

## ORGANIZAÇÕES COMO ORGANISMOS: UM ESTUDO EPISTEMOLÓGICO DA TEORIA CONTINGENCIAL BASEADA NO CONHECIMENTO E INTERESSE

Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da Costa (IF-RN)<sup>1</sup>  
Miguel Eduardo Moreno Añez (UFRN)<sup>2</sup>

### Resumo

A teoria geral das organizações é base para o desenvolvimento dos estudos organizacionais, desde os seus primórdios, bem como para análise de fenômenos modernos, no ambiente organizacional. Nesse sentido, o presente artigo apresenta uma análise epistemológica da teoria contingencial observando os aspectos norteadores para a construção desse conhecimento. Para tanto, no intuito de desenvolver um esse olhar epistemológico, foi realizada a uma análise histórica contextual respaldada com a tese de Habermas (1982), um dos autores da teoria crítica da escola de Frankfurt, o qual defende que todo conhecimento é posto em movimento em virtude de algum interesse, imprimindo um caráter orgânico e contextualizado da produção do conhecimento. A fim de desenvolver essa leitura sobre a teoria contingencial se partirá do estudo dessa teoria proposta por Gareth Morgan (2009) no livro *Imagens das organizações*, no qual o autor propõe a metáfora da sobre a teoria contingencial representada pela idéia de que a organização pode ser vista organismo vivo. Dessa forma a proposta de artigo apresenta um esboço de como a produção da teoria contingencial submetida análise epistemológica corresponde aos critérios de conhecimento e interesse proposto por Habermas, (1980).

**Palavras Chaves:** epistemologia, teoria contingencial, conhecimento e interesse

### 1. Introdução

A teoria das organizações, em função da necessidade econômica histórica e evolutiva, apresentou uma série de abordagens de conhecimento em função das necessidades organizacionais oportunizadas pelas mudanças no contexto histórico e econômico no qual as empresas estão inseridas. Gareth Morgan (2009) descreve essas abordagens através de uma metodologia de metáforas.

Em relação à teoria contingencial, uma das leituras clássicas da teoria da administração, o autor propõe que essa seja entendida através do conceito de organismos, ou seja, as organizações, assim como os organismos se adaptam as mudanças do ambiente e sobrevivem e se fortalecem através do conceito biológico de seleção natural.

A abordagem do autor é justificada pelo fato de que a teoria contingencial tem, como base de estudo, uma reflexão acerca da relação da empresa com seu ambiente macro e micro-econômico. A necessidade de adaptação e de observância das demandas mercadológica é a tônica das decisões a serem tomadas para a manutenção da empresa com vistas à competitividade. Esse caráter competitivo da teoria contingência traduz a sua origem nos conceitos de estratégias aplicadas ao contexto organizacional. Dessa forma, não se pode separar o entendimento da teoria contingencial das organizações sem vincular à análise dos estudos de estratégia aplicados a administração.

---

<sup>1</sup> [lucia.lucio@ifrn.edu.br](mailto:lucia.lucio@ifrn.edu.br)

<sup>2</sup> [anez1957@yahoo.com.br](mailto:anez1957@yahoo.com.br)



# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

É sobre essa plataforma teórica, que é discutido nesse artigo o entendimento sobre a teoria contingencial, em seu caráter epistemológico. Conhecer a base teórica sobre a qual foi fundada essa teoria, quais as motivações que geraram a necessidade da construção desse conhecimento e que interesses práticos, teóricos e históricos contemplaram essa construção.

A escolha pela metáfora de Morgan (2009) como texto base em análise sobre a teoria contingencial se deu em virtude dos aspectos substantivos da sua proposta que imprime a ela um caráter orgânico de relação da empresa com o ambiente. Assim, uma leitura da empresa como organismo, permite que se faça um exercício voltado pela a defesa da análise crítica que diz que o conhecimento é substantivo, orgânico fazendo referência a um contexto histórico e, portanto, a interesses norteadores de sua produção. Assim, se tem o entendimento de suas interfaces objetivas de característica prática bem como as subjetivas voltadas para o contexto social e histórico e os respectivos interesses da construção desse conhecimento.

Nesse sentido, corroborando com as idéias da Escola de Frankfurt pretende-se analisar a teoria contingencial sobre um ângulo diferente do seu caráter meramente instrumental. A teoria em estudo é observada de modo ajusante e a montante da sua produção para que essa leitura possa ser vista de um ponto de vista mais holístico e, portanto crítico segundo a proposta de Habermas (1982) cuja tese prega que todo conhecimento é conduzido por algum interesse, e esse interesse pode ser observado quando se amplia o leque de análise observando os pressupostos teóricos que antecedem a teoria, contexto histórico concomitante e precedente a teoria e os interesses instrumentais que deu origem ao conhecimento.

Segundo a Escola da Teoria Crítica de Frankfurt observar as teorias sobre essa perspectiva, ou ainda perceber essas nuances antes mesmo da produção do conhecimento é desenvolver um exercício emancipatório de uma ação comunicativa que permite reconhecer as contribuições e limites da teoria.

Dessa forma, o artigo está dividido em cinco seções: a presente introdução; a teoria contingencial e sua aplicação instrumental; a metáfora: a organização vista como organismos; análise da epistemologia da teoria contingencial e as considerações finais (HORKHEIMER (1980), ADORNO, 1995 e HABERMAS, 1982)

## **2. A teoria contingencial e sua aplicação instrumental**

As alterações ambientais, que a organização está sujeita, em uma estrutura maior, se trata do relacionamento das partes para o funcionamento do todo, pressupõe uma condição dinâmica entre as diretrizes organizacionais e seu ambiente mercadológico.

O Pensamento Sistêmico defende a organização como um sistema aberto, cujas múltiplas entradas e saídas interagem com os elementos ambientais e influenciam diretamente na organização (SENGE, 2005). Nessa perspectiva, dando seqüência aos limites observados pela teoria dos sistemas que surge a teoria contingencial de forma a observar aspectos dos fenômenos organizacionais relativizados com a dinâmica do ambiente através do seu pressuposto tecnológico.

Dessa forma, a teoria contingencial da administração, de todas as propostas apresentadas desde a escola clássica, admitia uma construção do conhecimento construtivista de forma que todas as propostas anteriores tinham seu valor pragmático, desde que o contexto da organização demande por aquelas premissas, ou seja, não existe uma única melhor maneira a de se executar a tarefa, visto que o ponto de partida da análise, do padrão de contingência das organizações.

Na busca por modelos de estrutura organizacional mais eficaz, concluiu que a estrutura e o funcionamento das empresas dependem de sua interface com o ambiente, sendo a organização influenciada principalmente, pelo ambiente, pela tecnologia e pelas pessoas.

Para teoria da contingência, assim como a organização, o homem também é considerado um sistema complexo influenciável por diversos fatores (homem complexo) como: valores,



# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

percepções, características e necessidades pessoais, que interferem nos instrumentos de motivação e de soluções dos problemas originados pelo enfrentamento com seu ambiente externo.

Na Pesquisa de Burns e Stalker (1961) observou-se que essa relação como mercado se daria baseadas entre as práticas administrativas e o ambiente externo das indústrias. Nessa perspectiva os autores identificaram dois tipos de organizações: mecânicas e orgânicas, verificou-se que a primeira operavam em um ambiente estável, enquanto que a segunda, em um ambiente instável.

Para Lawrence e Lorsch (1972) a organização ganhava vantagens através da diferenciação (da divisão organizada do trabalho) e pela integração (pela perspectiva sistêmica de relacionar as tarefas) promovendo condição satisfatória de eficiência operacional para enfrentar as mudanças do mercado.

### **3. A metáfora: a organização vista como organismos**

Gareth Morgan (2009) lendo a teoria contingencial através de uma perspectiva mais contemporânea observou que a teoria apresentava características próximas aos conceitos de biologia. Segundo o autor “é possível pensar nas organizações como se fossem organismos”. A biologia classifica os organismos em espécies, questiona a descrição geográfica, a linha de decadência e as mudanças evolutivas.

O uso da metáfora orgânica, ou seja, a empresa vista como um organismo focaliza as organizações como as unidades chaves da análise. Assim as organizações e os seus membros podem ser vistos como tendo conjuntos de “necessidades” distintas e, dessa forma podem desenvolver padrões de relacionamento que permitam a elas se adaptar ao seu ambiente.

Os sistemas orgânicos em um contínuo processo e trocas com os seus ambientes permitem a manutenção da vida e da forma de sistema, uma vez que a interação com o ambiente é fundamental a auto-manutenção. Os sistemas vivos são “sistemas abertos”. O desenvolvimento mais recente das teorias dos sistemas foram bastante influenciados por perspectivas que enfatizam o equilíbrio e o homeostase (manutenção do equilíbrio através da adaptabilidade). Recentemente, entretanto, muito maior atenção tem sido devotada à análise de instabilidade.

E é sob a ótica da instabilidade que a teoria contingencial surge como um conceito mais abrangente em relação à teoria dos sistemas por promover um conhecimento mais dinâmico que atendessem os gargalos organizacionais pautados na relação com o ambiente.

As organizações podem ser classificadas de acordo com o tipo de arranjo estrutural, isto é, caso adotem estruturas burocrático-mecanicistas, orgânicas, matriciais, ou departamentalizadas, conforme as bases de autoridade, tamanho e resultado em diferentes escalas de medida. As organizações, segundo Morgan (2009) podem ser classificadas de acordo com o tipo de relações que desenvolvem com os seus empregados. Isto está ligado de maneira crucial com o tipo de motivação ou uso de poder de empregados.

A tipologia organizacional de Blau e Scott (1962) focaliza o beneficiário, pois estes autores argumentam que diferentes características organizacionais estão associadas com o modo pelo qual as organizações são controladas e as recompensas distribuídas.

Em relação à tipologia organizacional e a observação da teoria contingencial como um caráter orgânico, Morgan produz em seu texto após discutir parte desse entendimento orgânico a teoria dos sistemas passa a apresentar essa leitura sobre a linha da adaptabilidade pautada no trabalho de Burns e Stalker (1961) que promoveram a classificação (mecânicas e orgânicas), assim suas decisões serão pautadas no padrão de relação que essas empresas apresentam com o mercado.

Além disso, o autor também faz alusão ao estudo de Lawrence e Lorsch (1972) que reconheciam na divisão do trabalho e na capacidade de articulação sistêmica dessas tarefas divididas como a melhor forma as empresas conseguirem dar respostas rápidas as demandas do mercado.



# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

A teoria contingencial além da ênfase dada a relação da empresa com o ambiente também discute a capacidade de adaptação através da utilização de tecnologias. Para Morgan (2009) a capacidade de inovação das empresas permitem que ela se tornem mais eficientes em relação as demandas econômicas.

Assim o autor conclui a sua metáfora compreendendo a organização como subsistemas interrelacionado de natureza estratégica que envolve fatores humanos, tecnológico e o estrutural administrativo, que necessitam de uma consistência interna adaptados as condições ambientais, permitindo a sobrevivencia das empresas através de um processo de “seleção natural”.

## **4. Análise da epistemologia da teoria contingência**

A abordagem da teoria contingencial não pode ser vista sem observar o seu contexto embrionário de construção conhecimento, por essa razão, essa seção apresenta quatro subdivisões que esclarecem aspectos relativos ao encadeamento de construção dessa teoria

### **4.1. Primórdios da teoria contingencial: o uso da estratégia na organização**

A estratégia é um dos conceitos mais utilizados da escola da administração em todas as suas áreas. A teoria contingencial, por sua vez, é uma das abordagens que mais tem relação com esse conceito já que observa a relação empresa-ambiente. Por essa razão, compreender os primórdios da teoria contingencial é entender o surgimento da estratégia no ambiente organizacional.

Importantes pesquisas realizadas nos anos 50, 60, 70, promoveram um refinamento na teoria contingencial, que veio a embasar idéias correntes acerca da administração estratégica e vantagem competitiva. Para o aprimoramento da compreensão, detém vantagem competitiva aquela empresa que se sobressai em seus desempenhos com relação a outras de seu setor, dando um período de tempo específico .

As origens do conceito de estratégia empresarial sofreram forte influência da visão militar, representada pelo Mestre Sun Tzu (1994). Argumenta o autor que na arte da guerra não existem regras fixas; elas podem ser apenas determinadas segundo as circunstâncias peculiares vividas. Uma analogia com o mundo empresarial explora a habilidade das organizações em compreender como as diversas situações podem ser transformadas em vantagem, conhecendo forças e sanando fraquezas do seu ambiente interno, aproveitando oportunidades e neutralizando ameaças do seu ambiente externo. É a concepção de equilíbrio, diferenciado para cada conjuntura organizacional.

O conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens. Dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la (MINTZBERG, LAMPEL e AHLSTRAND 2000).

Porter (1989) tem uma amplitude e abrangência que engloba o conceito de Eficácia Operacional e não deve ser confundida com suas táticas; não é só inovação, só diversificação ou planejamento financeiro definem estratégia como sendo um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa.

A administração estratégica teve uma constituição tardia em relação a outras disciplinas tradicionais do conhecimento administrativo. Surgiu como uma disciplina híbrida, sofrendo influências da sociologia e da economia; é, essencialmente, uma a evolução das teorias das organizações.

A partir da década de 1950 passou a receber maior atenção dos meios acadêmico e empresarial, quando então alavancou o seu desenvolvimento, notadamente a partir dos anos 60 e 70. Até os anos 50, a preocupação dos empresários se restringia aos fatores internos às empre-





# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

sas, como a melhoria da eficiência dos mecanismos de produção, uma vez que ainda não existia um ambiente de hostilidade competitiva, o mercado não era muito diversificado e oferecia oportunidades de crescimento rápido e não muito complexo.

O crescimento da Administração Estratégica pode ser, assim, associado ao *boom* do desenvolvimento empresarial ocorrido após a II Guerra Mundial, quando então surgiram as grandes empresas, de administração mais complexa, configurando um cenário de mercado mais competitivo e dinâmico internacionalizado. Tais mudanças exigiam conhecimentos específicos dos administradores, assim emergiu o planejamento estratégico, que atualmente é considerado um dos seus principais instrumentos da estratégia. Como uma das etapas do planejamento – a de seleção de caminhos a ser trilhados a partir da identificação dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades diagnosticadas em seu ambiente de atuação a administração estratégica passa a ser um pilar do modelo de contingências relativo à adaptação interna das empresas as condições ambientais.

Segundo Senge (2005), como uma evolução do planejamento estratégico, a gestão estratégica surgiu com um corpo teórico mais amplo, com a comunicação de uma visão estratégica global da empresa para os diversos níveis funcionais, com o objetivo de que as iniciativas da empresa sejam coerentes com a diretriz geral.

Inicialmente, o planejamento estratégico restringia-se à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, passando depois incorporar a administração de eventuais mudanças no ambiente organizacional.

Entrou em crise em razão da imprevisibilidade cada vez maior do ambiente de negócios, que exigia uma postura mais dinâmica e integrada ao ambiente. Foi nesse contexto que a teoria contingencial ganhou espaço, por ser a responsável pelo desenvolvimento e implantação da estratégia.

Cronologicamente, teoria contingencial, baseada na gestão estratégica, evoluiu do planejamento financeiro, materializado no orçamento, para o planejamento de longo prazo. Este último foi incorporado pela administração estratégica, que uniu, em um mesmo processo (planejamento e administração) adicionando-lhes a preocupação com sua implementação e com o desenvolvimento de potencialidades

O caráter dinâmico e mutável da administração estratégica das organizações se traduz não só pela sua aplicação mas pela relação com teorias que ora a precede, ora lhe apresenta resultados como no caso da teoria contingencial voltada para a proatividade, forças ambientais associadas a ações estratégicas. Esse processo de relacionamento teórico só ratifica o caráter dinâmico e, portanto orgânico da teoria.

## 4.2. Teoria crítica: pressupostos de análise da teoria contingencial

A teoria contingencial assim como a maioria dos conhecimentos produzidos para a ciência da administração responde principalmente ao um apelo pragmático instrumentalista. Por essa razão, é comum entender que os estudos desenvolvidos na administração são voltadas para as questões quantitativas que respeitam critérios matemáticos a fim de garantir certo nível de previsibilidade.

Para Popper (1961) o *princípio da verificabilidade e falseabilidade* em uma teoria, ou seja, o significado de uma proposição está relacionado diretamente aos dados empíricos que resultam de sua observação e que, uma vez existentes, dão veracidade à proposição. Quando isso não ocorre, pode-se concluir que a proposição é falsa. Dessa forma, toda proposição que, a princípio, pode ser transformada em *enunciados protocolares*, só tem significado se for verificada empiricamente. (BARRETO, 2001)

O empirismo pragmático e a lógica capitalista fizeram com que os estudos da administração viesse atender a esse papel de forma a responder para que serve determinado conhecimento que está sendo construído. A teoria contingencial não foge ao se caráter instrumental,

# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

de forma a apresentar uma idéia de que as organizações precisam desenvolver tecnologias que garantam a sua inovação permitindo que ela possa interagir com o mercado.

Assim, essa foi a verdade construída pela teoria que, segundo Bresser Pereira (2004), tem um caráter provisório, já que mais tarde a teoria contingencial foi alvo de críticas por focar o alto nível de dependências das tecnologias para promoção das mudanças estratégicas. Mesmo sendo alvo de críticas, toda teoria segundo Popper (1961) apresenta sua robustez mediante ao nível de resistência as críticas e as tentativas de falseá-las.

Mas não são as críticas, nem o caráter preditivo da teoria contingencial que apresenta o aspecto “fisiológico” ou “orgânico” que traduz a essa teoria condições de análise ainda mais rica.

A teoria contingencial é uma das teorias das organizações que mais se preocupa em analisar o caráter dinâmico de relação entre a empresa e o mercado. Não seria ousado dizer que a proposta da teoria não é uma análise sobre a organização enquanto objeto, nem tampouco o mercado, mas investiga a relação entre eles, de forma a garantir condições de competitiva para a empresa dentro do mercado, o ambiente.

É esse aspecto dinâmico que mostra que a teoria não pode ser lida apenas do ponto de vista instrumental, mas principalmente analisa que bases contextualista, e por tanto ambientais, oportunizaram a construção desse conhecimento.

O positivismo é uma lógica científica que permite uma análise da teoria do ponto de vista pragmático, mas não gera condições para que se elenquem os aspectos orgânicos de contextos histórico, epistemológicos e motivações para a compreensão da construção desse conhecimento. Por essa razão é que essa análise necessitará de referenciais teóricos críticos que permitam essa compreensão.

A teoria crítica da Escola de Frankfurt apresenta uma proposta de uma lógica que permite o entendimento dos aspectos ambientais sobre os quais foram elaboradas as teorias. O Instituto surgiu a partir do interesse de intelectuais e institucionalizar os princípios teóricos Marxistas.

Horkheimer (*apud* FREITAG, 1993) um dos precursores da escola de Frankfurt, defendia que a construção de um conhecimento não poderia se portar da forma exclusivamente positivista, instrumentalista a qual chamou de teoria tradicional, mas sim que esse conhecimento deveria passar por uma análise crítica que reportasse a teoria as condições subjetivas as quais inegavelmente o conhecimento estava submetido.

Nesse sentido, Theodor Adorno (*apud* Freitag, 1993) também teórico da Escola de Frankfurt, entendia que o positivismo, por de certa forma ignorar os aspectos subjetivos inerentes a pesquisa produzia um conhecimento frágil e com pequeno poder de explicação sobre os fenômenos já que a essência da dialética do esclarecimento consiste em mostrar como a razão abrangente e humanística, posta a serviço da liberdade dos homens, se atrofiou na razão instrumental (FREITAG, 1993)....

Segundo Barreto (2001) :

“A teoria crítica da sociedade, ao contrário, tem como objeto os homens como produtores de todas as suas formas históricas de vida. As situações efetivas, nas quais a ciência se baseia, não é para ela uma coisa dada, cujo único problema estaria na mera constatação e previsão segundo as leis da probabilidade. O que é dado não depende apenas da natureza, mas também do poder do homem sobre ela. Os objetos e a espécie de percepção, a formulação de questões e o sentido da resposta dão provas da atividade humana e do grau de seu poder”

Mas é a tese de Habermas (1982) que propõe um caráter mais completo de entendimento da construção do conhecimento sob a perspectiva de uma análise crítica, em relação aos objetos desse artigo. A tese de Habermas consiste que todo conhecimento é posto em movi-

# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

mento por um interesse que lhe orienta. O autor defende que não é anulação de um conhecimento, porém discute a necessidade de manter vivo o que um dia já foi pensado como mera teoria: o discurso, a comunicação e o entendimento desinibido e isento de coerção facilita a permuta do conceito de *práxi* com teoria na compreensão da realidade.

Dito de outro modo, Habermas defende a lógica dialética da ação comunicativa e o exercício emancipatório de forma que todo conhecimento é posto em discussão através do próprio discurso a fim de gerar um conhecimento com maior poder de explicação. Conhecimento esse que, pela lógica dialética, denunciará os aspectos históricos e os interesses a que atende.

Habermas, por ser um autor que deu seqüência a teoria crítica preconizada por Adorno e Horkheimer, porém, apresentava um posicionamento distinto dos autores em relação a algumas críticas a Marx quanto a aplicação prática do conhecimento. Segundo Habermas a teoria pode e deve prestar conta a prática, porém não em um caráter alienado meramente instrumental, mas sim a través do conceito marxista de *práxi*, que consiste em um conhecimento gerado para uma prática reflexiva.

O desafio dessa produção é compreender essas questões dinâmicas e subjetivas que deram origem a teoria contingencial, que pressupostos permitiram entendê-la, não só do seu ponto de vista pragmático como exposto nas duas primeiras seções, mas reconhecer as questões relativas ao contexto que a originaram como será feito na seção seguinte.

### **4.3. Conhecimento e interesse: pressupostos históricos, instrumentais e teóricos da construção da teoria contingencial**

Para compreender a teoria contingencial das organizações através um uma análise crítica se faz necessário a leitura desse conhecimento através de pontos de vistas diferentes. Por essa razão essa seção será dividida em três partes: a) Aspectos do contexto histórico da teoria; b) Pressupostos teóricos que precederam a teoria contingencial e; c) Motivações teóricas e prática para construção do conhecimento.

#### **a) Aspectos do contexto histórico da teoria contingencial**

A leitura sobre a teorias organizacionais respeitam os aspectos históricos da revolução industrial que trouxe conseqüência para produção do conhecimento na maior ría das áreas. A teoria contingencial que se apresenta em meados da década de 50 surge no quarto estágio da revolução industrial, a *internacionalização* (depois de ter passado pelos estágios de proibição, implantação e revolução).

O período marcado pelo pós-guerra e pela sensação instauração pela Guerra Fria fazia com que o ambiente de competição se modificasse seus modelos. Nas décadas de 60 e 70 período de maior competição não entre empresas, mas principalmente, entre as nações, a teoria passa a ser necessária. A princípio pela falta de condição preditiva da teoria estruturalista e principalmente pelo início da teoria dos sistemas que passam a considerar a organização não só como uma lógica sistêmica fechada mas principalmente como um sistema aberto de interação com o ambiente.

A teoria da contingência surgiu a partir da década de 50, através de pesquisas realizadas por Chadler (1959), Burn, Stalker (1961), Lawrence, Lorch (1972). Nessa teoria as formas de administrar não envolvem, tanto a hierarquia como na neoclássica e burocrática. Joan Woodward (1970) em sua pesquisa, afirma que não existe uma única estrutura organizacional, pois, as empresas fazem uma junção de todas as teorias e formam uma própria estrutura.

O relativismo proposto pela teoria contingencial pode ser considerado fruto no alto nível de incerteza que os indivíduos viviam no momento e por essa razão a teoria contingencial era resultante desses aspectos que demandavam uma adequação das empresas de uma forma geral para enfrentar ora condições de alto nível de aquecimento econômico, ora de estagnação da econômica, oportunizado em função dos conflitos políticos e econômicos vividos na época.



# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

Diante dos fatos, a construção da teoria contingencial estava imersa a condições sociais, políticas e econômicas que nortearam se não direta, mas indiretamente os *interesses* em produzir um *conhecimento* aplicado às organizações de forma responder as demandas mercadológicas.

Dessa forma, corroborando para tese de Habermas (1982), de que todo conhecimentos é posto em movimento em função de interesses, é possível reconhecer que premissas ambientais e históricas conduziram estudiosos a produzir essa teoria. Porém, vale salientar que a identificação dessas razões não traduz em sua totalidade dessas razões pelas quais a teoria contingencial foi produzida.

De forma generalizada, fazendo uma análise sobre a teoria em estudo considerando seu caráter substantivo conforme proposto por Habermas. Do ponto de vista particular Morgan (2009) ratifica essa teoria ao apresentar sua metáfora das organizações como organismo no qual o autor observar o caráter subjetivo, substantivo e orgânico que tem a teoria contingencial, não só do ponto de vista de sua aplicação, mas também do ponto de vista de sua construção.

Assim a compreensão dos fatos históricos concomitantes a construção de uma teoria dão pistas para um conhecimento mais holístico do real significado das teorias.

## b) Pressupostos teóricos que precederam a teoria contingencial

Após o reconhecimento dos limites de aplicação da teoria estruturalista e burocrática Max Weber, abre-se espaço para a teoria dos sistemas. A pesquisa de Von e Bertalanffy (1975) foi baseada numa visão diferente do reducionismo científico até então aplicada pela ciência convencional. Dizem alguns que foi uma reação contra o reducionismo e uma tentativa para criar a unificação científica.

A ciência social moderna foi articulada com intuito de liberar o mercado através da história da humanidade e até o advento da revolução comercial e industrial, o mantiveram dentro de limites (GUERREIRO RAMOS, 1989).

O conhecimento em administração por se tratar de estudos relativamente novos sempre apresenta uma identidade voltada de origem em outras ciencias a teorias dos sistemas por exemplo, tem essa característica embora seu propósito maior fosse ter uma aplicação interdisciplinar no estudo da ciência.

A retroalimentação é um conceito da cibernética que passava a ser incorporado pelo ambiente organizacional. Internamente, em relação as questões de intregração dos departamentos, ainda fazendo alusão a perspectiva burocrática, a teoria dava conta de explicar todo procedimento. O mesmo não acontecia quando se passava a enxergar o fenomeno através do conceito de sistemas abertos.

É como se houvesse um hiato explicativo sobre como se dava a retroalimentação do ambiente com a empresa e vice-versa. E é com o advento da estratégia que a teoria contingencial vem estudar essa relação da empresa com seu ambiente através de um olhar de estratégia competitiva voltada para inovação e de um ferramental tecnológico.

Segundo Morgan (2009) A percepção orgânica das relações com o ambiente e o pensamento biológico tem influenciado a teoria organizacional e social desde pelo menos o século XIX através dos trabalhos de Durkheim (1967) trabalhou e influenciou a poderosa escola de pensamento em sociologia denominada funcionalismo estrutural.

Os possíveis fatores que teriam contribuído para a constituição tardia da teoria, dois merecem destaque: o ambiente acadêmico fortemente influenciado pela Economia Neoclássica, no qual a idéia de mercado como um sistema auto-regulado implicava transitoriedade e, em última análise, irrelevância das estratégias das organizações; e a baixa profissionalização na gestão de grandes organizações, que até a segunda metade do século XX.





# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

Observando a teoria contingencial através dos pressupostos teóricos é possível identificar a lógica e a dinâmica que foi colocada em movimento através dos discursos de forma proporcionar a construção de um conhecimento novo.

Habermas na sua teoria da ação comunicativa defende a idéia de que não se trata de anular o conhecimento anterior ou nem mesmo simplesmente descartá-lo diante de teorias novas com relativo maior poder de explicação. Mas se trata em promover o debate sobre esse discurso a fim de produzir um *exercício emancipatório*. Habermas consegue dinamizar a ação *instrumental e a ação comunicativa* através de uma versão político social.

Dessa forma, iniciativa teórica em esclarecer os hiatos e limites da teoria do sistema, que, por sua vez, era pautada nos limites da teoria estruturalista, é um exercício de aprimorar um conhecimento já posto e válido de forma a oportunizar formas teóricas reflexivas que apresentam um poder de explicação melhor alicerçado pelas teorias anteriores.

Compreendendo a proposta de Habermas é possível analisar a construção da teoria contingencial através do exercício emancipatório, o que não quer dizer que conscientemente os autores que construíram esse conhecimento o fizeram objetivamente, ou com a noção emancipatória proposta metodologicamente por Habermas, visto que a lógica de construção desse conteúdo apresentava uma razão muito mais instrumental que reflexiva.

c) Motivações teóricas e prática para construção do conhecimento

*Alfred D. Chandler, Jr (1959)* foi um professor de Administração e História na Harvard Business School. Chandler fez pesquisa em empresas norte-americanas, que foram a base da maior parte do seu trabalho posterior e deram origem a uma nova forma de ver a gestão - a abordagem contingencial.

Chandler foi o primeiro teórico a defender a criação de um plano estratégico antes da elaboração da estrutura organizacional, assim, o planejamento estratégico deve preceder a estrutura. Discutiu também o conceito de descentralização nas grandes empresas, defendendo que a vantagem das empresas multidivisionais era o fato de estas permitirem que os executivos de topo deixassem de ser os únicos responsáveis pelo destino de uma empresa e passassem a ter responsabilidades mais rotineiras, ganhando tempo para se dedicarem a outras tarefas e passando a assumir o compromisso de um planejamento a longo prazo.

*T. Burns e G.M. Stalker (1961)* pesquisaram para verificar a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas organizações. Ficaram impressionadas com os métodos nitidamente diferentes encontrados. Eles classificaram as indústrias pesquisadas em dois tipos: organização “mecanísticas” e “orgânicas”. Para tanto, verificaram as práticas administrativas e as relações com o ambiente externo das organizações mecanicistas (burocrática, permanente, rígida, definitiva e baseada na hierarquia e no comando) e orgânicas (flexível, mutável, adaptativa, transitória e baseada no conhecimento e na consulta).

*P.R. Laurence e J.W. Lorsch (1972)* Os autores identificaram dois aspectos importantes para a manutenção da relação da empresa com o mercado:

*A diferenciação:* é a divisão da organização em subsistemas ou departamentos cada qual desempenham uma tarefa especializada em um contexto ambiental também especializado. Cada subsistema ou departamento tende a reagir unicamente àquela parte do ambiente que é relevante para a sua própria tarefa especializada. Se houver diferenciação ambiental, aparecerão diferenciações na estrutura organizacional e na abordagem empregada pelos departamentos: do ambiente geral emergem assim ambientes específicos, a cada qual correspondendo um subsistema ou departamento da organização. Cada subsistema da empresa reage apenas à parte do ambiente que é relevante às suas atividades.

*A integração:* refere-se ao processo oposto, isto é, ao processo gerado por pressões vindas do ambiente global da organização para alcançar unidades de esforços e coordenação

# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

entre os vários departamentos. as partes de uma empresa constituem um todo indissolúvel e nenhuma parte pode ser afectada sem afectar as outras partes.

Esta pesquisa levou à formulação da Teoria da Contingência, na qual não existe uma única forma melhor de organizar, em vez disso, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais.

A organização é de natureza sistémica; ela é um sistema aberto. As variáveis organizacionais apresentam um complexo inter-relacionamento entre si e com o ambiente.

As motivações teóricas e práticas da construção do conhecimento sob o ponto de vista da teoria contingencial a luz da teoria crítica sobre a tese de conhecimento e interesse de Habermas parece um somatório da questão dos **pressupostos históricos** que funcionam como norteadores do *interesse* da produção do *conhecimento* com o *exercício emancipatório* em buscar respostas mais robustas para os fenômenos através da ação comunicativa de **pressupostos teóricos**.

Essa somatória, por sua vez desemboca em uma outra idéia do autor inspirada no marxismo ortodoxo relativo ao conceito de *práxi*, no qual Habermas a apresenta análise na qual defende que a teoria pode e deve prestar contas a prática. E isso deve ser fruto de uma análise do discurso comunicativo de forma desenvolver uma prática reflexiva que tenha aplicação no mundo instrumental.

Dessa forma, pode-se ler as motivações teóricas e práticas dos autores supracitados como sendo a necessidade de maior poder de explicação das teorias até então postas que não davam conta de explicar o mundo prático que começavam a se desenhar em meados da década de 50. essas lacunas que podem ser fruto dessa somatória e portanto poderiam ser chamadas de motivações histórico-teórico-prática a construção do conhecimento desse conhecimento.

Chandler entendia que a estrutura da empresa demandava um planejamento estratégico anterior, Burns e Stalker percebiam que segundo a suas estruturas as organizações reagiam de forma diferentes ao mercado, ao passo que, Lawrence e Lorsch pesquisaram que essa resposta ao mercado iria depender da diferenciação e integração, ou seja, dentro da própria teoria contingencial se apresentou olhares distintos fruto de uma inquietação em reponder aos limites de teorias anteriores e de *prestar contas a prática*.

Assim compreendendo essas análises pautadas nos preceitos da escola crítica sobre a teoria contingencial da administração pode compreender alguns aspectos em relação a tese de Habermas e a produção desse conhecimento:

A tese de Habermas	Pontos de análise	Teoria contingencial
Todo conhecimento é posto em movimento em função de interesses	Pressupostos Históricos	A dinâmica de mercado imposta pelo pós guerra e o processo de internacionalização da revolução industrial que inicia na década de 50 e se aprimora nas décadas de 60 e 70.
O exercício emancipatório da comunicação	Pressupostos Teóricos	A teoria dos sistemas, que surgiu para explicar os limites da teoria estruturalista, explorava a questão dos sistemas abertos e fechados mas não apresentava uma proposta que analisasse a relação entre empresa e mercado
A teoria pode e	Presupo	A necessidade de um foco de estudo mais estratégico voltados para o planejamento da empresa se faziam



# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

deve prestar contas a <i>práxi</i>	stos Instrumentais	necessários diante de um mercado que passava a ser mais dinâmico e e demandava respostas rápidas das empresas.
------------------------------------	--------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5. Considerações Finais

A Teoria Geral da Administração é um conhecimento científico das ciências sociais aplicadas que apresenta a maioria das suas pesquisas através de uma lógica positivista instrumental. O exercício de analisar essas teorias que foram construídas, em sua maioria, nesse paradigma, através da proposta da teoria crítica permite enxergar aspectos subjetivos nos quais as teorias estão imersas e que apresentam outros detalhes que permite maior compreensão de fenômeno ou pelo menos aprimora o caráter holístico.

Utilizar o texto Conhecimento e Interesse de Habermas (1982) como ponto de partida sugere retroceder ao início da construção do conhecimento e caminhar concomitantemente a sua construção observando o panorama de idéias que oportunizaram essa construção. Dessa forma a compreensão da teoria contingencial parte de sua superficialidade instrumental e passar a ser vista com outro padrão de critério. Isso, no entanto, não imprime a esse artigo a apresentação de outros aspectos também importantes que seria o momento dos autores em relação à produção intelectual que, possivelmente, trariam outras inferências relativas à teoria.

A teoria contingencial, como base de análise, apesar de ter uma construção voltada para prática instrumental, oportunizou condições de observar aspectos dinâmicos relativos à questão de contextos históricos, e principalmente pela sua dependência essencial a relação da empresa com o ambiente e por que não dizer do homem com a sociedade. Esse exercício foi de certa forma, facilitado pela primeira análise da metáfora de Morgan (2009), onde propõe que a natureza entre em cena e analisa as organizações como organismos, o que de certa maneira corrobora para parte da análise de Habermas (embora não tenha feito referência a teoria contingencial) na qual compreende a teoria de forma orgânica e dinâmica. O que sugere um aspecto meta-analítico.

Assim foi possível identificar que a produção do conhecimento atende a interesse. Inclusive a interesses mais profundos e subjetivos que conduzem ao pesquisador a se empenhar em determinado caminho.

Mas além, desses aspectos mais subjetivos, existe o interesse prático de prestar contas a sociedade no qual o conhecimento será utilizado; o teórico, cujas bases estão em lacunas deixadas pelas teorias até então vigentes sem que seja passível de críticas que norteiam as necessidades contextualizadas.

Nesse sentido, a teoria contingencial produz um conhecimento para atender as demandas de uma sociedade econômica que passava por um momento de transição para uma dinâmica de mercado altamente dependente da interação internacional entre as empresas sob o ponto de vista prático e histórico e por tanto precisava teorizar explicações que não eram mais geradas pelos pressupostos da teoria dos sistemas e da abordagem estruturalista.

Isso, no entanto não aconteceu de forma abandonar os preceitos anteriormente observados pelas teorias, mas sim de promoção de um conhecimento que, a luz de Habermas, seria um exercício emancipatório.

Dessa forma, é possível entender que a teoria crítica é uma proposta dialética em relação a forma de ver e de se construir um conhecimento. Não é uma proposta de crítica de resultados, mas sim da construção, na qual se não ciência como algo neutro, imparcial e desinteressado.

# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

A teoria crítica entende que todo o conhecimento é subjetivo e que é provisório e por ser subjetivo não atende aos critérios de imparcialidade. Pensar criticamente é avançar na forma sob a qual será construído o conhecimento sem deixar de levar em consideração os aspectos de contexto, pressupostos teóricos e motivacionais, entendendo que esse conhecimento é posto para atender determinado interesse e de responder a prática não só instrumental, mas a uma prática reflexiva.

Essa análise sobre a teoria contingencial como a qualquer teoria da administração permitirá uma percepção pormenorizada do conhecimento que apenas seu aspecto instrumental tão enfatizado nos registros.

## Referências

ADORNO, T. W. Experiências Científicas nos Estados Unidos. In: ADORNO, T. W. **Palavras e Sinais: modelos críticos 2**. Petrópolis: Vozes, p. 137-178, 1995.

BARRETO, T. V.. **Positivismo versus Teoria crítica em torno do debate entre Karl Popper e Theodor Adorno acerca do método das ciências sociais**. TRABALHOS PARA DISCUSSÃO. Disponível em: <http://www.fundaj.gov.br/tpd/106.html>>. Acesso em: 1 mar. 2001

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**; Ed. Vozes;1975

BLAU, Peter; SCOTT, Richard. , **Formal Organization: A Comparative Approach**. São Francisco: Chandler Publishing Company. (1962)

BRESSER PREREIRA, L. Auto-interesse e Incompetência. **Revista Brasileira de Economia**, v. 57, n. 1, 2003.

BURNS, T.; STALKER, G.M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961\_\_\_\_\_. A verdade e seus objetos. 2008. Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br>> Acesso em: 24 fev. 2010.Chandler, A. “The Beginnings of ‘Big Business’ in American Industry”, *Business History Review*, 1959

CHAUI, M. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Editora Ática, 2006.

DURKHEIM, E. *Educação e sociologia*. [1922] São Paulo: Melhoramentos,1967

FREITAG, B. **A Teoria Crítica Ontem e Hoje**. 4. ed. SP: Brasiliense, 1993.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

HABERMAS, J. **Conhecimento e Interesse**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

HORKHEIMER. M. Teoria Tradicional e Teoria Crítica. In: BENJAMIN, W. et al. **Textos escolhidos**. Coleção Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1980.





# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay. W. **O desenvolvimentos das organizações: diagnóstico e ações.** São Paulo. Edgar Blucher, 1972.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

POPPER, K.R. **A Lógica da Pesquisa Científica.** Sao Paulo: Editora Cultrix. (1961)Traducao de Leonidas Hegenberg e Octanny Silveira da Mota de *Logik der Forschung*,Tubingen.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SENGE, Peter. **Escolas que Aprendem: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos os que se interessam por educação.** Porto Alegre: Artmed, 2005.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1994.