de que de um maior número de relacionamentos cooperativos está positivamente relacionado ao alcance de maior agilidade organizacional, contudo, levando em consideração que a localização, como fator contingencial suportado pela Teoria da Contingência, foi confirmada como um fator de impacto nas cooperações interorganizacionais, tendo em vista que os efeitos desempenhados por essas últimas são mais fortes nas pequenas empresas situadas em aglomerados do que naquelas sediadas em setores periféricos.

Notamos ainda outro fator que é investigado na literatura com o amparo da Teoria da Contingência: a estrutura da matriz ou sede organizacional. Nesse caso, Kunisch et al. (2017) procuram explorar a relação entre o tamanho da matriz organizacional, as mudanças no portfólio da organização marcadas por mudanças na estratégia corporativa e a performance organizacional. Segundo os autores (KUNISCH et al., 2017), a Teoria da Contingência ajuda a explicar as mudanças que ocorrem no tamanho organizacional e enfatizam que não existe uma melhor forma ou forma ideal, trazendo para a discussão a palavra “adaptação” e, mais uma vez, é possível observamos a relação estabelecida entre estratégia e performance organizacionais atrelada a um fator contingencial.

Os achados de Kunisch et al. (2017) fornecem suporte para a Teoria da Contingência ao sugerirem que mudanças na estratégia corporativa são significativamente e de forma positiva relacionadas à probabilidade de mudanças na estrutura da matriz organizacional. Contudo, os resultados encontrados pelos autores não serviram de base para assegurar as implicações na performance organizacional, tais quais eram presumidas pelos autores no início do trabalho.

Já o estudo de Qamar et al. (2019), que também fez parte de nossa análise, buscou investigar se era possível distinguir empresas de propriedade nacional do Reino Unido de empresas estrangeiras a partir dos micro fundamentos da produção e do nível em que essas empresas operam na cadeia de suprimentos do setor automotivo do país, tendo como base os pressupostos da Teoria da Contingência, trazendo para seu estudo a noção da necessidade de alinhamento da estrutura organizacional aos fatores contextuais com o objetivo de obter auxílio na tarefa de evidenciar as diferenças entre os dois tipos de organização alvo da investigação.

A partir da análise dos questionários aplicados, as contribuições teóricas de Qamar et al. (2019) reafirmam a Teoria da Contingência ao indicar que os diferentes processos de evolução por qual passaram cada tipo de organização, considerando as empresas de propriedade nacional do Reino Unido e as empresas estrangeiras, contribuíram para acentuar ainda mais as suas diferenças tanto relacionadas aos objetivos estratégicos que priorizam, quanto às rotinas e aos indicadores de performance que acabam por adotar levando-as a trilhar percursos diferentes e possibilita a coexistência de ambos os tipos organizacionais dentro do mesmo ecossistema (QAMAR et al., 2019).

Adotando a mesma perspectiva da Teoria da Contingência que Qamar et al. (2019), Sriyono (2020) examina o nexos existente entre o tipo de estratégia, orientação de mercado, a técnica estratégica de custo amparada pelo sistema de controle estratégico (*Strategic*

*Management Accounting – SMA*) e a performance financeira do setor privado de universidades da Indonésia, marcado pela competitividade e dinamicidade. Nesse contexto, as universidades que levam em consideração, no processo de tomada de decisão que envolve o sistema de contabilidade estratégico, os fatores contingenciais encorajam o aumento no nível da performance organizacional, reforçando o pressuposto de que não há uma forma ideal ou princípios gerais que se apliquem igualmente a todas as organizações e, por essa razão, Sriyono (2020) chama atenção para a necessidade de se analisar separadamente cada situação enfrentada pela organização.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Baseando-nos na ideia de que os fatores contingenciais presentes no contexto organizacional influenciam a performance das organizações, a presente revisão teve como objetivo principal analisar a produção científica referente ao período que compreende os anos de 2011 a 2021 que utiliza a Teoria da Contingência e estabelece uma relação entre esta e a performance organizacional. Frente a isso, analisamos quatorze artigos inseridos no corte temporal determinado e expomos uma discussão detalhada envolvendo os aspectos metodológicos e teóricos referentes à produção analisada.

Dos quatorze artigos encontrados, onze utilizaram métodos quantitativos para analisar os dados e para analisá-los, as principais técnicas quantitativas observadas foram análise de regressão, teste de correlação e modelagem de equações estruturais. Já na esfera qualitativa, três artigos foram identificados em nossa análise ao aplicar essa abordagem, dentro os quais, dois podiam ser caracterizados dentro dos moldes do estudo de caso, utilizando como principal meio de coleta de dados, as entrevistas semiestruturadas e, para tratar essas informações coletadas, a técnica de análise de conteúdo se fez presente

Nesse sentido, também evidenciamos como cada um dos trabalhos fez uso da Teoria da Contingência, quais as principais variáveis que utilizaram e de que modo a relação com a performance foi estabelecida pelos autores e, portanto, é possível considerar como atingido o objetivo principal proposto. Para além disso, notamos que os fatores contingenciais apresentados nos artigos analisados aparecem como moderadores para a relação principal estudada e, dessa forma, a maioria das ligações entre a Teoria da Contingência e a performance organizacional é traçada de maneira indireta.

Outro ponto que merece atenção é a diversidade de temas em que a Teoria da Contingência está presente e é aplicada, fato elucidado através dos artigos analisados, onde percebe-se como, cada um em particular, aborda uma característica ou peculiaridade das organizações que sofrem impacto direto ou indireto do contexto organizacional. Isso reforça o poder de generalização que é alcançado pela teoria aqui estudada.

Contudo, observamos que a presente revisão sistemática apresentou limitações, principalmente no que se refere ao processo de seleção dos estudos, que se baseou em critérios, de certa forma, enviesados ao serem escolhidos com base em julgamentos pessoais dos pesquisadores. Dessa maneira, ao excluirmos pesquisas que não se enquadravam nos critérios previamente estabelecidos, corremos o risco de restringir os dados coletados e analisados e de, conseqüentemente, trazer à pesquisa em questão mais informações que contribuiriam para o seu enriquecimento.

Apesar disso, contribuições podem ser geradas pelo estudo aqui realizado no sentido de que conseguimos identificar discussões relevantes e mais recentes referentes à Teoria da Contingência e sua relação com a Performance Organizacional, e concatená-las, evidenciando suas principais características e achados que corroboraram com o que era inicialmente proposto pelos principais autores que escreveram sobre o tema e, assim, também podemos possibilitar

novos caminhos a novas pesquisas que contribuam para a solidificação do campo de conhecimento aqui tratado.

Dessa forma, sugerimos que novos estudos podem ser conduzidos explorando, para além dos aspectos operacionais da organização e de modo mais detalhado, a relação entre a Teoria da Contingência e a área de Gestão de Pessoas e os fatores humanos no ambiente de trabalho, assim como no trabalho conduzido pelos autores Brown et al. (2016), sendo o único que trata dessa relação considerando o total de trabalhos analisados e, por esse motivo, consideramos que seja uma área temática carente de estudos acadêmicos.

## REFERÊNCIAS

ABANE, Juliana Abagsonema; BRENYA, Edward. The relationship between organizational environment antecedents and performance management in local government: evidence from Ghana. **Future Business Journal**, v. 7, n. 1, p. 1-17, 2021.

ANDERSON, S. W.; LANEN, W. N. Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India. **Accounting, Organizations and Society**, v. 24, n. 5-6, p. 379-412, 1999.

AZUDIN, Afirah; MANSOR, Noorhayati. Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. **Asia Pacific Management Review**, v. 23, n. 3, p. 222-226, 2018.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. São Paulo: Ed. **Revista e Ampliada**, 2011.

BROWN, Michelle; KULIK, Carol T.; LIM, Victoria. Managerial tactics for communicating negative performance feedback. **Personnel Review**, 2016.

BURNS, Tom; STALKER, George M. **The management of Innovation**. London: Tavistock, 1961.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHAVEZ, Roberto et al. Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation. **International Journal of Production Economics**, v. 184, p. 33-46, 2017.

CHENHALL, R. H. Management control system design within its organizational context: Findings from contingency based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.

CHIPULU, Maxwell; VAHIDI, Ramesh. The dependence upon context of project critical success factors: test of the contingency hypothesis and effects of technological uncertainty and collectivism culture. **Production Planning & Control**, v. 31, n. 15, p. 1261-1275, 2020.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

DONATO, Helena; DONATO, Mariana. Etapas na Condução de uma Revisão Sistemática. **Acta Médica Portuguesa**, v. 32, n. 3, 2019.

EBRAHIMI, Seyed Mohammad et al. Structure-integration relationships in oil and gas supply chains. **International Journal of Operations & Production Management**, 2018.

FERNÁNDEZ-ROBIN, Cristóbal et al. Green practices in hospitality: A contingency approach. **Sustainability**, v. 11, n. 13, p. 3737, 2019.

- GINSBERG, Ari; VENKATRAMAN, N. Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research. **Academy of Management Review**, p. 421-434, 1985.
- GOH, Shao Hung; ELDRIDGE, Stephen. Sales and Operations Planning: The effect of coordination mechanisms on supply chain performance. **International Journal of Production Economics**, v. 214, p. 80-94, 2019.
- GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida. **Capacidades dinâmicas e ambidestria organizacional como variáveis mediadoras da relação entre orientação empreendedora e performance organizacional**. 2017.
- JUNG, Christopher; FOEGE, J. Nils; NÜESCH, Stephan. Cash for contingencies: how the organizational task environment shapes the cash-performance relationship. **Long Range Planning**, v. 53, n. 3, p. 101885, 2020.
- JUNQUEIRA, Emanuel et al. The effect of strategic choices and management control systems on organizational performance. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 27, p. 334-348, 2016.
- KHANDWALLA, P. N. The effect of different types of competition on the use of management controls. **Journal of Accounting Research**, [S.I.], v. 10, n. 2, p. 275-285, 1972.
- KITCHENHAM, Barbara. Procedures for performing systematic reviews. **Keele, UK, Keele University**, v. 33, n. 2004, p. 1-26, 2004.
- KUNISCH, Sven et al. Does headquarter structure follow corporate strategy? An empirical study of antecedents and consequences of changes in the size of corporate headquarters. **Journal of Business Economics and Management**, v. 18, n. 3, p. 390-411, 2017.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, [S.I.], v.12, n.1, p. 1-47, jun. 1967.
- LUONG, Thi Cam Tu; JORISSEN, Ann; PAELEMAN, Ine. Performance Measurement for Sustainability: Does Firm Ownership Matter. **Sustainability**, v. 11, n. 16, p. 4436, 2019.
- MEIRINHOS, Manuel; OSÓRIO, António. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. **EduSer - Revista de educação**, v. 2, n. 2, 2016.
- MINTZBERG, Henry. **Structure in fives: Designing effective organizations**. Prentice-Hall, Inc, 1993.
- MORGAN, Gareth; BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MUELLER, Elisabeth F.; JUNGWIRTH, Carola. Are cooperative firms more agile? A contingency perspective on small and medium-sized enterprises in agglomerations and peripheral areas. **Small Business Economics**, p. 1-22, 2020.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 2, p. 61-81, 2006.
- ORO, Ieda Margarete; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Interface between management control systems and strategy and performance measures in a family business. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, p. 14-27, 2019.
- ORZES, Guido et al. Performance implications of SA8000 certification. **International Journal of Operations & Production Management**, 2017.

- PELLEGRINI, Massimiliano Matteo; CAPUTO, Andrea; MATTHEWS, Lee. Knowledge transfer within relationship portfolios: the creation of knowledge recombination rents. **Business Process Management Journal**, 2019.
- PERROW, C.A. A framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review**, [S.I.], v. 32, p. 194-208, 1967.
- QAMAR, Amir et al. Home-owned versus foreign-owned firms in the UK automotive industry: Exploring the microfoundations of ambidextrous production and supply chain positioning. **International Business Review**, p. 101657, 2019.
- RINAWIYANTI, Esti Dwi; HUANG, Xueli; AS-SABER, Sharif. Adopting management control systems through CSR strategic integration and investigating its impact on company performance: evidence from Indonesia. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, 2020.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. Teorias da administração. **São Paulo: Pioneira**, v. 20, 2001.
- SRIYONO, Sriyono. A Nexus among Strategy Type, Market Orientation, Strategic Costing and Financial Sector Performance of Private Universities in Indonesia. **The Journal of Asian Finance, Economics, and Business**, v. 7, n. 10, p. 1035-1046, 2020.
- THOMPSON, J. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- WOODWARD, J. **Industrial organization: theory and practice**. Londres: Oxford University Press, 1965.
- WURSANTO, I. **Fundamentos da Ciência Organizacional**. Yogyakarta, Indonésia: ANDI, 2003.
- ZANATTA, Jocias Maier. Teoria da contingência estrutural e alinhamento estratégico: discussão no campo teórico dos estudos organizacionais. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 7, p. 4232-4241, 2018.