
GESTÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO CONSIDERANDO O ENFOQUE DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA

BUSINESS CAREER MANAGEMENT CONSIDERING THE CONTINGENCY THEORY APPROACH

Jair Antonio Fagundes

Doutorando em Contabilidade – Universidad de Valencia – Espanha; Professor da Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Brasil.

E-mail: jair@fema.com.br

Cristina Crespo Soler

Doutora em Ciências Econômicas e Empresariais, Professora titular da Universidad de Valencia – Espanha.

E-mail: ccrespo@uv.es

Vicente Ripoll Feliu

Doutor em Ciências Econômicas e Empresariais, Professora Catedrático da Universidad de Valencia – Espanha.

E-mail: ripoll@uv.es

Carlos Eduardo Facin Lavarda

Doutor em Contabilidade, Professor da Universidade de Blumenau, FURB – Brasil.

E-mail: clavarda@furb.br

Rosália Lavarda

Doutora em Administração, Professora da Universidade de Blumenau, FURB – Brasil,

E-mail: rlavarda@furb.br

Recebido: 23/10/2009 Aprovado: 13/11/2009
Publicado: 08/02/2010

RESUMO

Este artigo trata da estrutura de gestão do curso de Administração em uma faculdade privada sem fins lucrativos constituída como Sociedade Educacional e sob a ótica da variável ambiente da Teoria Contingencial. Abordaram-se com destaque os trabalhos de Burns & Stalker (1960) e Lawrence & Lorsch (1967) que contribuíram com a utilização da variável ambiente e com a definição das estruturas organizacionais mecânicas e/ou orgânicas. A metodologia adotada foi qualitativa consistindo em um estudo de caso com a aplicação de entrevistas em profundidade com o coordenador do Curso o que propiciou êxito na exploração e identificação da estrutura de gestão do referido curso. Foi utilizada a variável contingente “ambiente” e os fatores de medição desta variável: “divisão do trabalho”, “especialização”, “padronização”, “processo decisório e centralização” e “ambiente”, conclui-se que somente o fator contingencial “ambiente” ficou claramente definido como orgânico, os demais fatores apareceram parcialmente na estrutura de gestão mecânica e orgânica.

Palavras-chave: Gestão de curso de Administração, Teoria da Contingência, Estudo de caso.

ABSTRACT

This study seeks to discuss about the administration course structure in a non-profit private university under the approach of the Contingency Theory. The theoretical referential underlines the works of Burns & Stalker (1960) and Lawrence & Lorsch (1967) that contributed with the use of the environment variable and with the definition of mechanical and organic organizational structures in the study of the organizations. The methodology adopted was a qualitative research with a case study. Interview in depth was applied with the course coordinator, which provided success in the exploration and identification of the administration structure of the respective analyzed course; After analysing the results of the studied case we can state that the contingency factor „environment' was clearly defined as organic, the other factors studied appeared partiality in the structure of mechanical and organic administration in the study.

Keywords: *Administration Courses Management, Contingency theory, Case study.*

1. INTRODUÇÃO

Existe uma série de fatores que podem influenciar no êxito das Instituições de Ensino Superior (IES), como ocorre nas empresas em geral, já que estas possuem clientes, fornecedores e trabalhadores, toda uma logística funcional, desde os atrativos para receber novos alunos até a verificação da “pós-venda” feita com os egressos.

Para que estas IES logrem êxito, faz-se necessário identificar sua atual situação contingente ambiental, ou seja, como ela está estruturada para atender as possíveis diversidades de seu entorno.

Este ambiente em que a IES está localizada pode ser bem diversificado, com Governos ditando regras, variações econômicas e climáticas, concorrência, entre outros, exigindo que a mesma utilize um bom sistema de gestão destas variáveis ambientais. Este sistema de gestão pode variar de acordo com a estrutura administrativa da IES, ou seja, organização mecanicista, mais regrada, ou organicista, mais flexível. Em ambas as estruturas se fazem necessário gerenciar informações de origem quantitativa e qualitativa (Andrade e Amboni, 2009).

Como afirma Johnson (1992, p.89), se a gestão estiver baseada somente em informações quantitativas, terá menos possibilidade de obter êxito se comparado com uma gestão que também utiliza informações qualitativas. Kaplan e Norton (1992, 1996, 1998, 2000, 2001 e 2004) complementam que a satisfação dos alunos, comunidade, governo, dos processos internos, do corpo funcional e também financeiro, são essenciais para a gestão empresarial.

Estas necessidades têm provocado uma evolução nos sistemas de gestão das IES, assim como nos métodos utilizados para estudar tais sistemas de gestão. Pode-se observar que dentre as diversas Teorias da Administração, é a Teoria Contingencial uma das mais utilizadas pelos pesquisadores em sistemas de gestão desde os anos 70 e 80 (OTLEY, 1980; ESCOBAR E LOBO, 2001; CHENHALL 2003), o que justifica que esta pesquisa se centre nesta abordagem teórica.

Considerando a abordagem de pesquisa qualitativa sugerida por Eisenhardt (1989) e Yin (1993, 2005) quanto às questões de pesquisa e, considerando o marco teórico referente à abordagem contingencial que será desenvolvido neste estudo, estabelecemos a seguinte questão de pesquisa: **Como deve estar estruturada a gestão do ambiente interno e externo nos cursos de Administração?**

Assim, para atingir o objetivo de verificar como deve estar estruturada a gestão do ambiente interno e externo nos cursos de administração, considerando a teoria contingencial (BURNS & STALKER, 1960 E LAWRENCE & LORSCH, 1967), adotaremos uma pesquisa qualitativa a través do

estudo de caso (EISENHARDT, 1989), aplicando a técnica de entrevista em profundidade com o coordenador do curso de administração de uma IES no RS.

Antecipamos que através da análise dos dados coletados identificamos que somente o fator contingencial „ambiente“ ficou claramente definido como orgânico. Os demais fatores de medição desta variável: *divisão do trabalho, especialização, padronização, processo decisório e centralização e ambiente*, apareceram parcialmente na estrutura de gestão mecânica e orgânica.

2. TEORIA CONTINGENCIAL

Para Escobar e Lobo (2002) a Teoria Contingente se iniciou com o trabalho de Woodward (1958), ao estudar as relações entre estrutura e tecnologia. Khandwalla, nos anos 70, apontou que o êxito de uma empresa não dependia do uso de um determinado parâmetro (a formalização, a centralização e outros), e sim da combinação dos parâmetros mais adequados.

Vários outros pesquisadores contribuíram para a construção da Teoria da Contingência, entre eles pode-se citar: Woodward (1958, 1965) que tratou da Tecnologia como fator de contingência; Burns e Stalker (1960) que estudaram o ambiente externo – mecânico e orgânico; Chandler (1962) que relacionou a estratégia e a estrutura; Lawrence e Lorsch (1967) que pesquisaram sobre ambiente e estrutura; Perrow (1976) que tratou da tecnologia e a estrutura, e, mais recentemente, Chenhall (2003) que fez uma revisão sobre estudos utilizando esta teoria desde 1980, ressaltando para a urgência de futuros trabalhos a serem desenvolvidos com abordagem qualitativa; Tilema (2005), Aguiar e Frezatti (2007) e Cadez (2007) estudaram fatores de contingência relacionando sistemas contábeis, e Chen (2008) tratou efeitos dos fatores de contingência nas questões orçamentárias.

Para Andrade e Amboni (2009:184) para a teoria da contingência as variáveis do ambiente atuam como fatores que impulsionam a modificação dos processos, da estratégia, da estrutura e da tecnologia, ou seja, dos aspectos internos da organização.

A seguir, evidencia-se com mais detalhes a evolução da Teoria Contingente e seus principais cooperadores.

Nos anos 50, Joan Woodward, socióloga inglesa, considerou a tecnologia como responsável por um papel tão ou mais importante do que estrutura e os processos nas organizações. O Estudo de Woodward contemplou cerca de 100 empresas britânicas, com no mínimo de 100 empregados.

As empresas foram classificadas de acordo com 3 tipos distintos de sistemas de produção: (i) Unitário e de pequenos lotes, (ii) Grande quantidade e produção em massa, (iii) Processo contínuo.

Os estudiosos Tom Burns e George Stalker pesquisaram 20 empresas inglesas nos anos 60, através de uma entrevista estruturada com os executivos e assessores dos casos estudados. Foram analisados os efeitos do ambiente externo sobre o padrão de gestão e desempenho econômico delas, definindo dois sistemas opostos de prática e estrutura de gestão: o sistema mecânico e o sistema orgânico. As incertezas do ambiente deveriam fazer com que as empresas tenham estruturas orgânicas, facilitando a adaptação rápida em ambientes diferentes, já a certeza do ambiente propõe estruturas organizacionais mecanicistas.

O modelo mecânico descreve o funcionamento das empresas como o de uma máquina, para o alcance dos seus objetivos e metas, de maneira satisfatória. E o modelo orgânico descreve o funcionamento das Entidades, para alcance dos seus objetivos e metas, pela procura da maximização da satisfação, flexibilidade e desenvolvimento do potencial humano, Quadro 1.

Quadro 01: características e condições para estrutura mecânica e orgânica

Estrutura		
	Mecânica	Orgânica
Características	Cargos estritos em conteúdo Muitas regras e procedimentos Claras responsabilidades Hierarquia Sistemas objetivos de recompensas Critérios objetivos de seleção Oficial e impessoal	Cargos amplamente definidos; Poucas regras e procedimentos; Responsabilidades ambíguas; Sistemas subjetivos de recompensas; Sistema subjetivo de seleção; Informal e pessoal.
Condições	Tarefas e metas conhecidas; Tarefas divisíveis; Desempenho por medidas objetivas; Funcionários responsivos e recompensas monetárias; Autoridade aceita como legítima.	Tarefas e metas vagas; Tarefas indivisíveis; Desempenho por medidas subjetivas; Funcionários motivados por necessidades complexas; Autoridade desafiada.

Fonte: Silva (2005, p.374)

Em 1962 Alfred Chandler, conduziu um estudo sobre estratégia e estrutura das empresas, sendo utilizados 4 casos, *Dupont*, *GM*, *Standar Oil* e *Sears-Roebuck*, os dados foram coletados de documentos internos das empresas e através da entrevistas com os executivos.

A Dupont passou de uma estrutura centralizada para uma descentralizada, mudança esta motivada pela estratégia da empresa. A GM também por questões estratégicas estabeleceu controles centralizados em operações descentralizadas.

Já a Standard Oil, movimentou-se em direção à descentralização sobre uma base não-sistemática. E a Sears-Roebuck, experimentou um modelo descentralizado, porém sem êxito, partindo então para uma estrutura altamente centralizadora, e, novamente, não obteve êxito, sendo que partir de forma gradativa para uma estrutura descentralizada, na qual obteve êxito.

Já em 1967, Lawrence e Lorsch, pesquisadores da Universidade de Harvard analisaram a relação entre as características estruturais e as condições de ambiente que estas entidades enfrentam. Partiram de uma questão básica: “O que a organização faz para lidar com as diversas condições econômicas e de mercado?”

Através de um questionário e de entrevistas os pesquisadores buscaram informações em 10 empresas de segmentos diversos (plástico, alimento e de container). As estruturas internas foram analisadas em termos de *diferenciação* e *integração*. A *diferenciação* descreve as diferenças na orientação cognitiva e emocional entre os administradores (gerentes) em diversos departamentos funcionais, referindo-se: (i) orientação de metas dos gerentes; (ii) orientação de tempo dos gerentes e relações com aspectos do ambiente com os quais estão ligados, (iii) relações interpessoais dos gerentes com outros membros e formalidade da estrutura.

Já a *integração* descreve a qualidade do estado de colaboração que existe entre os departamentos, os quais são exigidos alcançar unidade de esforço para atender às demandas do ambiente. É o grau de coordenação e cooperação entre departamentos diferentes, com tarefas interdependentes.

Charles Perrow, em 1976, deu seqüência aos estudos de Woodward chamando a atenção para duas dimensões importantes da tecnologia: a possibilidade de analisar a tecnologia e a previsibilidade ou variabilidade do trabalho.

A variabilidade se refere ao número de casos excepcionais ou imprevisíveis e a extensão em que os problemas são conhecidos. A análise da tecnologia se refere à medida em que as atividades são desmembradas e altamente específicas.

A combinação destas duas dimensões pode propiciar um formato de tecnologia chamados de rotineiro e não-rotineiro. Com a tecnologia rotineira pode ser considerada uma estrutura burocrática, com critérios bem definidos tanto nos níveis tecnológicos quanto nos níveis supervisionais. Já se a organização está mais propensa a ser uma estrutura orgânica, então, pode ser considerada não-rotineira.

A Universidade de Aston foi o centro de estudos desenvolvidos por um grupo de pesquisa liderado por David Hickson e Derek Pugh que deram continuidade aos estudos de Woodward (1958 e 1965). Estes autores concluíram que para pequenas empresas existe pouca necessidade de estrutura formal e na medida em que a empresa vai aumentando, deveria aumentar também a formalização da entidade. Estas pesquisas têm propiciado relações entre a estrutura e o tamanho das empresas, inspirando-se na burocracia ideal proposta por Max Weber, apoiando a influencia do tamanho nas características burocráticas de:

- a) formalização: o nível de documentos escritos na empresa;
- b) especialização: o grau em que as tarefas são divididas em cargos distintos;
- c) padronização: a extensão em que as atividades similares são realizadas de maneira uniforme;
- d) centralização: o nível hierárquico em que as tomadas de decisão são feitas.

Os pesquisadores partiram de duas perguntas básicas: a) As empresas deveriam ser mais burocratizadas à medida que crescem? b) para que tamanhos de empresas as características burocráticas são mais adequadas?

Nesta continuidade de estudos, o grupo de pesquisa incluiu as empresas de serviços em sua amostra, passando a medir a tecnologia, apontando três características pertinentes tanto para empresas de serviços como de manufatura:

- a) automação dos equipamentos: a quantidade de atividade desempenhada pelas máquinas em relação à quantidade desempenhada pelas pessoas;
- b) rigidez do fluxo de trabalho: o grau em que a seqüência de operações é altamente interconectada e inalterável; e
- c) especificidade de avaliação: a extensão em que a atividade do fluxo de trabalho pode ser avaliada, utilizando-se medições precisas e quantificáveis, em oposição às avaliações subjetivas dos gerentes.

Destas três características o grupo de Aston concluiu que existe uma grande sintonia entre elas, fazendo com que se propusesse uma única variável denominada de integração do fluxo de trabalho, que é a união das três variáveis tecnológicas descritas.

Em resumo, para compreender as organizações e o ambiente em que vivem, torna-se necessário partir do pressuposto de que *as condições de um dado momento podem proporcionar conseqüências para organizações, grupos, indivíduos e sociedade. As mudanças na estrutura, no ambiente, nas estratégias e na tecnologia podem afetar as organizações, guardados os devidos momentos do contexto interno e externo em que estão sendo analisadas* (Andrade e amboni, 2009:195)

Recentemente, vários são os estudos realizados utilizando a Teoria da Contingência e Gestão Empresarial: como em Escobar e Lobo (2002), Chenhall (2003), Tilema (2005), Aguiar e Frezatti (2007), Cadez (2007), Chen (2008), entre outros.

Assim, a partir do marco teórico revisado propomos duas proposições para esta pesquisa:

P1: Quanto mais incerto, hostil ou turbulento o ambiente, maior a utilização de controles orgânicos na gestão.

P.2 Quanto menos incerto, hostil ou turbulento o ambiente, maior a utilização de controles mecânicos na gestão.

3. METODOLOGIA

A seguir far-se-á a classificação da pesquisa que foi realizada, sua conceituação e justificativa em razão da investigação específica. De acordo com Silva (2001), as pesquisas podem ser classificadas quanto à natureza, forma de abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, ou seja, objetiva nortear futuras pesquisas sobre Teoria da Contingência no curso de Administração.

Quanto à forma de abordagem do problema, é uma pesquisa qualitativa, a qual considera que há uma relação dinâmica entre mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como explicativa, já que tem como objetivo analisar e interpretar como está estruturada a gestão do ambiente interno e externo no curso de administração, considerando a teoria contingencial.

Quanto aos procedimentos técnicos, é considerada uma pesquisa bibliográfica. Com esta pesquisa realizada em livros, em periódicos nacionais e internacionais e internet, buscou-se embasamento necessário para atingir os objetivos propostos e a resolução do problema especificado. Também os procedimentos técnicos se fixaram em materiais específicos de Teoria da Contingência.

Os dados coletados foram trabalhados com o fim de atender aos objetivos estipulados, ou seja, para verificar se a estrutura de gestão do curso de Administração é orgânica ou mecânica.

Para resolver o problema de pesquisa e responder ao objetivo proposto, evidencia-se a variável de estudo que em função da revisão de literatura, foi considerada a variável exploratória caracterizada como “ambiente da organização” (V1) proposta por Burns e Stalker (1960) e Lawrence e Lorsch (1967), que pode ser compreendida de dois modos:

- a) IES tem uma estrutura mecânica (centralizadora, formal, regras,...) de controle do ambiente externo;
- b) IES tem uma estrutura orgânica (descentralizadora, poucas regras, mais responsabilidades para os gestores...) de controle do ambiente externo.

Para medir esta variável, propõem-se cinco fatores, propostos pelo grupo de pesquisa da Universidade de Aston e Burns e Stalker (1960):

F1: Divisão do trabalho: minuciosa divisão do trabalho e estrutura Flexível; trata de observar como a IES divide e delega as atividades, se estas são bem detalhadas, burocráticas ou são mais flexíveis

F2: Especialização: elevada Especialização e Baixa Especialização: trata do grau em que as tarefas da IES são divididas em cargos distintos, ou seja, se a IES possui cargos bem definidos ou são mais generalistas com baixa especialização;

F3: Padronização: Elevada Padronização e Baixa Padronização: a extensão em que as atividades similares de trabalho são realizadas de maneira uniforme, atividades rotineiras e estáveis, ou atividades inovadoras e não-estáveis;

F4: Centralização e processo decisório: Alto grau de centralização no processo decisório e Descentralização do processo decisório: o nível hierárquico é rígido ou existe flexibilidade na comunicação hierárquica, centralização ou descentralização do processo decisório;

F5: Ambiente Externo: Ambiente Estável e Ambiente Instável: o ambiente permanece constante com mudanças lentas, ou, sofre mudanças abruptas e constantes.

Apresentamos um resumo da vinculação existente entre a questão de pesquisa, as proposições, a variável a investigar e os fatores de medição definidos para este estudo, Quadro 2.

Quadro 2: Questão de Pesquisa, Proposições, variável e fatores de medição

Questão	Proposições	Variável	Fatores de medição
Q1 Como deve estar estruturada a gestão do ambiente interno e externo nos cursos de Administração?	P1 Quanto mais incerto, hostil ou turbulento o ambiente, maior a utilização de controles orgânicos na gestão.	V1	F1 – F5
	P2 Quanto menos incerto, hostil ou turbulento o ambiente, maior a utilização de controles mecânicos na gestão.		

3.1 Seleção, Justificativa da Escolha e Descrição do Caso

Vários autores argumentam que as empresas em geral devem se preocupar com todos os níveis estruturais internos e também com as variações externas à entidade, ou seja, informações financeiras e não financeiras devem ser base para a gestão das Entidades em geral (HARRINGTON,1997; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; COLLIS E MONTGOMERY, 1998; ATKINSON; EPSTEIN,2000; KAPLAN E NORTON, 2004, entre outros).

Mergulhadas neste contexto dinâmico, também estão as Instituições de Ensino Superior – IES, organizações essencialmente prestadoras de serviços que não estão excluídas dos efeitos do mercado em geral, efeitos estes que fazem com estas IES tenham estruturas de gestão para acompanhar e minimizar estes efeitos do mercado sobre a sua estrutura.

Pode-se dizer que as IES são responsáveis por uma boa parte do progresso e desenvolvimento da humanidade, assim como lugares que desenvolvem a criatividade e a inovação (Benedicto, 1997).

Outra característica que está presente em alguns estudos (WANDERLEY, 1988; SCHWARTZMAN, 1996; MARCOVITCH, 1998; DURHAM, 2001; COLOSSI, 1988; CARVALHO 1996), é o aspecto burocrático e político existente nas IES, onde os níveis de decisão e responsabilidades podem ser diferentes entre as IES, com certo grau de giro de função entre os gestores destas, com mandatos curtos ou não renováveis.

As IES podem ter estruturas diferentes, realidades diferentes, pois, o sistema educacional brasileiro tem tipos diferentes de IES (universidades públicas federais, públicas estaduais, universidades privadas, faculdades públicas e privadas, universidades comunitárias).

A proposta é estudar um curso de Administração em uma Faculdade Privada de característica de Sociedade Educacional.

A seleção do caso de estudo não teve caráter aleatório e sim por acessibilidade dos pesquisadores. Sendo que o resultado deste caso pode ser comparado com o resultado de outras pesquisas semelhantes.

O caso de estudo é constituído como uma Sociedade Educacional localizada no Rio Grande do Sul ligada a uma congregação religiosa, a qual foi fundada em 1922, e recebeu o nome atual em 1950 e que funciona atualmente como mantenedora das Faculdades e cursos de outros níveis, tais como: ensino fundamental, ensino médio, ensino técnico e especializações; as Faculdades atualmente são compostas por 7 cursos superiores: Administração, Enfermagem, Engenharia Produção Agroindustrial, Pedagogia, Psicologia, Sistemas de Informações e Tecnologia em Redes de Computadores totalizando mais de mil acadêmicos na IES e 328 discentes no curso de Graduação em Administração, e diversos outros nos cursos em nível de Especialização em Administração.

Especificamente, o curso de Administração teve seu início em 1969 através de uma extensão da Universidade Federal de Santa Maria o qual em 1973, a extensão do Curso Superior de Administração passou a ser mantida pela Sociedade Educacional e no ano de 1976 é reconhecida como Curso Superior, junto ao Conselho Federal de Educação.

3.2 Técnica de Coleta dos Dados

Para coletar os dados, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o Coordenador do Curso de Administração. As perguntas da entrevista (apêndice 1) foram adaptadas de outros trabalhos de pesquisa desenvolvidas por diversos autores, tais como: Chenhall (2003) e Tilema (2005). Também foram feitas perguntas gerais sobre a IES, tais como: *tempo de existência do curso, da faculdade e da IES; experiência profissional e acadêmica dos entrevistados*.

Com o objetivo de obter participação por parte da organização, não foi solicitado nenhuma informação que a IES julgou de caráter confidencial, para deixar os entrevistados mais participativos durante toda a entrevista.

Yin (1993) destaca dois princípios básicos que podem ajudar a incrementar a qualidade, construir a *validade e confiabilidade* da pesquisa, para isto, utilizou-se de outros trabalhos já realizados para a formulação das perguntas, tais como: Burns e Stalker (1960) e Lawrence e Lorsch (1967), Escobar e Lobo (2002), Chenhall (2003), Tilema (2005), Aguiar e Frezatti (2007), Cadez (2007), Chen (2008), entre outros; e também a construção de uma base de dados onde foram recolhidas evidências de maneira organizada e documentada em arquivo eletrônico e a transcrição literal da entrevista em formato texto, servindo de base para nortear outros pesquisadores e pesquisas do gênero.

3.3 Análise dos Dados

A forma com que se organizaram os dados foi lógica e coerente com a estrutura conceitual, questão de pesquisa e proposições teóricas previamente desenvolvidas no estudo.

Um dos princípios objetivos da análise de dados foi interpretar a informação obtida, ou seja, inspecionar, classificar e tabular, confrontando com as variáveis da pesquisa (RIALP, 1998). Este passo pode ser considerado como o coração da construção teórica nos estudos de caso e também é mais difícil e menos codificada do processo.

Miles e Huberman (1984) recomendam um processo de formalização durante a análise de dados como o processo de verificação dos resultados obtidos. Os passos a seguir foram: realizar uma codificação dos dados, apresentar e verificar os resultados.

A codificação dos dados (Quadro 3) nos permitiu obter uma estrutura sistematizada que facilitou a análise e geração dos resultados.

Neste quadro, evidenciam-se alguns conceitos, palavras-chave que contribuíram na classificação, e codificação das respostas na entrevista, de acordo com os fatores de medição da variável, se a estrutura da IES é orgânica ou mecânica.

Quadro 3: Codificação dos fatores de medição para as estruturas mecânica e orgânica

Fatores	Estrutura mecânica	Estrutura orgânica
F1 Divisão do trabalho	Minuciosa divisão do trabalho - estruturas burocráticas, detalhistas	Estruturas flexíveis, nem sempre sujeitas à divisão do trabalho e à fragmentação
F2 Especialização	Elevada: divisão do trabalho e fragmentação das tarefas possibilita a criação de cargos ocupados por especialistas, com atribuições bem definidas.	Baixa: cargos generalistas continuamente redefinidos por interação com outros indivíduos participantes da tarefa.
F3 Padronização	Elevada: atividades rotineiras e estáveis	Baixa: atividades inovadoras/ não-estáveis
F4 Centralização e processo decisório	Alto grau de centralização. Decisões geralmente reservadas à cúpula organizacional. Pouca delegação Grande complexidade vertical (grande número de níveis hierárquicos) e horizontal (cargos e departamentos)	Descentralização do processo decisório, delegação e responsabilidade compartilhada Baixa complexidade vertical (poucos níveis hierárquicos) e horizontal
F5 Ambiente	Estável: permanecem constantes durante o tempo, mudanças lentas	Instável: mudanças abruptas e constantes

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico trata-se dos resultados obtidos com a entrevista junto ao coordenador do curso de Administração sobre a variável „ambiente“ da Teoria da Contingência, bem como os fatores contingenciais utilizados para medir esta variável. Faz-se necessário descrevermos as características profissionais do entrevistado, deixando assim mais informações para comparações futuras.

O coordenador do Curso de administração iniciou suas atividades na academia no ano de 2003, possui graduação em Administração e Mestrado em Engenharia da Produção; traz experiências acadêmicas na graduação e em especializações, bem como desde 2004, em um regime de trabalho de dedicação exclusiva, acumula também a função de coordenador do curso de Administração objeto de estudo deste artigo; também fora da academia é empresário, proprietário de duas empresas na cidade.

A seguir expõem-se as respostas aos fatores contingenciais utilizados para medir a variável ambiente.

Iniciou-se a coleta de dados através de entrevista com o coordenador do Curso de Administração discutindo-se sobre a Divisão do trabalho. Ao ser questionado sobre se existe divisão de trabalho bem

detalhada, explícita, ou se é uma estrutura mais flexível, onde as regras são mais tácitas, o Coordenador nos contestou dizendo que:

A estrutura da organização do trabalho está constituída de alguns padrões; 1º a estrutura legal do Ministério da Educação que deve ser seguida no caso do registro acadêmico, num segundo momento as resoluções do conselho de ensino superior e conselhos departamentais, que regem algumas regras, e depois tem as questões que são definidas pelo colegiado dos professores em reuniões. (...) existem regras gerais que valem para todos os cursos da IES e outras regras que são específicas para o curso de Administração, as quais são definidas pela coordenação em conjunto com o colegiado dos professores; (...) nas questões institucionais que servem para todos os cursos a Instituição é mecânica; e existem questões referentes ao curso na qual ela é orgânica, pois, gerencia-se conforme o caso, conforme a situação e conforme a decisão da coordenação ou da equipe de professores.

Na questão sobre Especialização, quando questionado sobre como ocorre a formalização das tarefas, se cada cargo possui claramente as suas funções ou se um gestor pode opinar na função do colega, o entrevistado comentou que pode existir interferência de outras áreas em sua tomada de decisão trazendo como exemplo a contratação de um professor:

... é uma decisão da coordenação a contratação do professor, com uma entrevista também do vice-diretor e uma entrevista da assessora de RH. Mas a decisão final na grande maioria dos casos é tomada pelo coordenador. Também existem os órgãos de apoio de toda a IES, como a secretaria acadêmica, a qual nós como coordenadores interferimos muito pouco, assim como eles interferem muito pouco na estrutura do curso. Por outro lado, também pode existir interferência em outras atividades ou funções através dos conselhos, que elaboram as resoluções para toda a IES, e aí o coordenador tem voto e voz. (...) no que se refere ao curso 80% das decisões são tomadas pela coordenação ou pela equipe de professores (...) quando a secretaria vai mudar um procedimento que interfere nos cursos ela faz a mudança e comunica às partes, daí lá dentro dela (da secretaria) ela é orgânica, no momento que ela sai com os demais ela passa a ser mecânica.

Já, quanto à Padronização, quando questionado se o curso segue algum modelo de padronização de atividades, se as atividades são rotineiras e estáveis ou se os gestores podem inovar, sem seguir as regras, o entrevistado destacou dois aspectos:

Quanto ao aspecto pedagógico o único padrão que o professor tem de trabalho é o plano de componente curricular, este é definido baseado na ementa do projeto pedagógico do curso que ele tem que seguir (a ementa: mecânica). Esta ementa é rígida, pois o curso é avaliado por essa questão pelo MEC. A questão da didática (orgânica) de aula se o professor faz dinâmica de grupo, se ele leva a turma visitar empresas, se ele faz o pessoal cantar, relatórios, artigos, apresentação de trabalhos. Enfim, tem o plano definido por ele, apresentado e negociado alguns pontos com a coordenação. Porém, a preocupação maior é o aprendizado do aluno.

O outro aspecto é o administrativo, esse sim é um pouco mais burocrático esse eu não tenho muita flexibilidade, por exemplo: quando vem um acadêmico e pede um aproveitamento, devo seguir as regras de aproveitamento definidas pela legislação. Se estiver de acordo com a nossa ementa, de acordo com a carga horária, de acordo com os critérios do MEC defiro, caso não estiver indefiro, então isso é bem mecânico.

Quando questionado sobre a Centralização e processo decisório, como ocorre o processo decisório se possui alto grau de centralização com decisões reservadas à cúpula da IES ou se é mais delegada, descentralizando o processo decisório, com responsabilidade compartilhada. Ainda, quanto à hierarquia e como classifica a estrutura, se possui diversos ou poucos níveis hierárquicos, o entrevistado nos deixou bem claro que:

O processo de tomada de decisão estratégico é centralizado na direção, sendo que pode existir a participação dos professores nas reuniões, porém a decisão final é da direção. Por exemplo, ao abrir determinado curso apesar dos professores também terem opinião ouvida isso é um ponto interessante, isso é questão da participação, mas o momento final da decisão é da direção. (...) As decisões referentes aos estudantes são centralizadas na coordenação, caso fugir da alçada da coordenação, é repassado para a vice-direção, e esta, se não toma a decisão, vai para a direção. Resumindo decisões econômicas financeiras são centralizadas na direção, decisões pedagógicas são centralizadas na coordenação.

E, quanto à *hierarquia*, o entrevistado destacou ser enxuta, com poucos níveis hierárquicos, resumidos na *direção, vice-direção, coordenação e professores*. Destacou também que a coordenação tem acesso direto junto à vice-direção de ensino superior, e à direção, ou seja, em termos burocráticos do nível hierárquico ele classifica como descomplicado.

Quando questionado sobre os *indicadores de gestão interno*, o respondente nos disse que existem alguns indicadores, como por exemplo:

Número de alunos é o indicador mais forte e, indicadores formais não existem, inexistindo também uma meta e objetivos; Existem sim, relatórios que nós temos que fazer, do tipo: horas de atividades de filantropia, número de alunos, número de alunos em caráter de regime especial, número de cursos realizados pelos professores, números de publicações, horas de pesquisa; mas não no sentido de cobrança, sem metas. Atualmente inexistente um Sistema de Informações Gerenciais.

Outro fator contingencial que questionamos é o Ambiente, perguntou-se como é o ambiente externo do curso de Administração, se é estável, com mudanças lentas, mais constantes ou instáveis, com mudanças rápidas e constantes. O Coordenador nos contextualizou dizendo que:

O clima externo da IES é desafiador, cada vez mais nós temos uma concorrência maior de universidades, número menor de estudantes terminando o ensino médio com potencial de pagar a faculdade; após o ensino médio, avanço da concorrência pública com CEFET's e extensões de universidades federais, redução do poder aquisitivo e frustrações seguidas nos últimos 10 anos de safra. Porém, existem várias oportunidades demonstradas em números. A região onde está inserido o curso tem em torno de 17% de escolaridade do ensino superior, umas das maiores médias do Estado; há uma busca muito grande das pessoas que vê no ensino um crescimento da ascensão social através da educação. Então, isso é um aspecto positivo, e há uma credibilidade muito grande da IES em relação à empregabilidade e formação dos estudantes. Existe atualmente um cenário ambiental aberto, sem perspectiva nenhuma, tanto é que nosso planejamento estratégico que era para 2010, já está sendo discutido e revisto, porque o cenário mudou completamente nos últimos 3 anos, o que reforça a situação de ambiente instável e turbulento.

Questionado sobre os indicadores de gestão para mensurar o ambiente externo, o entrevistado preferiu iniciar com o contexto interno do curso citando alguns indicadores como satisfação do trabalho docente, satisfação dos professores e funcionários, clima organizacional. E, quanto aos indicadores externos, citou como exemplo o número de inscritos no vestibular, número de alunos na lista de aprovados dos cursos da região (concorrência); como a EAD está se posicionando na região, como os concorrentes estão fazendo, quais são os custos que o concorrente tem, se abriu ou se fechou um novo curso. Enfim, como estes indicadores são monitorados.

Solicitada uma análise geral, o entrevistado nos deixou a seguinte consideração final à entrevista: “No geral, considerando as questões relacionadas ao curso, ele é orgânico e as questões relacionadas à IES ela é mecanicista.”

Resumidos os resultados da entrevista realizada relacionando os cinco fatores de contingência em orgânicos ou mecânicos, e orgânicos e mecânicos conforme as evidências encontradas na IES (Quadro 4).

Quadro 4: Resumo da estrutura de gestão do curso de Administração em 2008

Fatores	Estrutura mecânica	Estrutura orgânica
F1 Divisão do trabalho	Questões <u>institucionais</u> que servem para todos os cursos ela é <u>mecânica</u> .	Questões referentes ao <u>curso</u> ela é <u>orgânica</u> . Se vai gerenciar conforme o caso, conforme a situação e conforme a decisão da coordenação ou da equipe de professores.
F2 Especialização	A decisão final é sempre do responsável pelo departamento: enquanto não se toma a decisão, tem-se uma situação orgânica, depois de tomada a decisão esta é regrada, tornando-se mecânica.	Existe a segregação de funções, porém todos podem opinar nas atividades dos pares, exemplo: contratação de professores (RH, coordenador, vice-diretor).
F3 Padronização	Parte do Aspecto pedagógico: ementa Parte do aspecto administrativo, como as atividades de secretaria, tesouraria	Parte do Aspecto pedagógico: didática, como será tratada a ementa; Parte do aspecto administrativo, como a realização de um evento voltado ao curso.
F4 Centralização e processo decisório	Alto grau de centralização. Decisões geralmente reservadas à cúpula do curso. Questões pedagógicas com o coordenador; questões financeiras pela direção.	Baixa complexidade vertical: poucos níveis hierárquicos, quatro níveis: diretor, vice-diretor, coordenador e docentes.
F5 Ambiente		Instável: mudanças rápidas e constantes, o mercado, a concorrência, o clima.

Percebe-se que somente o fator contingencial “ambiente” ficou claramente definido como estrutura orgânica de gestão, e, todos os demais fatores contingenciais tiveram parte de sua estrutura de gestão classificada como mecânica e parte como orgânica.

Quanto às proposições percebeu-se que ambas estão parcialmente corretas, pois, na proposição P1 todos os cinco fatores contingenciais foram atendidos, ou seja, em todos os fatores teve-se pelo menos uma atividade orgânica na gestão deste curso de Administração; já a proposição P2 obteve quatro fatores contingenciais atendidos, ou seja, nestes quatro fatores, divisão do trabalho, especialização, padronização e processo decisório e hierarquia, tiveram pelo menos uma atividade considerada como mecânica, e, no fator contingencial “ambiente” ficou evidente que a gestão do curso é orgânica em sua totalidade.

Quando contrastados estes resultados com o encontrado por Burns e Stalker (1960), percebe-se que tivemos conclusões diferentes, pois, o entrevistado deste caso deixou claro que existem mudanças rápidas, que o mercado é hostil e turbulento e mesmo assim utiliza parcialmente uma estrutura de gestão mecânica; ao contrário do que concluíram os investigadores ingleses em 1960, que afirmaram em sua pesquisa que quanto mais turbulento, hostil e incerto o ambiente, mais orgânica deveria ser a empresa.

Mais uma vez percebemos em ação a “máxima” da Teoria da Contingência, dizendo que não existe uma melhor forma de administrar uma entidade, pois, como deixou claro o entrevistado deste caso, o curso de Administração é considerado um curso de alta geração de caixa para a IES, porém, fica a dúvida: se o gestor deste curso optasse por uma ou outra forma de estrutura de gestão (mecânica ou orgânica), melhoraria os resultados financeiros do curso? Melhoraria os resultados dos acadêmicos? Melhoraria a satisfação de seus colaboradores? Talvez outras teorias como a Teoria Institucional aliadas à Teoria da Contingência poderiam ser aplicadas para buscar tais respostas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE PESQUISA

Com este trabalho buscou-se responder ao objetivo proposto inicialmente a partir da revisão teórica sobre a Teoria da contingência, trazendo diversos trabalhos já realizados sobre o tema ao longo dos últimos 50 anos: iniciando pelo trabalho de Woodward (1958, 1965), passando por Burns e Stalker (1960), Chandler (1962), Lawrence e Lorsch (1967), Perrow (1976), Escobar e Lobo (2002), Chenhall (2003),

Tilema (2005), Aguiar e Frezatti (2007), Cadez (2007) e finalizando com Chen (2008), sem haver esgotado a exploração de todos os artigos publicados neste período sobre este assunto pudemos subsidiar a pesquisa empírica.

Assim, o objetivo de identificar a estrutura de gestão do curso de Administração de acordo com a variável contingencial ambiente, foi alcançado de forma satisfatória, principalmente, ao encontrar a colaboração de um profissional do ensino superior que esteve sempre disposto em contribuir com esta pesquisa. Conseguimos evidenciar a Teoria Contingente (BURNS E STALKER, 1960 E LAWRENCE E LORSCH, 1967), classificando a organização em orgânica e mecânica.

Também se buscou verificar a utilização ou não de indicadores de gestão para mensurar e gerenciar a variável contingencial „ambiente“. Verificamos que não existem indicadores formalizados, e sim, a intenção de implantar um sistema de indicadores ainda para 2009; Ademais, identificamos a inexistência de um Sistema de Informações Gerenciais, somente sistemas operativos de secretaria e tesouraria.

Destacamos as *limitações* relacionadas com a pesquisa de apenas um caso, que são evidentes. Tal e como afirmam Ryan *et al.* (2004) o verdadeiro valor de um estudo de casos reside na sua capacidade de expressar generalizações teóricas a partir do uso da lógica de repetição e extensão, para o qual o número de casos deve ser ampliado.

A partir destes resultados, apontamos como futura linha de pesquisa a possibilidade de elaborar outras pesquisas sobre a gestão de cursos de Administração em Faculdades Privadas ou em estruturas distintas de IES, ou seja, Centros Universitários, Universidades Comunitárias, Universidades Privadas, Universidades Públicas entre outras; considerando a variável de Contingência „Ambiente“ e assim, verificar as possíveis igualdades e/ou diferenças dos fatores de medição da variável entre os casos analisados.

Também, vislumbra-se a possibilidade de outros estudos e comparações entre IES brasileiras e de outros Países; outra possibilidade é de que esta pesquisa pode ser ampliada, utilizando outras variáveis contingenciais, como por exemplo, tecnologia (WOODWARD, 1958 E PERROW, 1976), Tamanho (pesquisadores da universidade de Aston) ou Estratégia (CHANDLER, 1962).

6. REFERÊNCIAS

- AGUIAR Andson Braga de; FREZATTI Fábio. Sistema de controle gerencial e contextos de processo de Estratégia: Contribuições da TC – ANPCONT, 2007.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. *Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ATKINSON, A.A.; EPSTEIN, M. Measure for Measure – Realizing the Power of The Balanced Scorecard. CMA Management/Canadá, September, 2000.
- BENEDICTO, G. C. Contribuição ao estudo de um sistema de contabilidade gerencial para uma gestão eficaz das instituições de ensino. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis – FEA USP, São Paulo, 1997.
- BURNS, T.; STALKER, G.M. *The management of innovations*, Londres: Tavistock, 1960.
- CADEZ, Simon. A Configuration Form of fit in Management Accounting Contingency Theory: An Empirical investigation. *The Business Review, Cambridge*; Summer; 7, 2, ABI/INFORM Global p. 220, 2007.
- CARVALHO, E. B. A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão nas universidades catarinenses. Tese de Doutorado em Educação – Faculdade de Pedagogia, Universidade Pontifícia de Salamanca, Salamanca, 1996.

- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHENHALL, Robert. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting Organizations and Society* 28, 127–168, 2003.
- CHEN, Shimin. DCF Techniques and Nonfinancial Measures in Capital Budgeting: A Contingency approach analysis. *Behavioral Research in Accounting*; 20, 1; ABI/INFORM Global, p. 13-29, 2008.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C.A. Creating corporate advantage. *Harvard Business Review*, p. 71-83, May/June, 1998.
- COLOSSI, N. The organizational factors affecting the achievement of institutional goals in institutions of higher education: the president's perceptions within the sistema de ensino superior do Estado de Santa Catarina.. Tese de Doutorado em Educação – The George Washington University School of Education, Washington, 1988.
- DURHAM, E. R. Gestão, financiamento e avaliação de qualidade nas instituições universitárias. Disponível em: <http://www.abmes.org.br/Publicacoes/Estudos/18/est18-06.htm>, Acesso em: 22 jun. 2009.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), p.532-549, 1989.
- ESCOBAR, Bernabé Pérez; LOBO, Antonio Gallardo. Implicaciones Teóricas y metodológicas de la evolución de la investigación en Contabilidad de Gestión. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 31, 111, p. 245-286, 2002.
- HARRINGTON, H. J. *Gerenciamento total da melhoria contínua*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- KHANDWALLA, P. The effects of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research*, Autumn, p.275–285, 1972.
- JOHNSON, T.: It's time to stop activity-based. *Management Accounting*, septiembre, p. 26-35, 1992.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.: The balanced scorecard – Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, jan.-fev. 1992.
- _____. *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- _____. *The balanced scorecard – translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- _____. Linking the balanced scorecard to strategy. Disponível em: <http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?cmr073.html>. Acesso em: 26 mai. 1998.
- _____. Having trouble with your strategy? Then map it. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- _____. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. David P. Organização Orientada para a Estratégia. 4o ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 411p.
- _____. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Versión castellana: Organización y Ambiente. Labor: Barcelona, 1967.
- MARCOVITCH, J. *A universidade impossível*. São Paulo: Futura, 1998.
- MILES, M. B. y HUBERMAN, A. M. *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

- OTLEY, D. The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5, 4, p. 413-428, 1980.
- PERROW, C. *Organizational analysis: a sociological view*. California: Wadsworth Publishing Company, 1976.
- RIALP, A. *El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva*, in *IV Taller de Metodología ACEDE*, 23-25 abr., Arnedillo, La Rioja, 1998.
- RYAN, B.; SCAPENS, R. W. & THEOBALD M. *Metodología de la investigación en finanzas y contabilidad*. Barcelona: Deusto, 2004.
- SCHWARTZMAN, S. Uma metodologia de avaliação de cursos de graduação. *Ensaio*, 4, 12, p. 237-263, 1996.
- SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. *A revolução dos custos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SILVA, Reinaldo O. *Teorias da Administração*. Ed. Pioneira-Thomson: São Paulo, 2005.
- TILEMA, Sandra. Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication Case studies on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies. *Management Accounting Research* 16, p. 101–129, 2005.
- WANDERLEY, L.A. *O que é universidade?* São Paulo: Brasiliense, 1988.
- WOODWARD, J. *Industrial Organization, Theory and Practice*, Nueva York: Oxford University Press, 1965.
- WOODWARD, J. *Management and Technology*, London: H.M.S.O., 1958.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YIN, R. K. *Applications of Case Study Research*, Sage, Newbury Park, CA, 1993.
- _____ *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Ed. Bookman. 3ª ed. 2005.

APÊNDICE 1

Perguntas aplicadas na entrevista aos coordenadores do curso de Administração, para identificar o fator de contingência: AMBIENTE, proposto por Burns y Stalker (1960).

1. Divisão do trabalho – Fale sobre o sistema de organização do trabalho (se existe divisão de trabalho bem detalhada, explícita, ou é uma estrutura mais ou menos flexível, onde as regras são mais tácitas);
2. Especialização – como ocorre a formalização das tarefas (cada cargo possui claramente as suas funções, ou um gestor pode opinar na função do colega);
3. Padronização – segue algum modelo de padronização de atividades? (se as atividades são rotineiras e estáveis ou os gestores podem inovar, sem seguir as regras);
4. Centralização e processo decisório – como ocorre o processo decisório? (alto grau de centralização com decisões reservadas à cúpula da IES ou é mais delegada, descentralizando o processo decisório, com responsabilidade compartilhada). Quanto a hierarquia, comente a estrutura da IES como está classificada? (grandes níveis hierárquicos ou poucos níveis);
5. Ambiente – como é o ambiente externo da IES? (estável, com mudanças lentas ou mais constante ou instável, mudanças rápidas e constantes).