

INFORMAÇÕES CONTINGENCIAIS: UM ESTUDO SOBRE O EFEITO DA PERCEPÇÃO DE GESTORES PARA O PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

Yara Magaly Albano Soares

Universidade Federal da Paraíba

E-mail: yaramagaly@yahoo.com.br

Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante

Universidade Federal da Paraíba

E-mail: paulocavalcante@ccsa.ufpb.br

Yuri Dantas dos Santos

Universidade Federal da Paraíba

E-mail: yuridantasdosantos@gmail.com

Linha Temática: Controladoria no Setor Privado

RESUMO

A teoria da contingência e a teoria dos sistemas são voltadas para explicar fatores organizacionais. Entre eles, o processo de tomada de decisão. O processo leva em consideração, ambientes incertos e o nível de informações disponíveis. Esse estudo buscou identificar o efeito da percepção de informações contingências por parte dos gestores no plano estratégico. Para isso, foi feita uma pesquisa qualitativa de multicascos em empresas do setor de Óleo e gás da bacia de campos no Rio de Janeiro através de um questionário de sondagem e uma entrevista semiestruturada. A pesquisa levou em consideração para comparação do estudo, informações contingenciais ambientais, estratégicas, estruturais e tecnológicas. Observou-se que no questionário de sondagem a variável tecnologia e regulamentação política são mais relevantes na percepção dos gestores, pois identificam que a atividade usa essencialmente tecnologia de ponta para se desenvolver e estão sempre se adequando a novas políticas e regulamentações do setor. Na análise de similitude e análise fatorial de frequência, observa-se que as palavras que mais tem coocorências, no núcleo dos discursos são, “empresa”, “não”, “aqui”, “estar”, “contrato”. Nas posições mais periféricas são encontradas palavras como Petrobras, contrato, organizacional, ambiente, tecnologia, estratégia, estrutura, mecanicista entre outras que ligam a percepção de contingências as quais são percebidas em rotinas, ações e decisões dentro de uma organização. Conclui-se que através dessa análise de similitude, observa-se que, os gestores percebem contingências no plano estratégico. Porém, os discursos se apresentam ainda muito dispersos ao redor do eixo de fatoração.

Palavras-chave: Palavra-chave; Palavra-chave; Palavra-chave.

1. INTRODUÇÃO

A informação tem o poder de transformar, melhorar, evoluir e até mesmo, gerar vida. Na economia, tecnologia e na sociedade ela funciona como mecanismo de cooperação, alinhamento, valorização de papéis, comercialização de bens e serviços e acordos sociais de caráter financeiro ou ético.

Todos os campos do conhecimento “alimentam-se da informação.” (PINHEIRO, 2004). E em muitos casos tem um peso decisório. Porém, não é fácil avaliar que informações terão maior ou menor impacto nesse processo decisório. Ou seja, que informações são relevantes para seu usuário. “É importante ressaltar que a relevância está intimamente ligada à pessoa ou grupo de indivíduos da empresa, devendo-se levar em conta para quem os dados são relevantes e com que urgência eles são necessários aos interessados”. (BORGES, 1995)

Não é simples também, avaliar que informação é necessária ou importante para o tomador de decisão, nem como apontar valor quantitativo ou qualitativo para seu impacto no desempenho da organização por decisões tomadas de forma acertada ou não. (FLIPPO apud BORGES, 1995).

Sendo assim, passos iniciais a serem desenvolvidos nessa ação, identificar e usar informação relevante, é verificar o caráter da informação. Se ela é compreendida, sua interação entre os usuários (BROWNE, 1996) e o tamanho do seu impacto nos processos e resultados da empresa.

O segundo passo seria identificar onde buscar a informação relevante, equipe de vendas, concorrentes, fornecedores, marketing, mercado, mapa de produção (DEGENT, 1986). Fuld (1988) afirma que até a troca de informações por funcionário, fornecedores e vendedores sobre a empresa concorrente é importante nesse processo, ele chama esse método de “linha quente” e os agentes de “representantes da informação”.

Observa-se também, que muita informação pode não ser salutar para uma organização identificar quais os fatores que se aproximam de fornecer um impacto positivo nos resultados. 47% dos CFOs da Ásia dizem que a tomada de decisão é prejudicada pela sobrecarga de informação e Eric Schmidt, do Google, afirma que na atualidade, a sociedade cria tanta informação a cada dois dias, quanto o gerado do início da civilização até 2003 (*A Chartere Global Management Accountant*® - CGMA, 2015). Corroborando assim, com a indicação da importância de perceber as melhores informações geradas por todo o ambiente que uma organização está inserida e sua melhor utilização, gerando assim, resultados positivos.

Lembrando aqui que, esse mesmo ambiente, que envolve a organização, tanto gera problemas estruturados, onde as informações sobre o problema é facilmente definida e completa e problemas mal estruturados, os quais as informações geradas pelos problemas são “novas e incomuns” (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Consequentemente surgem, decisões programadas, decorrente de situações rotineiras e repetitivas, com poucas alternativas para soluções, (problemas estruturados) e decisões não programadas, decorrentes de contingências, situações singulares, sem solução predeterminada com respostas não-programada, sob encomenda (problemas não estruturados). (ROBBINS; DECENZO, 2004)

As contingências são voltadas para problemas não estruturados e decisões não programadas corroborando com o que preconiza a Teoria da Contingência que, segundo Oliveira e Kovacs (2006) e Chiavanto (2014) “não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa” É uma “relação funcional é representado pela relação “se... então”, contrário às teorias anteriores do tipo ‘causa... efeito’.”(OLIVEIRA; KOVACS, 2006)

O Ambiente incerto que as empresas no Brasil vêm passando diante da massificada informação da crise política e econômica, surge como uma contingência ambiental e provavelmente poderá produzir inseguranças, problemas não estruturados, e, como consequência, novas estratégias, também considerada contingência, distintas das adotadas até então.

O uso da tecnologia no auxílio de melhores estratégias, operações, organização de dados para gerar informações e conseqüentemente decisões mais aperfeiçoadas, também se revela como contingências.

Essas contingências devem ser percebidas pelas organizações e seus gestores, pois essas empresas são sistemas abertos. Totalmente relacionada em uma interface com o ambiente (SANTOS, 2015)

Perceber aqui, tem uma perspectiva corroborada por Hochberg (1973, p 11) quando ele fala que, “Estudamos a percepção numa tentativa de explicar nossas observações do mundo que nos rodeia” Matos, Matos e Almeida (2007, p 192) diz que,

As organizações percebem subjetivamente seus ambientes de acordo com suas expectativas, suas experiências, seus problemas, suas convicções e suas motivações. A maneira pela qual uma organização percebe e interpreta o seu ambiente pode ser completamente diferente da percepção e da interpretação que outra organização tem a respeito do mesmo ambiente.

É salutar então, que gestores tenham habilidade de perceberem informações contingenciais relevantes, e de compreendê-las, como alteração de política econômica do ambiente que está inserida, novas regulamentações, o uso de novas tecnologias, a busca por novos mercados, alteração na estrutura corporativa e conseqüentemente traçar novas estratégias.

Segundo Nicolau (2001) “Todas as definições de estratégia assentam na inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente que, se por um lado representa uma condicionante à sua atividade, por outro, lhe oferece oportunidades que importa aproveitar. É esta relação entre organização e meio envolvente que dá sentido ao conceito de estratégia.”.

Então, diante das informações que a empresa é um sistema aberto, que as contingências são fatores que podem ocorrer ou não, legitimando a definição de problemas não estruturados, que gestores devem ser hábeis em reconhecer informações contingenciais relevantes, que possam influenciar na estratégia da empresa e no resultado da empresa, cabe indagar: **Qual o efeito da percepção dos gestores sobre informações contingentes mediante o plano estratégico da organização?**

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Tomada de Decisão

Inicialmente se faz necessário saber que, “no processo de tomada de decisão, é importante ter disponível dados, informações e conhecimentos, os quais (grifo meu) [...] normalmente estão dispersos, fragmentados e armazenados na cabeça dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais”, (ANGEOLINE, 2003) Ou seja, pessoas percebem muitas vezes o que querem, da forma que querem, e a comunicação poderá ficar comprometida.

Para Sobral e Peci (2013, p 151) A tomada de decisão não pode ser definido apenas como uma escolha entre alternativas, mas, como um processo decisório constituído por seis etapas, identificação da situação, diagnóstico da situação, desenvolvimento de alternativas, avaliação de alternativas, seleção e implementação, monitoramento e feedback.

Os autores completam dizendo que,

Todo o processo de tomada de decisão começa com a identificação de uma oportunidade ou de um problema, ou seja, sempre que houver uma disparidade entre o estado atual e o estado desejado para a organização [...]

No entanto, a identificação da situação nem sempre é óbvia. Pelo contrário, é algo ambíguo e subjetivo. Dependendo muito da qualidade e da competência dos administradores. (SOBRAL; PECI, 2013 p 151-152)

A tomada de decisão faz parte da rotina do gestor. Diante de incerteza e oportunidades, o gestor se vale de sua experiência, conhecimento técnico e outras habilidades para tomar a decisão que melhor maximize o desempenho/resultado da empresa.

Segundo Sobral e Peci (p. 143, 2013) “o contexto da tomada de decisão reveste-se de uma complexidade e de uma ambiguidade que dificultam muito o trabalho do administrador”. Esse complexo contexto também pode ser observado nas rápidas mudanças que ocorrem em todos os setores da economia e sociedade podendo suas incertezas serem reduzidas pela boa informação e comunicação. (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA,2011)

Sendo assim, observa-se que a tomada de decisão se sustenta da informação e ela é cíclica, constante, tem limitações e é dinâmica.

As informações também podem ser percebidas dentro e fora da empresa, sendo o ambiente externo e suas peculiaridades uma grande fornecedora de informação, para o processo de tomada de decisão.

Então, informações geradas no ambiente aberto da organização, como, recessões, busca de novos mercados, custo de matéria prima e mão de obra, podem alterar a estrutura, incentivar novas estratégias e usar novas tecnologias para aumentar a eficiência de produção e comunicação na empresa através da percepção de seus gestores.

A teoria contingencial estuda aspectos contingências relacionados com estratégia, ambiente, tecnologia e estrutura. Os quais geram informações que vão sendo refletidos no sistema organizacional.

2.2 Informação

Segundo Ferreira (2006) uma empresa será mais atuante, dinâmica e agressiva a medida que detém o melhor sistema de informação e o pessoal mais bem qualificado e motivado. Além disso, “a informação só interessa se circula, e, sobretudo, se circula livremente” (Le COADIC, 1996).

Dentro do ambiente empresarial a informação deve circular para a geração de processos alinhados. “Gerentes devem aprender e se atualizar, bem como proporcionar o contínuo aperfeiçoamento à sua equipe de trabalho. (...) A intelectualização global do trabalho se torna um dado essencial das tarefas informacionais e a evolução da qualificação implica modificações substanciais do trabalho e de sua lógica econômica” (BORGES, 1995). Para Buckland (1991), a informação como processo acontece quando alguém é informado, algo que conhecido é modificado ou quando existe novidade de algum fato ou ocorrência.

Conforme Passos (1999) a informação tem três níveis de análise. O primeiro refere-se a sua disponibilidade para a operacionalização da empresa, depois a informação deverá estar conectada com as necessidades estratégicas da empresa e por fim devem ser capazes de servir aos interesses intra e inter empresas e aos diferentes tipos de agentes (PASSOS, 1999, CHOO, 2003). A informação deverá ser importante para o processo de operacionalização da empresa, sendo assim, relevante.

Para Wang e Strong (1996) a informação deve apresentar as seguintes características: relevância, simplicidade, economicidade, tempestividade, completude, flexibilidade,

confiabilidade, verificabilidade e precisão. Para os Princípios Gerais de Contabilidade Gerencial – PGCG, a informação relevante deve ser a melhor disponível, através da compreensão das necessidades das partes interessadas; deve ser confiável e acessível.

Caso os dados não sejam confiáveis e acessíveis, o tomador de decisão deverá ter uma visão sobre o nível de confiança que deseja também ter sobre eles; e ser contextual, relacionado ao tempo, aos limites da organização e sua disponibilidade, qualitativa ou quantitativamente (GGMA, p 10, 2015).

A utilidade e relevância de uma informação para as empresas está essencialmente na contribuição para decisões lucrativas. As decisões de dentro de uma empresa, refletem em seu resultado. Processos cujas informações tenham peso maior nos resultados entende que sua relevância seja maior, pois gerará benefícios e sucesso para a empresa (COONEY, 1991; BAZZOTI; GARCIA, 2012).

As informações relevantes estão em contexto, operacional e estratégico, sendo o operacional ligado as ações de rotinas para o objeto da organização ser atingido, já em relação ao estratégico, as informações são voltadas para ações e decisões que modifiquem, alcancem e até mesmo crie uma vantagem competitiva diante dos concorrentes. (ANTUNES, 2012)

Alguns fatores podem comprometer a informação relevante como, a falta de orientação de rotinas as quais guiem os indivíduos para a melhor tomada de decisão (CHOO, 2003)

2.4 Teoria Contingencial

A teoria contingencial também conhecida como Escola Ambiental surgiu de pesquisas que tinham como objetivo perceber se as organizações seguiam um modelo da teoria clássica. (FARGONOLI et al, 2008). A teoria Clássica se apoiava em uma abordagem mais hierárquica. Onde o planejamento e as decisões eram tomados no topo da hierarquia, e para os níveis mais inferiores da classe apenas eram comunicadas as suas tarefas pelos gerentes de níveis intermediários.

Essa escola dominou a estrutura organizacional até a década de 30, estando até a metade desse século marcado ainda por sua influência. (CLEGG, et al, 2014). Sendo assim, o que se percebe mais tarde com os estudos da Teoria Contingencial foi que, tinha-se muitas formas de se administrar (CAMACHO, 2010). “A máxima da Teoria da Contingência é não haver uma melhor forma de administra (the best way) uma vez que, a organização precisa estar sempre se adaptando às mudanças ambientais” (CAMACHO, 2010) Com isso, a abordagem clássica mecanicista, centralizadora foi deixando de ser o foco dos estudos das novas abordagens teóricas e comportamentais.

A teoria contingencial recebe algumas críticas no que se refere a caracterização de uma teoria. Alguns autores a tratam como uma “colcha de retalhos”. Pois, se apresenta mais como um apanhando de teorias que formam essa abordagem contingencial. (MARQUES E SOUZA, 2016; BEUREN E MACOHON, 2011; GUERRA, 2007) Essa teoria é “marcada pela relatividade, na medida em que para as organizações e teorias de gestão nada pode ser encarado como absoluto” (CAMACHO, 2010), Ou seja, padrões devem ser substituídos por procedimentos sistemáticos de acordo com o ambiente, tecnologia e estratégias.

2.4.1. Contribuições dos autores percussores da teoria da contingência

Ao longo dos anos alguns pesquisadores foram observando e identificando contingências que eram percebidas dentro do ambiente organizacional, ou seja, eventos ou fatores que quando percebidas influenciava esse contexto do sistema organizacional. As pesquisas tiveram como precursores os estudiosos relacionados na figura 2.

Tabela 1 – Relato histórico das principais pesquisas e contribuições sobre a Teoria da contingência

ANO	AUTORES	CONTRIBUIÇÕES
1972-1989	Wells, Egelhof, Ghoshal e Norhia (UK)	Indicam a internacionalização ou a expansão (geográfica ou de produtos) como fatores contingências
1969	Hage e Aiken (USA)	Replicaram o estudo das contingenciais empresas de saúde e previdência social
1968	Pugh et al (UK)	Concluíram que o tamanho das organizações era o principal fator contingencial e que quanto maior independência maior
1967	Perrow (USA)	Concluiu que a tecnologia era um fator contingencial, mas que seu uso intensivo teria capacidade de centralizar as informações
1967	Lawrence e Lorsh (USA)	Acrescentam outro fator, a variável ambiental. Também forma eles que deram o nome à teoria da contingência
1965	Woodward (UK)	Indicou outro fator contingencial, a tecnologia. Estava preocupada com a mensuração quantitativa da estrutura (indústria manufatureira)
1962	Chandler (UK)	Realizou estudos sobre a diversificação e concluiu que a estratégia é outro fator contingencial
1961	Burns e Stalker (UK)	Indicam a incerteza e a inovação como fatores contingências (estudo industrial eletrônica)
1939	Roethlisberger e Dicckson (UK)	Propõem a participação do empregado e criação de grupos de gerentes.

Fonte: Marques e Souza, 2016

Essa teoria está voltada e dirigida para desenhos organizacionais e sistemas gerenciais. Estando os estudos contábeis, através da contabilidade gerencial priorizados através desses sistemas gerenciais. (KAST E ROSENZERIG apud GUERRA, 2007)

Guerra (2007) em sua Tese, intitulada de Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência afirma que a Teoria Contingencial surgiu da oposição das teorias administrativas já existentes. Principalmente a clássica (grifo nosso) E que “a pesquisa contábil deveria ser moldada diante dos diferentes fatores contingencias, ambiente, tecnologia, estratégico e de estrutura organizacional.”

Quanto aos fatores contingências, entende-se que eles são endógenos e exógenos à empresa (CAMACHO, 2010) e que terminam influenciando as suas estratégias e por conseguinte sua nova estrutura. Para Sobral e Peci (2013, p.79) os gestores “podem perceber a organização com um todo, composto por partes cuja atividade afeta, de forma inter-relacionada, a atividade de toda a organização e, paralelamente, como parte de um sistema maior: o ambiente externo.”

Filtrar uma informação provocada por uma contingência é o que faz a empresa decidir a se propor novos caminhos. As contingências ambientais, organizacionais, de tamanho, tecnologia, estrutura e estratégia e, recentemente estudos indicam também o “desempenho” como contingência (CAMCHO, 2010) são benéficas ou não. Porém, todas geram informações que impactam de alguma forma o resultado de uma empresa. O que acontecerá aos resultados das empresas aqui pesquisadas e outras tantas empresas nessa área em alguns anos decorrentes de fatores políticos e econômicos, ou de novos caminhos, sobre expansão com novos mercados a ser explorados desenhados pelas próprias estratégias, confirma a máxima da Teoria da contingencia que ela não existe um único caminho nas organizações para serem geridas.

Percebendo as contingências, provavelmente a organização alcançará melhor desempenho, pois poderá alterar suas estratégias e continuar a existir.

3 Metodologia

Inicialmente retorna-se a algumas definições para o trato metodológico, como, (a) Por informação entende-se que são informações que são produzidas e utilizadas no âmbito estratégico e operacional da empresa e que causam impacto no resultado diante do seu uso e (b) por contingências entende-se que sejam eventos incertos ou até mesmo eventuais que acontecem no ambiente externo da empresa e, como a organização é um sistema aberto, absolve essas contingências se moldando a um novo modelo ou alternativa para conduzir a gestão de seus negócios.

Com o intuito de verificar a percepção dos gestores sobre informações relevantes gerenciais mediante cenários contingenciais, o desenho dessa pesquisa foi qualitativa fenomenológica, pois seu método teve como objetivo alcançar um entendimento das “formas como as pessoas agem e explicar suas ações”, aqui as pessoas, são empresas através de seus gerentes (GRAY, p. 137, 2012).

Procurou “buscar as opiniões, as descrições e as interpretações subjetivas dos participantes” (GRAY, p. 30, 2012), com uma coleta de dados de multicascos através da aplicação de questionário e entrevista. Foram,

(1) questionados e entrevistados gestores de empresas localizadas na bacia de Campos situada na zona norte do Rio de Janeiro;

(2) Procurou identificar a percepção dos gestores em reconhecer cenários contingencias e

(3) e o efeito desse reconhecimento na estratégia da empresa.

(4) A variável tecnologia influencia a estratégia da empresa quando é entendido que facilita a comunicação e melhora os processos

(5) A variável estrutura também é considerada. Pois, novas estratégias podem alterar a estrutura da empresa. (CHEGG; HARDY; NORD, 2014)

O setor escolhido para a pesquisa foi o petrolífero. Pois, além da sua importância para a economia nos negócios em todo o mundo, o petróleo é uma fonte de energia, não renovável e, “seus derivados são empregados em quase todas as atividades humanas”. (SILVESTRE e DACOL, 2008). Esse setor também é importante para os avanços tecnológicos nas atividades de exploração e em pesquisas para suprir as necessidades desse setor. (SILVESTRE e DACOL, 2008).

O setor é responsável nos dias atuais por cerca de 13% do PIB nacional. Gerando empregos e fomentando a indústria naval. Pois, só à Petrobras até 2020 serão entregues, “28 sondas de perfuração, 32 plataformas de produção, 154 navios de apoio de grande porte e 81 navios-taques, todos construídos no Brasil”. (NUNES, 2014).

3.1 Coleta de dados

A pesquisa foi realizada em duas etapas, a primeira, com a aplicação de um questionário e a segunda com uma entrevista semiestruturada.

3.1.1 Aplicação do questionário

A pesquisa é multicaseos, sendo assim, foram enviados 12 questionários para empresas da indústria que atuam na bacia de campos região norte fluminense. Só retornaram 5 questionários que seguiram como base para identificar a quem poderiam ser realizadas as entrevistas, as quais foram realizadas entre o período do dia 06 ao dia 15 de junho/2017. As entrevistas foram feitas por Skype e gravadas o áudio para poder encaminhar a análise do conteúdo dessas.

3.1.2 Entrevista

Na entrevista foi informado qual o objetivo da pesquisa, sem adentrar em conceitos e definições mais técnicas, para que o resultado não apresentasse vieses. O procedimento da entrevista foi realizado através de um roteiro com questões envolvendo o problema de pesquisa abordado.

Roteiro de entrevista:

Foi dividido em 4 blocos de perguntas semiestruturado. Durante a entrevista o pesquisador solicitou algumas informações complementares. Teve como constructo as seguintes variáveis contingências, **ambiente, tecnologia, estrutura e estratégia**.

Para analisar os dados foi usado o software de dados qualitativos Iramuteq. Esse software permite a análise estatísticas sobre o *corpus* textual dos dados da pesquisa.

O itamuteq entende como corpus textual o conjunto de textos objeto da análise, como texto, cada entrevista realizada que compõe o corpus. Por fim, o itamuteq também faz a análise do segmento do texto que corresponde a partes compostas em média de 3 linhas. (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Foram feitas as seguintes análises para esta pesquisa com este software:

- a) Análise de similitude
- b) Estatística textual clássica
- c) Nuvens de palavras

3.2 Problema de pesquisa

Para responder o problema de pesquisa tentou identificar no conteúdo das entrevistas, se os respondentes percebem contingências usando os seguintes critérios:

- (1) Em virtude da dificuldade de identificar claramente no discursos a percepção de estratégias, serão considerados como percepção a citação das variáveis. (Estratégia, ambiente, tecnologia e estrutura - proxies)
- (2) Quanto mais próximo aos nós no gráfico de similitude, mais forte a coocorrência e percepção do entrevistado.
- (3) O efeito será identificado também nos nós do gráfico de similitude quando palavras relacionadas a alternativas no contexto de tomada de decisão forem observadas. Como mercados, mecanicista, orgânica, contratos entre outras variáveis que apresentem características de tomada de decisão em ambiente contingencial para o cluster industrial pesquisado.

4 Resultados

4.1 Questionário

Dos entrevistados, 100% são gestores e exercem essa função a pelos menos 2 anos (40% das respostas) os demais, têm experiência na função acima de 7 anos. 80% dos respondentes também já trabalharam em empresas anteriormente, também exercendo cargo de gestão. Sendo essas empresas do mesmo setor.

Dos respondentes, 40% afirmam que a estrutura da empresa é orgânica, ou seja, flexível e adaptável (Clegg et al, 2014). Porém, observa-se que empresas de produção contínua como do setor de óleo e gás, têm um sistema mecanicista. Pelo menos, no ambiente de produção. No estratégico pode ser observado melhor uma estrutura orgânica. Isso não impede que as empresas tenham as duas formas de estrutura organizacional. Esse contexto é importante à Luz da Teoria Contingência em virtude da adaptação que as empresas fazem devido a eventos contingenciais endógenos e exógenos.

Nesse sentido foi questionado sobre quanto dinâmico e previsível era o ambiente externo no qual a empresa estava inserida (GUERRA, 2007). E os aspectos mais revelados foram, tecnologia necessária para a produção ($dp = 1,41$) e a regulamentação política do setor ($dp = 1,30$). O que menos influencia o dinamismo do setor são as atitudes dos concorrentes. Eles justificam logo em seguida quando em sua maioria, afirmam que o setor tem

regulamentações restritivas, tecnologia exigida e muitas outras implicações, as quais dificultam a entrada de novos competidores no setor.

Em seguida foi consultado se diante de uma informação gerada em um relatório gerencial e financeiro ele conseguia perceber uma crise econômica no setor, que estaria o impactando de forma negativa. Em sua maioria (60%) responderam sim. Mas, que as decisões eram sempre dos níveis mais altos da gestão da empresa. De preferencialmente no nível estratégico.

Ainda no questionário de sondagem tentou-se buscar no aspecto das contingências estratégicas, qual a dimensão estratégica utilizada. E tanto a estratégia deliberada (“antecipa os acontecimentos do ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos” – SOBRAL e PECI, p. 209,2013), quanto a emergente são utilizadas (“resposta a uma oportunidade ou ameaça ambiental, sendo resultado do pensamento estratégico os membros organizacionais” - SOBRAL e PECI, p. 209,2013)

4.2 Entrevista

A entrevista foi realizada com apenas 3 respondentes. A opção de análise qualitativa foi em tentar identificar percepção, sobre contingências através de informações geradas no dia a dia dos gestores. Essas informações aqui classificadas como relevantes, pois, podem alterar o ambiente, a estratégia, a estrutura, a tecnologia que a empresa está envolvida e consequentemente seu desempenho, o qual alguns autores já classificam também como uma contingência.

A análise de similitude corresponde a identificar ligações nos nós (empresa, não, estar, contrato e mais) com conceitos e percepções acerca do objeto de estudo. Na figura 2, foram estabelecidas algumas similitudes que possam ser observados na pesquisa. Observa-se conforme gráfico abaixo que, quase todas as palavras estão presas aos nós.

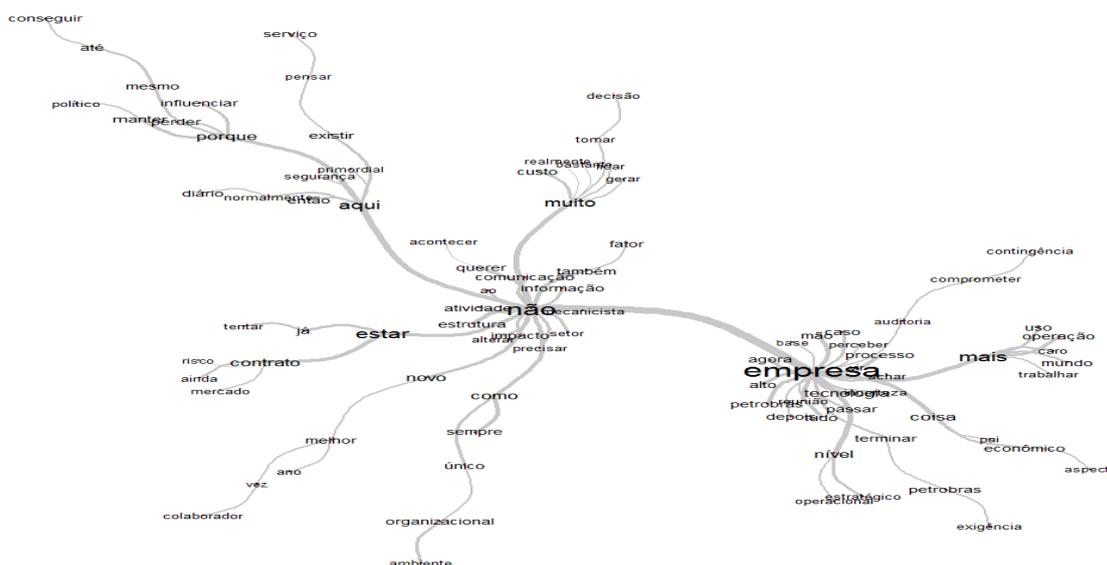


Figura 1 – Análise de Similitude

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Através da análise de similitude, observa-se o núcleo central do conteúdo verificado. As palavras “empresa”, “não”, “aqui”, “estar”, “contrato” e “mais” apresenta-se bem no núcleo central da estrutura. Na zona periférica destaca-se “tecnologia”, “processos”, “contratos”, “estrutura”, “informação” e um espaço mais longe, palavras como “organizational”, “ambiente”, “Petrobras”, “estratégico”, “mercado”, “contingência” e “decisão” entre outros.

Sendo assim, de acordo com a árvore de concorrência, ou seja, a possibilidade de unidades uma(s) ocorrerem com outra(s) indicam que:

1 – **Empresas** estão relacionadas mais com o mundo, aspectos econômicos, níveis estratégicos, Petrobrás, exigência, processos, tecnologias, contingências, compromisso, econômico, auditorias.

Aspectos econômicos, exigências, auditorias, Petrobrás são contingências ambientais exógenas. Pois, são aspectos que estão relacionados a empresa objeto desse estudo. Os quais recebe informações acerca dessas contingências e se molda as suas exigibilidades.

2- **Não** estar relacionados com comunicação, informação, estrutura, mercado, decisão, impacto, ambiente, organizacional. Estas palavras também se referem a contingências, tecnológicas, estruturais, ambientais e estratégicas.

3- **Muito** estar relacionado com decisão, tomar, custo, bastante. Estas palavras também se relacionam com contingências endógenas e exógenas. Destaca-se a palavra custo que se refere aos gastos de produção que sofrem interferência tanto do processo produtivo em si, quanto de demandas do mercado.

4- **Aqui** relaciona-se com porque, conseguir, serviço, diário, normalmente, segurança, manter, influencia, político. Ou seja, aqui se refere ao ambiente de trabalho que é objeto do estudo da contingência.

5-**Contrato** relaciona-se com risco e mercado

Observa-se assim, que os entrevistados percebem as informações contingências por similitudes. Como as destacadas acima. Mesmo não estando alinhados, as contingências são perceptíveis nas conectividades. Isso pode ser justificado pelos níveis de gestão dos entrevistados, um gestor na área operacional, um na supervisão e outro na área estratégica. Ou seja, percebem, mas, de formas diferentes, não obrigatoriamente no mesmo nível. De acordo com Antunes (2012) informações operacionais são voltadas para rotinas e informações estratégicas para decisão. Sendo observadas as seguintes palavras no gráfico de similitude

Rotina: Manter, diário, segurança, sempre, normalmente, exigência, processo

Decisão: Comprometer, terminar, trabalhar, querer.

Figura 2 – Análise fatorial de correspondência - Palavras

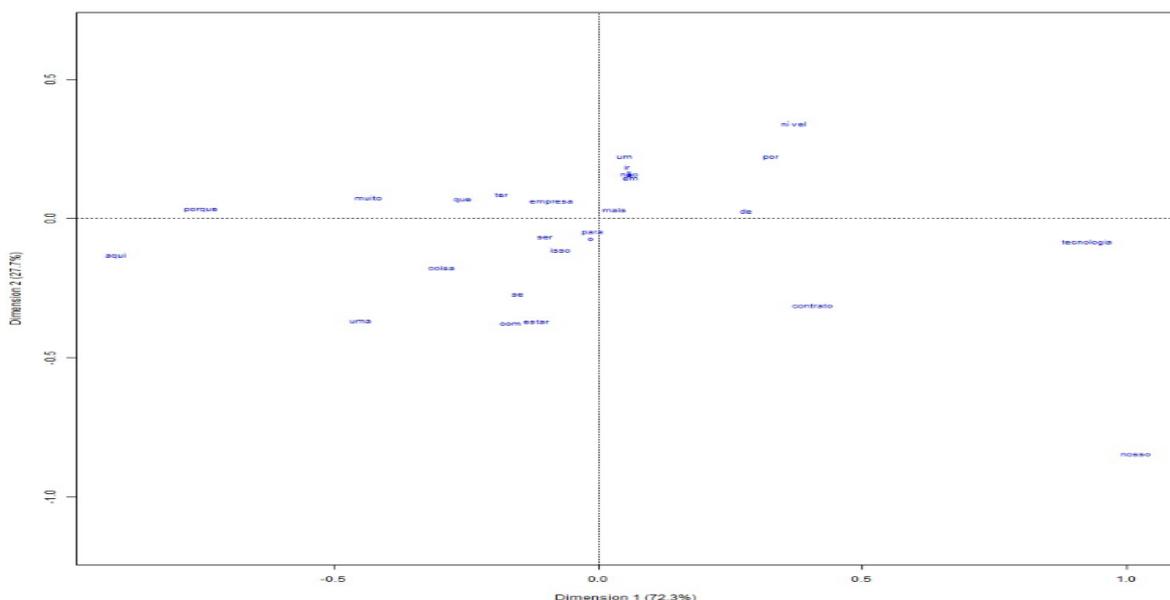


Figura 2 – Análise fatorial de correspondência - Palavras

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

econômicas. Sendo assim, observou-se que palavras relacionadas a contingências ambientais e tecnológicas são mais frequentes nos periféricos dos núcleos do gráfico de similitudes.

Como sugestões para a continuação dessa pesquisa, seria uma pesquisa quantitativa para verificar o impacto que estas contingências no desempenho da empresa, o qual é classificada por alguns autores como contingencial também. Assim, as informações poderiam ser alinhadas dando mais robustez a pesquisa.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Zaida Regina Almeida Afonso. **Planejamento Estratégico como Fator Competitivo nas Organizações**. 2012. Disponível em:

<[http://www.tecsoma.br/fevereiro2012/artigo_estrategia\[1\].pdf](http://www.tecsoma.br/fevereiro2012/artigo_estrategia[1].pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2017

ALMEIDA, M.S.; FREITAS, C.R.; SOUZA, I.M. Gestão do conhecimento para tomada de decisão. São Paulo: Ed.Altas. 2011

ANGEOLINE, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ci. Inf. Brasília**, Brasília, v. 32, n. 1, p.17-22, jan/abril 2003. Quadrimestral. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

BEUREN, Ilse; MACOHON, Edson. Institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência: Um estudo em indústrias de móveis em São Bento do Sul. **Revista de Gestão dos Países de Línguas Portuguesas**, Lisboa, v. 10, n. 1-2, p.78-91, jan. 2011. Semestral. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpb/v10n1-2/v10n1-2a08.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. **A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento**. Rev. Ciência da Informação - Vol 24, n.2, ago/1995.

BROWNE, Mairéad. **Information and executive decision**. ASIS, p. 41-47, 1992

BUCKLAND, Keeble . **Information as thing**. Journal of the American Society for Information Science (JASIS), University of California. Berkeley v.45, n.5, p.351-360, 1991.

CAMACHO, Reinaldo Rodrigues. **Fatores condicionantes da gestão de custos Interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil**: Uma abordagem a Luz da Teoria da Contingência. 2010. 216 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Contábeis, Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis - São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-22012011-164307/en.php>>. Acesso em: 16 jun. 2017

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ**. Florianópolis-SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 2013. 18 p

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 40, p.1123-1124, dez. 2006. Bimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

CHARTERED GLOBAL MANAGEMENT ACCOUNTANT®.(CGMA) **Princípios Globais de Contabilidade Gerencial®**: Contabilidade gerencial eficaz: Melhorando as decisões e construindo organização de sucesso. The Chartered Institute of Management Accountants Jul/2016.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003. 426p

CHIAVENATO, Idalberto. **INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=V7QbCgAAQBAJ&pg=PT438&lpg=PT438&dq=tudo+é+relativo.+Tudo+depende.+Dentro+de+uma+relação+funcional+não+há+causalidade+direta+entre+as&source=bl&ots=3yf88iHutN&sig=vnK_gSuIKf0QIcUWpF2LA_5p4xk&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwisuonMo_rUAhVFEJAKHRSeBwMQ6AEIOjAD#v=onepage&q=tudo+é+relativo.+Tudo+depende.+Dentro+de+uma+relação+funcional+não+há+causalidade+direta+entre+as&f=false>. Acesso em: 06 jul. 2017.

GLEGG, Stewart R. et al (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2014. 463 p. (Handbook de Estudos Organizacionais). Organizadores da edição brasileira: Miguel Caldas, Roberto Fachin e Tânia Fischer.

COONEY, James P. **Qual o real valor da informação?**. Revista Escola de Biblioteconomia. UFMG, Belo Horizonte, v. 20, n. 2, p. 176-190, jul./ dez. 1991.

DAVENPORT, Thomas Hayes. **Ecologia da informação**: Porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998

DEGENT, Ronald Jean. **A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial**. Revista de Administração de Empresas, v. 26, n.1, p 77-83, jan/mar 1986.

DONALDSON, L. **Teoria da contingência estrutural**. In: Clegg, S. R. et al. (Org.). Handbook de estudos organizacionais. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2007

FERREIRA, Leonardo Rodrigues. **A importância das Informações no Processo de Tomada de Decisões**. Comunidade ADM. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-das-informacoes-no-processo-de-tomada-de-decisoes/12714/>> Acesso: 19/10/2016

FULD, Leonard M. **Descobrir os ativos ocultos de informação de sua empresa. Administrando a Concorrência**. Rio de Janeiro, Record, 1988 p -56-84

GRAY, David E. **Pesquisa no Mundo Real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012. 488 p. TRADUÇÃO DE: ROBERTO CATALDO COSTA.

GUERRA, Almir Rogério. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. 2007. 136 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Fea - Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-24052007-085106/en.php>>. Acesso em: 24 abr. 2017

HOCHBERG, Julian E. **Percepção**. Trad. de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

LAGO, Alfredo Posse. **Comunicação: Uma perspectiva abrangente**. 2001. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/2088/comunicacao--uma-perspectiva-abrangente.html>>. Acesso em: 11 jun. 2017.

LE COADIC, Yves François. **A Ciência da Informação**. Tradução de Maria Yêda F. S. de Filgueira Gomes. Rev. Perspectivas em Ciência da Informação. Brasília: Briquet de Lemos v.1 n. 2. 1996

MARQUES, Kelly Cristina Múcio e SOUZA, Rodrigo Paiva. **Pontos críticos da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial**. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 23., 2016, Porto de Galinhas. 16 f. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/822/822>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **ANALISE DO AMBIENTE CORPORATIVO: DO CAOS ORGANIZADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007. 478 p.

NICOLAU, Isabel. **O Conceito de Estratégia**. Lisboa: Indeg/iscte, 2001. 17 p. Disponível em:

<<http://cedo.ina.pt/docbweb/MULTIMEDIA/ASSOCIA/INTERNO/ELECTRON/E160.PDF>>. Acesso em: 09 jul. 2017.

NUNES, Fernanda. **Com investimentos da Petrobrás, petróleo avança para 13% do PIB brasileiro**. 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/mercados,com-investimentos-da-petrobras-petroleo-avanca-para-13-do-pib-brasileiro,1513541>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de; KOVACS, Érica Piros. **Estrutura Organizacional e Estratégia: uma relação contingencial**. XIII Simpep, Bauru, nov. 2006. Disponível em: <file:///C:/Users/Dell/Downloads/Teoria+Contingencia+Estrutural_artigo_1.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2017.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997. 275 p.

PINHEIRO, Lena Vania Ribeiro et al. **INFORMAÇÃO - ESSE OBSCURO OBJETO DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**. Revista Morpheus: ESTUDOS INTERDISCIPLINARES EM MEMÓRIA SOCIAL, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p.12-23, 2004. Semestral. Disponível em: <<http://www.seer.unirio.br/index.php/morpheus/article/view/4108/3759>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

ROBBINS, Stephen P; A DECENZO, David. **FUNDAMENTOS DA ADMININSTRACÃO: CONCEITOS ESSENCIAIS E APLICAÇÕES**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 396 p. TRADUÇÃO: ROBERT BRIAN TAYLOR

SANTOS, Leonardo Lopes dos. **FILOSOFIA RELATIVISTA NA ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS**. In: XII SEGET, 12., 2015, Porto Alegre. **XII SEGet**. Porto Alegre: Aacsb Internacional, Cladea e Ifbae, 2015. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/672261.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2017.

SILVESTRE, Bruno dos Santos; DALCOL, Paulo Roberto Tavares. **Agglomeração industrial de petróleo e gás da região produtora da Bacia de Campos: sistema de conhecimento, mudanças tecnológicas e inovação**. Revista de Administração: USP, São Paulo, v. 43, n. 1, p.84-96, mar. 2008. Trimestral. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44469/48089>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

SOBRAL, Felipe e PECCI, Alketa. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 2 ed. São Paulo: PEARSON, 2013. 611 p.

WANG, R. W.; STRONG, D. M. Beyond accuracy: what data quality means to data consumers. Journal of Management Information Systems, v. 12, n. 4, p. 5-33, 1996.