

TEORIA DA CONTINGÊNCIA ESTRUTURAL DE DONALDSON ENQUANTO ESCOLHA ESTRATÉGICA: INCORPORANDO FATORES COMPORTAMENTAIS, COGNITIVOS E PSICOLÓGICOS NA ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL

BRENDA MELISSA FONSECA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

ARLETE APARECIDA DE ABREU

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS (IFMG)

ELIANA TADEU TERCÍ

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

Agradecimento à orgão de fomento:

Os agradecimentos vão para a Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

TEORIA DA CONTINGÊNCIA ESTRUTURAL DE DONALDSON ENQUANTO ESCOLHA ESTRATÉGICA: INCORPORANDO FATORES COMPORTAMENTAIS, COGNITIVOS E PSICOLÓGICOS NA ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Resumo: A teoria contingencial, fundamentada em uma abordagem determinística para a escolha estratégica em resposta às contingências, visa a adequação e o alcance de desempenho, mas negligencia a influência do agente administrativo na tomada de decisão. Apesar de ser amplamente utilizada na compreensão organizacional, esse posicionamento é criticado por enfraquecer as possibilidades de eficiência dessa abordagem. Neste ensaio, criticamos a teoria da contingência estrutural de Donaldson (1998) por simplificar os fatores contingenciais e dar a eles um poder absoluto sobre a escolha estratégica. Propomos uma revisão da teoria para incluir aspectos comportamentais, cognitivos e psicológicos a fim de entender melhor as estratégias de adaptação organizacional. Ademais, argumentamos contra a abordagem simplista que desconsidera a complexidade humana e defendemos uma visão mais holística que reconheça a importância dos aspectos humanos nas decisões estratégicas. Por fim, sugerimos novas pesquisas, especialmente que novos debates sejam abertos para construção de um modelo funcionalista renovado, que incorpore simultaneamente a influência das contingências e as nuances do comportamento.

Palavras-chave: Teoria contingencial. Escolha estratégica. Nível administrativo.

1. INTRODUÇÃO

Antes de iniciar este ensaio, propomos uma reflexão acerca de um poema metafórico intitulado “*The road not taken*” de Frost (1916):

Em um bosque amarelo, dois caminhos se opunham
E lamento, não puder seguir os dois
E sendo um viajante, por muito tempo fiquei parado
E olhei um deles o máximo que pude
Até onde se perdia na mata;

Então segui o outro que me pareceu melhor,
Oferecendo talvez a vantagem,
De uma grama que se podia pisar;
Ainda que o estado de ambos fossem o mesmo
E naquela manhã fossem iguais,

Os dois estavam sobre as gramas
Que passo nenhum pisou.
Oh, guardei o primeiro para outro dia!
Embora sabia como um caminho leva para longe
Duvidei que um dia voltasse novamente.

Contarei isto suspirando,
Em algum lugar, daqui a muito tempo:
Dois caminhos diferentes em um bosque,

E eu segui o menos percorrido,
E isso fez toda a diferença.
(FROST, 1916 apud SAVOIE, 2004, p.2, tradução nossa)

O poema de Robert Frost é contemplativo e multidimensional, pois se concentra na encruzilhada simbólica apresentada por dois caminhos divergentes, servindo como uma metáfora rica para as escolhas que fazemos na vida. Frost explora as intrincadas influências psicológicas e as consequências que nossas decisões têm sobre o presente e o futuro, refletindo sobre a complexidade da natureza humana no processo decisório. Ele articula a tendência natural e muitas vezes inconsciente dos indivíduos de fazer escolhas moldadas por nuances psicológicas que podem ser tanto sutis quanto imperceptíveis.

Essa inclinação pode ser aplicada às decisões organizacionais, haja vista que o ambiente corporativo não isenta as pessoas de construções psicológicas. Ao se envolver com a organização, o indivíduo não se desvincula por completo de suas próprias vontades e torna-se completamente racional; ele carrega consigo uma história, experiências, cultura, perspectivas e crenças cognitivas. O ambiente organizacional não o transforma num autômato mediante um passe de mágica, nem o capacita a tomar decisões sempre acertadas.

Se a racionalidade ilimitada fosse possível, estaríamos ansiosos para que nos apresentassem gestores que experienciaram essa mágica, a fim de compreender como é decidir sem os filtros da identidade pessoal e em permanente infalibilidade comportamental. Seria fascinante conhecer tal perspectiva, pois, embora existam âncoras científicas – como o Taylorismo (TAYLOR, 1961), a Teoria Clássica da Administração (FAYOL, 1978), Teoria da Ecologia Organizacional (CARROLL, 1984; BAUM, 1998; SINGH, 1990) e a Teoria da Contingência (DONALDSON, 1998), entre outras - que sugerem o ideal de infalibilidade comportamental, elas falham em abranger plenamente a complexidade da subjetividade humana.

Nesse contexto, muitas teorias organizacionais pecam ao ignorar ou minimizar a consideração dos indivíduos e sua psique como uma variável viva e ativa no processo decisório organizacional. Enquanto alguns defensores dessas teorias consideram a possibilidade de erro e a racionalidade limitada como fraquezas ou deficiência de formação teórica, é crucial reconhecer que os padrões que persistem nos sistemas não abarcam a complexidade das organizações e as imprevisibilidades.

Costumamos comparar a relação do indivíduo e as organizações com a exploração espacial: o cosmos é imenso e, apesar de termos mapeado nosso sistema solar e a galáxia, ainda temos muito a descobrir. Podemos perceber que, da mesma forma como o espaço sideral continua a ser um mistério em grande parte inexplorado, o universo organizacional também é infinitamente complexo. Tanto as interações entre os indivíduos e as organizações, quanto às dinâmicas internas das organizações, possuem camadas de profundidade e nuances que podem nunca ser totalmente compreendidas. A cada descoberta que fazemos, novas perguntas surgem, revelando a vastidão do campo da administração e a infinita capacidade de aprendizado e evolução no gerenciamento das organizações.

No entanto, ao estudar teorias organizacionais, especialmente a da contingência estrutural, percebemos uma limitação ou resistência nos debates acadêmicos em reconhecer a pessoa que toma decisões como um elemento crítico. Com frequência, a teoria da contingência tende a manter seu foco no coletivo, deixando de lado a influência individual ao nível administrativo (DONALDSON, 1998). Isso impede o reconhecimento de uma gama de influências cognitivas que podem desempenhar papel importante nas estratégias de adequação contingencial estrutural.

É inegável que uma visão organizacional coletiva seja fundamental, mas a desconsideração da dimensão individual apenas torna as teorias redutoras e incompletas. É como tentar entender o universo sem considerar as estrelas, ou como discutir a dança das galáxias sem considerar a gravidade. Por isso, neste ensaio, analisaremos criticamente a teoria da contingência estrutural em organizações, defendida por Donaldson (1998), por sua insuficiência ao considerar os fatores contingenciais de forma simplista, atribuindo-lhes um

poder inquestionável sobre a escolha estratégica, ao mesmo tempo em que, nega a individualidade do tomador de decisão e exacerba a importância do tamanho da empresa como variável-chave para a adequação estratégica. Defendemos a necessidade de revisar a mencionada teoria para abarcar questões relativas ao comportamento, cognição e psicologia humanas, a fim de alcançar uma compreensão mais completa e eficaz das estratégias de adaptação organizacional. Argumentamos contra a abordagem reducionista que desconsidera a complexidade da natureza humana e pleiteamos por uma visão mais holística, que reconheça e o fator humano em sua complexidade, como sendo mais do que meros autômatos nas tomadas de decisões estratégicas empresariais.

Antes de prosseguir, é importante destacar que nossas reflexões se baseiam nas considerações feitas por Donaldson (1998), uma autoridade intelectual quando o assunto é teoria da contingência estrutural e tomada de decisão estratégica. Contestamos seus argumentos, uma vez que estes reduzem a importância do papel do gestor como agente e tomador de decisões estratégicas, portador de subjetividades próprias. Nessa análise, nos concentramos em refutar os pontos levantados pelo autor sob seis aspectos principais: em primeiro lugar, sua afirmativa que a atuação do agente administrativo é significativa somente em pequenas organizações; em segundo lugar, sua defesa de que os fatores contingenciais são os únicos determinantes da estratégia organizacional; em terceiro lugar, a suposição de que o tamanho da organização é o indicador mais importante para assegurar sua adequação estratégica; em quarto lugar, sua ênfase na previsibilidade da estratégia em face do desconhecido; em quinto lugar sua defesa de que a estratégia se resume a uma resposta passiva às pressões contingenciais e; em sexto lugar, o fato do autor não considerar que a adequação e a mudança frente a contingência, tenha elementos cognitivos influenciáveis no processo decisório.

Reiteramos que nosso objetivo não é desvincular as questões contingenciais da estratégia de adequação organizacional. É, antes, flexibilizar a abordagem contingencial para incorporar a influência potencial de um tomador de decisões na readequação estratégica, não excluindo o que já existe, mas incluindo o que é crucial.

Longe de simples digressões teóricas, essas considerações buscam contribuir para tornar a teoria organizacional mais abrangente e menos hermética. Afinal, a capacidade explicativa de uma teoria não está em eliminar os elementos que podem relativizar seu alcance. Ao contrário, a força de uma teoria vem do reconhecimento de todas as variáveis implicadas (positivas ou negativas), visando a validade e coerência, bem como sua capacidade de lidar com diferentes cenários e incertezas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Contingência enquanto escolha estratégica: a abordagem de Donaldson (1998)

Conforme Donaldson (1998), a teoria da contingência estrutural propõe uma análise mais abrangente das estruturas organizacionais do que aquela representada simplesmente pelo organograma. Esta abordagem compreende a existência de variados relacionamentos entre os colaboradores e defende não haver um único modelo estrutural universalmente aplicável; ao contrário, a estrutura organizacional eficaz é influenciada por fatores específicos à situação ou contexto contingencial – como tamanho da empresa, grau de inovação, tecnologia empregada, entre outros (TOSI; SLOCUM, 1984; PENNING, 2013).

Esta teoria sugere que a estrutura organizacional ideal é aquela que reconhece e se adapta aos fatores contingentes pertinentes (DONALDSON, 1999; 2001; DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2014). Tal adaptação ocorre por meio de estratégias influenciadas pelas contingências ativas em determinado momento, apoiando-se em fundamentos do funcionalismo sociológico adaptativo e do determinismo situacional contingente (DONALDSON, 2001). No modelo proposto por Donaldson (1998), a estrutura é configurada

para alcançar o máximo desempenho, sendo que a adaptabilidade atua como princípio central assegurando que a organização se ajuste eficientemente aos elementos contingentes.

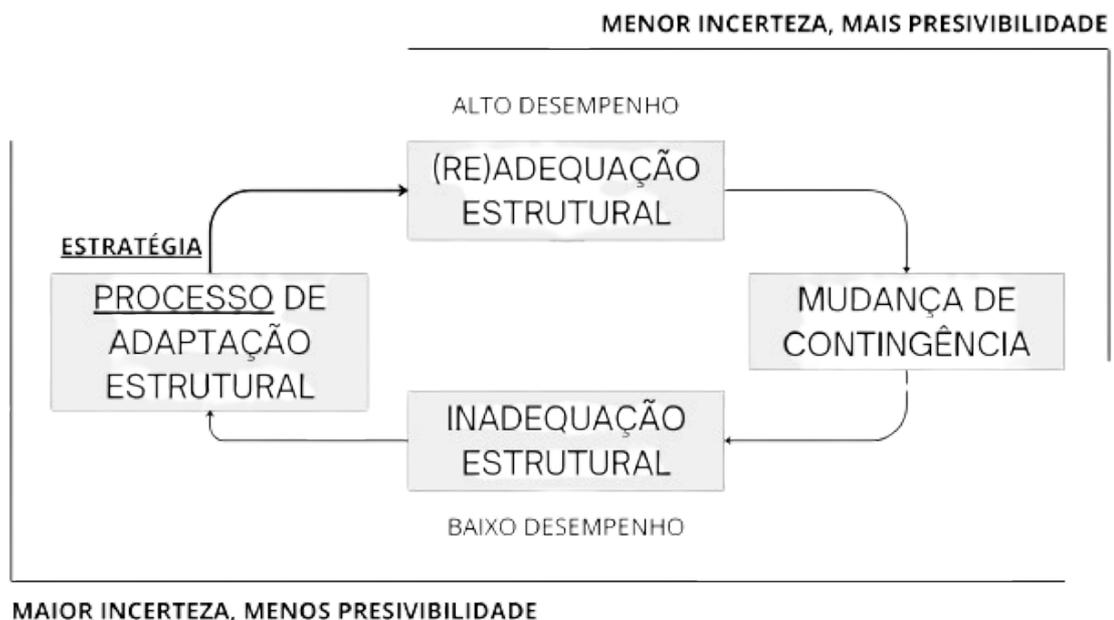
Dentro dessa perspectiva, tanto elementos internos quanto externos à organização podem atuar como fatores contingenciais. Porém, Donaldson (1998) argumenta que os fatores externos têm um papel indireto, atuando como variáveis de influência secundária, enquanto os internos são considerados de influência primária.

A teoria contingencial estrutural tem suas premissas delineadas, tanto na vertente funcionalista, adaptativa e de ajuste quanto determinista. Como exemplo prático, Donaldson (1998) discute a incerteza em relação a tarefas no contexto de produção em massa: o aumento da escala produtiva inicia-se com o acréscimo no número de trabalhadores, conduzindo a uma maior especialização, o que, por sua vez, torna os cargos mais homogêneos e menos complexos – reduzindo a incerteza das tarefas.

A abordagem contingencial infere que altos níveis de incerteza combinam melhor com estruturas organizacionais mecanicistas, descentralizadas, formalizadas e altamente especializadas. Em contraste, ambientes com baixa incerteza se adequam mais a estruturas do tipo orgânico, que favorecem a comunicação, a participação e a simplicidade, além de possuírem menor grau de burocracia e formalização (DONALDSON, 1998).

É evidente a relação de causa efeito entre estratégia e estrutura defendida pelos pressupostos da teoria contingencial. As contínuas adaptações estratégicas emergem da necessidade de manter ou recuperar um alinhamento eficaz e um alto desempenho diante de mudanças contingenciais (SARTA; DURAND; VERGNE, 2021). Desta forma, quando tais mudanças provocam inadequação e baixo desempenho, uma reestruturação se faz necessária. Donaldson cunha esse processo como “*structural adaptation to regain fit (SARFIT)*”, caracterizador da dinâmica de adaptação contínua por parte das organizações, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1. Ciclo SARFIT



Fonte: criação própria com base em Donaldson (1998)

Esse ciclo implica que a contingência gera um desajuste que obriga a organização a se adaptar. Quando ocorre essa inadequação, é necessário um processo de adaptação que inclua a definição de uma estratégia que busque realinhar a estrutura às demandas atuais (SARTA;

DURAND; VERGNE, 2021). Nessa lógica, há uma dependência entre a inadequação, a estratégia e a busca por um desempenho melhor. A estratégia escolhida será determinante para a readequação adequada à contingência presente. Na abordagem contingencial, a estratégia é considerada o fator determinante da estrutura, e não o contrário (DONALDSON, 1998).

É importante considerar, no entanto, que uma abordagem determinista pressupõe que cada evento seja resultado direto de algum fator específico e, se esses fatores forem identificados e controlados corretamente, os resultados serão previsíveis. Isso está alinhado com a ideia anteriormente apresentada, de que a contingência gera um ambiente de inadequação estrutural e incerteza (Figura 1). Portanto, através da implementação de uma estratégia apropriada e de um processo de adaptação condizente com a contingência do momento, é possível realizar uma readequação que retorna a organização a um estado de baixa incerteza e maior previsibilidade.

Diante disso, cabe questionar o determinismo situacional no qual a contingência determina a estratégia de forma incondicional e direta, pois para fazer a transição de uma situação de inadequação para adequação, é essencial passar por um processo de adaptação, que exige a adoção e implementação de uma estratégia eficaz. No entanto, segundo a abordagem contingencial, a estratégia é influenciada exclusivamente pela contingência, sem interferência de outros fatores. Mas como isso é possível? Como uma estratégia escolhida por um indivíduo com racionalidade limitada não é influenciada por nada além da contingência?

O problema, portanto, reside na existência de um administrador que toma decisões e influencia a estratégia a ser adotada diante da contingência. Esse agente é moldado por características como crenças pessoais, religião, cultura, sociedade, valores, governo, experiências, emoções, personalidade e até mesmo aspectos biológicos, que influenciam sua percepção ao analisar uma situação e fazer escolhas. Nesse sentido, entra em jogo a questão do nível decisório e da “ação administrativa” (DONALDSON, 1998), sendo este o cerne desse ensaio.

2.2 Contestações para a abordagem contingencial na escolha estratégica

2.2.1 A atuação do agente administrativo é significativa somente em pequenas organizações?

Recolocando o problema: a teoria da contingência estrutural, conforme proposta por Donaldson (1998), assenta-se na premissa inicial de que a influência pessoal ou características individuais do gestor, não exercem impacto significativo sobre as estruturas organizacionais. Destaca a adaptação das organizações às suas condições contingentes como fator primordial. Contudo, essa posição foi desafiada por estudiosos como Miller e colaboradores, que na década de 80, (MILLER; DRÖGE, 1986; MILLER; TOULOUSE, 1986; MILLER, 1988), sugeriram que a personalidade do gestor pode, na verdade, ter influência significativa na estrutura e funcionamento das organizações.

Donaldson, em uma série de publicações (1998, 1999, 2001), reconhece que as pesquisas que apontavam para a influência da gestão na estrutura organizacional poderiam ter validade, contudo, ressalva que tais estudos eram predominantemente conduzidos em contextos de pequenas organizações. Ele argumenta que, em organizações de maior porte, a influência individual do gestor tende a ser diluída, sugerindo que os resultados de tais pesquisas (MILLER; DRÖGE, 1986; MILLER; TOULOUSE, 1986; MILLER, 1988) poderiam estar sendo superdimensionados em virtude do contexto das pequenas empresas (DONALDSON, 1998). Desta forma, o autor não rejeita a influência gestora na decisão estratégica, todavia, ele visa amenizar seus efeitos.

Esse reconhecimento e posterior argumentação do autor, embora tente manter a integridade da teoria da contingência estrutural, introduz uma fragilidade em sua construção original. Por admitir a possibilidade de influência da gestão, mesmo que limitada a pequenas organizações, Donaldson inadvertidamente sugere que a teoria necessita de revisão ou

ampliação. Afinal, se o “tamanho” da organização emerge como um fator que pode matizar a relevância da influência gestora, a teoria deveria incorporar explicitamente essa variável, reconhecendo que a relação entre estrutura organizacional e contexto não é meramente mecânica, mas pode ser modulada por elementos humanos e de liderança.

Portanto, enquanto a teoria mantém sua validade para grandes organizações, contexto no qual a influência individual é diluída, segundo o mesmo autor, a constatação de que a gestão exerce influência significativa nas decisões estratégicas de pequenas empresas, sugere que as premissas da teoria não são universalmente aplicáveis. Esse entendimento compromete sua robustez geral, destacando a necessidade de adequações, de modo a considerar a complexidade advinda da dimensão humana nas organizações, o que não apenas fortaleceria a teoria diante das evidências empíricas contrárias, mas também enriqueceria sua aplicabilidade ao complexo espectro organizacional.

Além disso, a postura de Donaldson (1998) de admitir a influência do indivíduo na estratégia e desempenho organizacional apenas para pequenas empresas, se torna ainda mais questionável à luz de pesquisas recentes. Estudos envolvendo empresas de grande porte listadas na *Fortune 500*, como os realizados por Gupta, Nadkarni e Marian (2019), demonstram que características pessoais dos CEOs, tais como narcisismo e extroversão, afetam significativamente suas preferências e conseqüentemente as estratégias organizacionais. Uma investigação de Malhotra et al. (2018), abrangendo mais de dois mil e trezentos CEOs das 1500 maiores empresas listadas no índice *Standard & Poor's (S&P 1500)*, nos Estados Unidos, revelou que o nível de extroversão do diretor-executivo influencia as decisões e a estratégia da empresa.

Adicionalmente, Palmer, Holmes e Perrewé (2020) comprovaram que características da personalidade de um CEO, derivadas de aspectos psicológicos, podem servir como indicadores do desempenho organizacional. Os autores descobriram que diretores com traços de narcisismo, maquiavelismo e psicopatia podem impactar negativamente nas organizações, por meio de decisões que afetam suas operações, prejudicando os ajustes de forma considerável. Liu, Fisher e Chen (2018) demonstraram que atributos como contexto, autoconfiança, cognição e emoções, sejam elas positivas ou negativas, tendem a se manifestar nos processos organizacionais, estratégias e no desempenho geral.

Diante disso, pode-se perceber um corpo substancial de pesquisas (MILLER; DRÖGE, 1986; MILLER; TOULOUSE, 1986; MILLER, 1988; BROMILEY, 2009; DINCER et al, 2011; POWELL; LOVALLO; FOX, 2011; KONG-HEE, 2012; ALHAWAMDEH; ALSMAIRAT, 2019; VOROBYOVA; ALKADASH; NADAM, 2022) que contestam a afirmação inicial de Donaldson, indicando que fatores pessoais são, de fato, relevantes para a tomada de decisões estratégicas e para o sucesso das organizações, independentemente do seu tamanho. Isso reforça a necessidade de adaptar a teoria da contingência estrutural a fim de incorporar a complexidade e a influência significativa dos traços comportamentais e psicológicos na liderança e estratégia organizacional, tanto em grandes quanto em pequenas empresas.

Adicionalmente, a defesa inicial de Donaldson quanto à ausência de influência significativa dos indivíduos nas estruturas organizacionais parece desatenta ao papel das dimensões humanas e psicológicas na gestão. Nossa crítica pode ser reforçada se considerarmos o estado da arte do conhecimento sobre liderança organizacional. A perspectiva teórica de Donaldson, não considerou, por exemplo, as implicações da teoria do agente principal, já estabelecida nos anos 70 como fundamento da Governança Corporativa. A teoria do agente principal (JANSEN; MECKLING, 1976) ressalta a complexidade das relações entre os principais (donos, acionistas, presidentes) e os agentes (gestores), enfatizando como conflitos de interesse e assimetrias de informação podem influenciar decisões organizacionais.

Portanto, uma teoria pretensamente universal sobre gestão e estrutura organizacional

não pode ignorar essas dinâmicas humanas. Ao eximir-se de considerações sobre como essas relações impactam nas decisões estratégicas, a teoria da contingência estrutural proposta por Donaldson se mostra insuficiente para explicar a totalidade das operações e estruturas organizacionais, sugerindo fortemente a necessidade de uma abordagem mais holística que contemple a complexidade da gestão contemporânea.

2.2.2 Os fatores contingenciais são os únicos determinantes da estratégia organizacional?

É importante reiterar, que Donaldson (1998), absolutiza a importância dos fatores contingenciais na determinação da estratégia organizacional: o erro, conforme apontado pelo autor, ocorre quando a estratégia é considerada parcialmente determinada pelos fatores contingentes. Sustenta que o tamanho da organização representa um fator predominante na definição estratégica e outros elementos contingentes exercem influência secundária. Assim, ao afirmar que o tamanho e outros fatores contingenciais são determinantes absolutos da estratégia, Donaldson (1998) parece sugerir uma correlação direta e incontestável entre contingência e estratégia, como se a escolha estratégica fosse, na verdade, uma consequência inevitável das circunstâncias e não uma decisão em parte deliberada.

O autor infere que, em vez de um processo de escolha ou tomada de decisão, ocorre uma adaptação ou conformidade à estratégia ditada pela contingência. Por exemplo, para uma organização de grande porte, uma situação contingencial que exija inovação resultaria em uma estrutura mais orgânica e adaptativa. Fica implícito que, quanto maior a incerteza, mais burocrática e mecanicista deve ser a estrutura organizacional, de modo que a estabilidade almejada advém da especialização detalhada e do mecanicismo.

Contudo, ao insistir que fatores contingenciais, como tamanho, são os únicos determinantes da estrutura organizacional, Donaldson descarta automaticamente a possibilidade de haver escolhas estratégicas livres. Isso se deve à perspectiva de que, em uma relação estrita de causa e efeito, não há lugar para subjetividade e autonomia - apenas fatores que condicionam e definem as variáveis de maneira inalterável. Cabe-nos salientar, no entanto, que muitas relações causais não são absolutamente determinísticas: existem situações em que intervenção e escolha estratégica são possíveis, mesmo diante de grande multiplicidade de causas e efeitos.

2.2.3 O tamanho da organização é o indicador mais importante para assegurar sua adequação estratégica?

Recolocando o elemento central, vale recuperar a afirmação de Donaldson quando infere que “67% da variação estrutural é atribuída ao tamanho” (DONALDSON, 1998, p. 119), ou seja, o porte da organização é determinante para a sua estrutura. Desta forma, a adequação estratégica pode ser compreendida como uma resposta a esse fator. Em outras palavras, a organização enfrenta uma contingência e a estratégia de adequação corresponde ao seu tamanho.

Podemos concluir então, a partir dessa abordagem, que, caso a organização seja de grande porte, é provável que ela consiga sempre identificar a estratégia apropriada para se adaptar à contingência? Empresas de grande porte, então, estariam livres de enfrentar problemas e ajustes estratégicos ao se verem diante de uma contingência? Se todas as grandes empresas conseguissem solucionar efetivamente a maioria das contingências por meio de suas estratégias, os pequenos empreendedores desapareceriam. Como é possível prosperar em um cenário no qual apenas as grandes organizações conseguem se adaptar estrategicamente?

Argumenta-se que esta abordagem é contrária à realidade observável de que empresas podem falhar devido à gestão ineficiente. Se a gestão não fosse relevante e apenas o porte da organização fosse crucial para o manejo das contingências, as grandes empresas não entrariam em colapso; no máximo, experimentariam desempenho abaixo do ótimo. Bastaria passar por um processo de reestruturação, fundamentado na premissa de que a contingência relacionada

ao tamanho determina a estratégia ideal a ser seguida, e seus problemas seriam resolvidos.

A partir disso, infere-se que a abordagem de Donaldson, que enfatiza o tamanho da organização como o fator mais significativo na determinação da estratégia e da adequação estrutural, pode ser limitada e falha ao desconsiderar outras variáveis importantes, como a gestão eficiente. Embora o tamanho da organização possa desempenhar um papel importante na definição da estratégia, é essencial reconhecer que organizações, de todos os tamanhos, podem enfrentar vulnerabilidades estruturais e potenciais falhas devido a uma gestão ineficiente. Portanto, a simples atribuição da adequação estratégica ao tamanho da organização não reflete a realidade, sendo necessário considerar uma abordagem mais abrangente, que considere tanto os fatores contingenciais, quanto a influência da gestão na determinação da estratégia organizacional.

2.2.4 Previsibilidade da estratégia em face do desconhecido?

A abordagem de Donaldson (1998) sobre a força da contingência, suscita também um debate intrigante sobre a natureza e a influência de fatores imprevisíveis com escolhas estratégicas. Inicialmente, o autor parece operar com a premissa de que é possível, até certo ponto, determinar o que constitui a contingência. Conforme sugere, apesar dos fatores externos exercerem uma influência indireta e secundária, são as respostas a esses fatores externos que definem e solidificam os fatores internos como as forças dominantes. Essa tentativa de definição sugere a crença subjacente na previsibilidade quanto aos impactos de eventos inesperados; uma contradição em termos que se contrapõe à concepção convencional de contingência como essencialmente imprevisível e, portanto, indeterminável.

A crítica a esse raciocínio toca em um ponto fundamental: o equívoco potencial de acreditar que a essência da contingência pode ser completamente compreendida e incorporada ao planejamento estratégico. Ao delinear a contingência de forma enfática, não arriscamos ignorar a verdadeira extensão de sua imprevisibilidade e, por conseguinte, de nos prepararmos inadequadamente para as surpresas inerentes ao futuro?

Outro aspecto crítico da análise de Donaldson é sua alusão aos fatores externos como canais indiretos e secundários para compreender e adotar a mudança. Esta ideia sugere uma rota alternativa - uma vez que, embora muitas vezes não possamos apreender a contingência diretamente - possamos talvez antecipar suas manifestações observando a influência de variáveis externas. Contudo, esta proposta levanta a questão: isso realmente nos permite navegar pela imprevisibilidade, ou simplesmente nos proporciona uma ilusão de controle sobre o desconhecido?

Diante dessas reflexões, duas interpretações da abordagem de Donaldson se destacam. A primeira está relacionada à sua tentativa de definir contingência como um esforço para fundamentar estratégias a partir da tentativa de compreensão do imprevisível, na busca de antecipar o inesperado visando mitigar riscos e reduzir a incerteza. A segunda, por sua vez, sugere que Donaldson reconhece a falha intrínseca em estratégias que desconsideram a contingência, evidenciando a importância de estabelecer a imprevisibilidade como cerne do planejamento estratégico.

Desse modo, a contribuição de Donaldson ao diálogo sobre contingência nos desafia a reconsiderar como concebemos a imprevisibilidade em ambientes estratégicos. Será possível e até desejável, tentar delinear a contingência e empregar essa definição em nosso planejamento? Ou essa abordagem nos cega para a verdadeira natureza da imprevisibilidade, potencialmente nos deixando mais vulneráveis a ela? A tentativa de Donaldson de navegar por esse paradoxo nos convida a uma reflexão mais profunda sobre a essência da estratégia em face do desconhecido.

2.2.5 A estratégia se resume a uma resposta passiva às pressões contingenciais?

Donaldson contesta o argumento de que a escolha estratégica implica na modificação

das contingências para re-alinha-las a estratégia, destacando que apenas um grupo restrito de empresas consegue adaptar-se às contingências, conforme a estratégia escolhida.

Esse ponto de vista é compreensível e alinhamo-nos a ele. Cremos firmemente que contingências são elementos essenciais, contudo, a “escolha” ou “decisão” não implica que a estratégia possa transformar uma contingência, mas sim que essa escolha ou decisão pode influenciar como a estratégia se adapta à mesma.

Partimos do princípio de que há uma contingência que provocou uma inadequação, resultando em desempenho insatisfatório. Aqui, o elemento de escolha surge na fase de reação à estratégia inadequada: podemos optar por uma estratégia que corresponda eficientemente à contingência ou não. Caso a escolha seja acertada e a estratégia se mostre eficaz, a solução será implementada e o alinhamento, restabelecido. Se for uma escolha ineficaz, a inadequação poderá persistir em sua totalidade ou ser resolvida parcialmente, com variações que podem ir de 0% a 100%.

Desse modo, se a estratégia é definida por pessoas, essas pessoas as definem a partir de seus pontos de vista sobre as contingências, portanto, cada empresa, cada gestor, cada colaborador tem uma perspectiva e a define e explora à sua maneira. Não há padronização para reação a quaisquer situações interna ou externa que possam levar à certeza ou à adequação sem debate, sem discussão, sem ponderação. Isso é ainda mais evidente em empresas maiores, nas quais as decisões são tomadas por pares e não por um único indivíduo. Isso não significa que a estratégia tenha transformado a contingência em si, mas que as escolhas estratégicas apresentam uma capacidade variada de modelá-la e a recompor em um novo estado de forma. Portanto, a eficácia da escolha estratégica perante uma contingência pode oscilar significativamente.

A teoria contingencial pressupõe uma conexão de causa efeito linear, onde a estratégia ou é totalmente eficaz, ou não é. No entanto, a escolha estratégica pode afetar a efetividade da resposta à contingência de inúmeras maneiras e, dependendo da estratégia empregada, diferentes aspectos da questão podem ser abordados ou não. Isso não denota que a estratégia modificou a contingência propriamente dita, mas sim que promoveu um resultado adaptativo, que passa por um fluxo contínuo de mudanças, alternando entre períodos de inadequação e adequação.

A conclusão que podemos tirar dessa reflexão é que a eficácia da escolha estratégica em relação a uma contingência pode variar significativamente, não representando uma relação linear de causa e efeito e alcance de solução em 100% das vezes, como pressupõe a teoria contingencial. A escolha estratégica pode afetar a efetividade da resposta à contingência de várias maneiras, abordando diferentes aspectos da situação contingencial. Portanto, a estratégia apresenta uma capacidade variada de moldar e adaptar-se às contingências, resultando em um fluxo contínuo de mudanças e um equilíbrio entre períodos de inadequação e adequação, o que ressalta a importância da tomada de decisões estratégicas e da capacidade de adaptação para enfrentar as contingências e buscar resultados adaptativos.

2.2.6 É robusto não considerar que a adequação e a mudança, frente a contingência, tenha elementos cognitivos influenciáveis no processo decisório?

Destacamos agora o último ponto de nosso questionamento à abordagem de Donaldson (1998) sobre a gestão organizacional e a solução de problemas, que diz respeito a uma particularidade: para ele, as ações do CEO são totalmente influenciadas pela configuração organizacional e por fatores contingenciais. Ele defende que as escolhas do administrador são direcionadas por sua posição estrutural e hierárquica na empresa e, que, qualquer nível de influência individual que possa existir é mitigado pelo grau de qualificação e especialização. O autor advoga que, em virtude disso, é impraticável que uma teoria de natureza pessoal

substitua a relevância da contingência estrutural, dado que a própria estrutura posiciona o indivíduo por sua especialização para solucionar todos os problemas.

Essa visão restringe o conceito de estrutura a parâmetros muito simplistas, desconsiderando a importância de aspectos fundamentais como as pessoas envolvidas, os processos internos, a eficiência da comunicação, a aderência às normas e padrões, os valores culturais e a visão de futuro que guiam a organização. Além disso, implica na subestimação da capacidade cognitiva do administrador em ponderar os aspectos complexos ou subjetivos que cercam a organização.

Consideremos esta passagem: “Indivíduos escolhem, mas, na verdade, são atores humanos que movimentam um sistema e alcançam resultados benéficos para a organização” (DONALDSON, 1998, p.122). Nela, o autor pressupõe que o indivíduo invariavelmente optará pelas estruturas mais eficazes e nos convida a uma reflexão sobre autonomia e o papel dos indivíduos que compõem uma empresa. Ao considerarmos os funcionários, meramente como atores executando *scripts* previamente determinados, emerge a imagem de um ambiente onde a liberdade pessoal e a capacidade de influência sobre as decisões estratégicas são mínimas, induzindo a pensar que estes indivíduos operam como meros fantoches. Este quadro suscita a indagar: quem está nos bastidores manipulando tais atores? A resposta parece apontar para a alta gestão, que seriam os responsáveis qualificados, especializados e em posição estrutural que justifique a delimitação de termos e direções, relegando aos demais o papel de meros executores.

Contudo, esta análise se torna complexa ao considerarmos a influência das experiências pessoais, opiniões e desejos dos que estão no comando. Admitir que as decisões da alta gestão ou dos proprietários são influenciadas por seus contextos pessoais, focos e valores introduz uma camada adicional de complexidade nas dinâmicas de poder das organizações; contrapõe-se à ideia de uma liderança exercida sob uma lógica puramente objetiva e racional, sugerindo que a gestão também é subjetiva e influenciada por uma gama de fatores pessoais.

A discussão, portanto, não se limita a uma simples divisão entre a poderosa especialização dos que comandam e os que são comandados, mas se expande para incluir a interação entre a personalidade, experiências e crenças de todos os membros da organização. Este entendimento desafia a noção de que as estruturas corporativas funcionam como máquinas frias e calculistas, enfatizando a importância dos aspectos humanos na formação das práticas empresariais.

Desse modo, uma visão mais equilibrada deve reconhecer que à teoria contingencial deve-se agregar as subjetividades advindas do comportamento individual e cognitivo. Os dois aspectos — contingências estruturais e cognição/comportamento humano — devem ser considerados fatores que juntos influenciam as decisões estratégicas e a eficiência das organizações.

Não obstante, as críticas a partir de todos os argumentos apresentados vão além de reconhecer a importância de outros fatores para a escolha estratégica, mas também, por considerar a evolução do pensamento científico no campo da administração. Após os princípios funcionais estabelecidos por Fayol (1978), a gestão avançou para reconhecer a significativa influência do comportamento, dos valores e das crenças individuais no contexto empresarial. Essa evolução ressalta a necessidade de não apenas ponderar, mas também de valorizar a complexidade e aspectos subjetivos que envolvem a gestão de uma organização. Subestimar a capacidade cognitiva do administrador em lidar com esses elementos pode resultar em uma visão parcial e, por vezes, limitada, que desconsidera a riqueza das interações humanas e a sutileza das escolhas e decisões gerenciais. Integrar essa compreensão mais abrangente do papel dos indivíduos, seus valores e suas crenças no ambiente organizacional é essencial para uma avaliação completa, que reconheça a importância da dimensão humana na

eficiência e no sucesso de uma empresa.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste ensaio, analisamos criticamente a teoria da contingência estrutural em organizações, defendida por Donaldson (1998), que consideramos inconsistente, à medida que absolutiza os fatores contingenciais, atribuindo-lhes um poder inquestionável sobre a escolha estratégica, ao mesmo tempo em que as subjetividades do tomador de decisão, ademais de exacerbar a importância do tamanho da empresa como variável-chave para a adequação estratégica. Defendemos a necessidade de revisar a mencionada teoria para abarcar questões relativas ao comportamento, cognição e psicologia humana, a fim de alcançar uma compreensão mais completa e eficaz das estratégias de adaptação organizacional. Argumentamos contra a abordagem reducionista que desconsidera a complexidade da natureza humana e pleiteamos por uma visão mais holística, que reconhece e interfere do elemento humano como sendo mais do que meros autômatos nas tomadas de decisões estratégicas empresariais.

Com base nas reflexões propostas por Donaldson (1998), procuramos travar nossa argumentação respeitando sua abordagem sobre contingência, com o cuidado para não nos afastarmos de seu campo teórico, buscando contribuir para refiná-lo ao nível de gestão administrativa. Concentramo-nos em discutir os seis pontos que Donaldson utiliza para desconsiderar o fator humano nas decisões estratégicas. Assim, chegamos às seguintes conclusões:

A afirmação de Donaldson de que a teoria da contingência pode falhar somente em organizações de pequeno porte, em virtude de suas estruturas menos complexas, não é sustentável. Essa afirmação pode ser refutada por uma vasta rede de pesquisas robustas que evidenciam o impacto das variáveis pessoais na estratégia de adequação das organizações, independentemente do seu tamanho.

Além disso, a visão de Donaldson sobre o determinismo estratégico como predominantemente contingencial é limitada. Embora as contingências desempenhem um papel crucial no direcionamento estratégico, elas não são as únicas forças a moldá-lo. Elementos como a autonomia do gestor, a capacidade de intervir e manipular causas são também relevantes.

No que tange à importância do tamanho da organização, proposta por Donaldson como fator decisivo na resposta estratégica às contingências, essa visão é parcial. Enquanto o tamanho possui sua relevância, as fragilidades estruturais podem advir não apenas do porte empresarial, mas igualmente de uma gestão ineficiente. Portanto, é essencial considerar uma perspectiva ampliada, que incorpora tanto fatores contingenciais quanto o papel da gestão na estratégia organizacional.

Quanto à essência da estratégia em face do desconhecido, ao estabelecer uma relação de causalidade entre as contingências e as estratégias, Donaldson está, de certa forma, postulando a previsibilidade, pois se as contingências internas são derivadas das externas, e se as respostas para as contingências internas abrangem implicitamente as externas, há uma resposta prevista para todas as contingências internas, que também se estenderá indiretamente para as contingências externas.

Entretanto, essa visão suscita preocupações acerca do risco de subestimar a amplitude total da imprevisibilidade, o que pode conduzir a uma ilusória sensação de controle. Tal abordagem suscita uma reflexão crítica a respeito de como equilibrar a aceitação da imprevisibilidade com a implementação de estratégias preditivas, questionando a eficácia e os limites da estratégia em contextos de incerteza.

No que respeita à eficiência na adequação de escolhas estratégicas, esta pode variar e não ser meramente uma relação linear de causa efeito, como pressupõe o determinismo

contingencial. A escolha pode influenciar a resposta às contingências de várias maneiras, reformulando e atualizando o estado das contingências. Assim, o ciclo de contingência torna-se uma sequência contínua de adaptação e ajustes, com períodos de inadequação e congruência.

Em relação ao sexto e último aspecto, os fatores de contingência estrutural e cognição comportamental devem ser considerados conjuntamente, sugerindo um modelo adaptativo que englobe tanto a contingência quanto as subjetividades do gestor enquanto elemento de decisão estratégica.

Diante disso, com base nessas implicações, torna-se evidente, sobretudo, a importância de revisar o conceito de estrutura organizacional, pois, limitar a percepção desta como simples adaptação estrutural diante da contingência restringe seu potencial criativo e transformador. A estrutura não se resume apenas a um arranjo hierárquico ou funcional, mas emerge como um complexo de variáveis interligadas que abrangem valores, cultura e o indivíduo como agente ativo de mudança.

Ao compreendermos a estrutura organizacional dessa forma ampliada, transcendemos a visão restrita de que estratégia é simples resposta a contingências externas ou internas. A contingência, entendida como o imprevisível e o mutável, não pode ser reduzida a meros eventos externos; ela se manifesta nas interações complexas entre pessoas reais, suas motivações, e o ambiente organizacional que as envolve.

Assim, é crucial desmistificar a estrutura como apenas um mecanismo de controle hierárquico ou de distribuição de poder. Ela deve ser reconhecida como um fator dinâmico que não apenas influencia, mas é influenciada por cada indivíduo e pela cultura organizacional. Nesse contexto expandido, o papel do gestor não se limita a reagir às contingências, mas sim a moldar ativamente a estrutura e a cultura que permeiam a organização.

Dessa forma, ao revisarmos o conceito de estrutura organizacional para além de suas dimensões formais, abrimos espaço para uma compreensão mais profunda das conexões entre estratégia, contingência e a verdadeira essência das organizações: as pessoas que as compõem. É somente através dessa revisão conceitual que podemos verdadeiramente capacitar os gestores a enfrentar o dinamismo e a complexidade dos desafios contemporâneos, transcendendo a rigidez das estruturas convencionais em prol de uma adaptabilidade genuína e eficaz.

Diante dessa realidade, sugerimos a abertura de debates com o objetivo de construir um modelo funcionalista renovado, que busque captar, dentro do possível, a influência das contingências e as nuances comportamentais nas decisões. Apesar das nuances comportamentais serem difíceis de serem incorporados e complexos por sua própria natureza, pesquisas avançadas no campo da economia e das finanças comportamentais vêm delineando os aspectos psicológicos envolvidos nas decisões individuais. Esses estudos, abordam, inclusive, as probabilidades de erros, como as heurísticas e os vieses, presentes nas tomadas de decisões.

Sendo assim, algumas questões ficam em aberto para possíveis discussões: em vez de uma adequação estrita, pode-se admitir uma adequação parcial, indicando que a estratégia pode alterar ou modificar a contingência para uma nova condição, mantendo-se assim um processo adaptativo com probabilidades de ajuste diferenciadas? Como os erros de decisão, como as heurísticas e os vieses podem impactar nesses ajustes?

Não obstante, pode-se considerar algumas rotas de pesquisa, como explorar o impacto das características dos gestores no desempenho das empresas, por meio de estudos empíricos de psicologia organizacional e liderança, envolvendo gestores de diferentes níveis hierárquicos e de organizações de variados portes. Também é interessante analisar a relação entre o tamanho da organização e suas fragilidades estruturais via pesquisas comparativas entre pequenas, médias e grandes empresas, levando em conta variáveis como estrutura interna,

adaptabilidade e desempenho.

Adicionalmente, é possível e altamente valioso integrar a contingência estrutural com a cognição comportamental, desenvolvendo modelos teóricos interdisciplinares que conectem a teoria organizacional à psicologia, por meio de experimentos comportamentais e análises de erros de julgamento na tomada de decisão.

Finalmente, este ensaio contribui significativamente para o campo dos estudos organizacionais, especialmente para a teoria da contingência estrutural, não com o objetivo de desconstruí-la, mas sim de ampliá-la para um nível mais holístico. Essas discussões, aliadas às abordagens mais sólidas de Donaldson (1998), têm o potencial de fortalecer e tornar a teoria mais aplicável atualmente. Por fim, sugere-se uma reavaliação do modelo funcionalista da teoria e propõe-se uma agenda de pesquisa que incorpore as subjetividades nas estratégias de gestão.

REFERÊNCIAS

ALHAWAMDEH, Hamzeh M.; ALSMAIRAT, Mohammad AK. Strategic decision making and organization performance: A literature review. **International review of management and marketing**, v. 9, n. 4, p. 95, 2019.

BAUM, Joel A. C. Ecologia Organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. Páginas 137 até 186.

BROMILEY, Philip. The behavioral foundations of strategic management. **John Wiley & Sons**, 2009.

CARROLL, Glenn R. Organizational ecology. **Annual review of Sociology**, p. 71-93, 1984.

DE CLERCQ, Dirk; THONGPAPANL, Narongsak; DIMOV, Dimo. Contextual ambidexterity in SMEs: The roles of internal and external rivalry. **Small Business Economics**, v. 42, p. 191-205, 2014.

DINCER, Hasan et al. The significance of emotional intelligence on the innovative work behavior of managers as strategic decision-makers. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 909-919, 2011.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998. Páginas. 104 até 125.

DONALDSON, Lex. The normal science of structural contingency theory. **Studying organizations: Theory and method**, p. 51-70, 1999.

DONALDSON, Lex. The contingency theory of organizations. **Sage**, 2001.

FAYOL, Henri. Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle. **São Paulo, Atlas**: 1978.

FROST, Robert. The Road Not Taken. **Mountain Interval**. 1916. p.154

GUPTA, Abhinav; NADKARNI, Sucheta; MARIAM, Misha. Dispositional sources of managerial discretion: CEO ideology, CEO personality, and firm strategies. **Administrative Science Quarterly**, v. 64, n. 4, p. 855-893, 2019.

JANSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the Firm: Managerial. **Agency**

Costs and Ownership Structure, 1976.

KONG-HEE, Kim. Emotion and strategic decision-making behavior: Developing a theoretical model. **International journal of business and social science**, v. 3, n. 1, 2012.

LIU, Dong; FISHER, Greg; CHEN, Guoli. CEO attributes and firm performance: A sequential mediation process model. **Academy of Management Annals**, v. 12, n. 2, p. 789-816, 2018.

MALHOTRA, Shavin et al. The acquisitive nature of extraverted CEOs. **Administrative Science Quarterly**, v. 63, n. 2, p. 370-408, 2018.

MILLER, Danny; DRÖGE, Cornelia. Psychological and traditional determinants of structure. **Administrative science quarterly**, p. 539-560, 1986.

MILLER, Danny; TOULOUSE, Jean-Marie. Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. **Management science**, v. 32, n. 11, p. 1389-1409, 1986.

MILLER, Danny. Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. **Academy of management Journal**, v. 31, n. 2, p. 280-308, 1988.

PALMER, Joshua C.; HOLMES JR, R. Michael; PERREWÉ, Pamela L. The cascading effects of CEO dark triad personality on subordinate behavior and firm performance: A multilevel theoretical model. **Group & Organization Management**, v. 45, n. 2, p. 143-180, 2020.

PENNINGS, Johannes M. Structural contingency theory. In: A Handbook of Work and Organizational Psychology. **Psychology Press**, 2013. p. 39-60.

POWELL, Thomas C.; LOVALLO, Dan; FOX, Craig R. Behavioral strategy. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 13, p. 1369-1386, 2011.

SARTA, Andrew; DURAND, Rodolphe; VERGNE, Jean-Philippe. Organizational adaptation. **Journal of Management**, v. 47, n. 1, p. 43-75, 2021.

SAVOIE, John. A Poet's Quarrel: Jamesian Pragmatism and Frost's "The Road Not Taken". **The New England Quarterly**, v. 77, n. 1, p. 5-24, 2004.

SINGH, Jitendra V.; LUMSDEN, Charles J. Theory and research in organizational ecology. **Annual review of sociology**, p. 161-195, 1990.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1961.

TOSI, Henry L.; SLOCUM, John W. Contingency theory: Some suggested directions. **Journal of Management**, v. 10, n. 1, p. 9-26, 1984. TOSI, Henry L.; SLOCUM, John W. Contingency theory: Some suggested directions. **Journal of Management**, v. 10, n. 1, p. 9-26, 1984.

VOROBYOVA, Kateryna; ALKADASH, Tamer M.; NADAM, Chayanit. Investigating beliefs, attitudes, and intentions regarding strategic decision-making process: An application of theory planned behavior with moderating effects of overconfidence and confirmation biases. **Specialusis Ugdymas**, v. 1, n. 43, p. 367-381, 2022.