



Estudo da abordagem contingencial na gestão de projetos

Naijela Janaina da Costa¹ (EPA/FECILCAM) – naji_s2@hotmail.com

André Campos Stivanin² (EPA/FECILCAM) – andre_epa@hotmail.com

Camila Cristina Festi³ (EPA/FECILCAM) – camila_festi@hotmail.com

Thayse de Oliveira Guedes⁴ (EPA/FECILCAM) – thayseguedes@hotmail.com

Wellington de Freitas Teixeira⁵ (EPA/FECILCAM) – well.ft@hotmail.com

Resumo: Neste documento encontra-se um estudo sobre a abordagem contingencial e suas aplicações na gestão de projetos. A abordagem contingencial enfatiza a inexistência de um único modelo que se adapte a todas as empresas em quaisquer circunstâncias, pois as mudanças nos sistemas ocorrem conforme as variáveis envolvidas. Sendo assim, este artigo tem como objetivos contextualizar a abordagem contingencial e investigar a aplicação da mesma na gestão de projetos. O método de abordagem utilizado no desenvolvimento da pesquisa foi o qualitativo. O presente estudo verificou que há um forte questionamento em relação à existência de um conjunto de fatores que possam ser aplicáveis a todos os tipos de projetos devido às diferenças dos mesmos, isto porque tudo o que acontece no ambiente externo à organização afetará sua atividade, a estrutura, a gestão e a tomada de decisões pelos gestores. Diante disto, concluiu-se que a abordagem contingencial pode ser incorporada em pequenas, médias e grandes organizações, sendo um bom caminho a ser seguido para atingir metas com um melhor desempenho, e é nesse ponto que entram as boas práticas de gestão de projetos.

Palavras-chave: Organização; Sistemas; Ambiente; Tecnologia.

1. Introdução

A abordagem contingencial enfatiza a inexistência de um único modelo que se adapte a todas as empresas em quaisquer circunstâncias, pois as mudanças nos sistemas ocorrem conforme as variáveis envolvidas. Portanto, esta abordagem afirma que não se alcança a eficácia da organização baseando-se em um único modelo organizacional. Esta por sua vez, é uma das teorias da Administração Moderna, que conforme Samuel (2003) tem como função o planejamento que envolve as escolhas de tarefas que devem ser desempenhadas a fim de atingir os objetivos da empresa.

¹ Graduanda em Engenharia de Produção Agroindustrial pela Universidade Estadual do Paraná – Campus de Campo Mourão.

² Graduando em Engenharia de Produção Agroindustrial pela Universidade Estadual do Paraná – Campus de Campo Mourão.

³ Graduanda em Engenharia de Produção Agroindustrial pela Universidade Estadual do Paraná – Campus de Campo Mourão.

⁴ Graduanda em Engenharia de Produção Agroindustrial pela Universidade Estadual do Paraná – Campus de Campo Mourão.

⁵ Graduando em Engenharia de Produção Agroindustrial pela Universidade Estadual do Paraná – Campus de Campo Mourão.

Assim, necessita-se de diversas maneiras de se organizar para tomada de decisões e resolução de problemas organizacionais, carecendo-se de uma abordagem mais flexível, como a abordagem contingencial que é fortemente incorporada na gestão de projetos, pois esta abordagem oferece uma maior liberdade para decisões e processos administrativos.

Segundo Forli (2006), a gerência de projetos ou gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas na elaboração de atividades relacionadas para atingir metas ou objetivos pré-estabelecidos.

A gestão de projetos está entre as áreas de conhecimento da Engenharia de Produção sendo este trabalho enquadrado na área de Engenharia Organizacional. Esta é definida conforme a ABEPRO (2011) como um conjunto de conhecimentos relacionados com a gestão das organizações, que engloba planejamentos estratégicos, propriedades intelectuais e sistemas de informações.

Quanto as sub-áreas de conhecimento relacionadas a Engenharia Organizacional, o presente trabalho apresenta seu foco, segundo (ABEPRO, 2011), voltado para as sub-áreas de Gestão de Projetos e Gestão Estratégica e Organizacional.

O presente artigo tem como objetivos contextualizar a abordagem contingencial e investigar a aplicação e contribuição da mesma na gestão de projetos.

Este artigo está estruturado em seis seções. Na primeira seção, apresenta-se o objetivo do mesmo e a pesquisa é contextualizada. Na segunda seção, aborda-se o referencial teórico da pesquisa. Na terceira seção, está descrita a metodologia da pesquisa e na quarta seção, a revisão de literatura. Em seguida, apresenta-se a abordagem contingencial na gestão de projetos. Por fim, expõem-se as considerações finais.

2. Fundamentação teórica

Apresentam-se neste item, alguns conceitos e definições. Primeiramente será mostrada a definição de abordagem sistemática, e em seguida, a abordagem contingencial que possui maior destaque por ser o foco do estudo. Por conseguinte será relacionada a abordagem contingencial com o desenvolvimento organizacional e a administração por objetivos.

2.1 Abordagem sistêmica

2.1.1 O Princípio da Teoria Geral de Sistemas

Bonis e Abud (2002), afirmam que o aparecimento da Teoria Geral dos sistemas forneceu uma base para a unificação dos conhecimentos científicos recentemente.

Segundo Kwasnicka (2006), desde a Segunda Guerra Mundial, a sociedade vem mergulhando cada vez mais profundamente em uma forma de raciocínio sistêmico. Por muitas gerações, a ênfase tem sido dada à mecanização de todas as coisas, à descoberta de formas de segmentar as coisas e tratar esses segmentos de maneira minuciosa. Com o começo da fase sistêmica, porém, a ênfase mudou para o todo e não apenas para as partes.

A teoria Geral de Sistemas está preocupada com o desenvolvimento sistemático de um quadro de referência que descreva as relações gerais do mundo empírico. Assim, os dois nomes que mais contribuíram para o desenvolvimento da teoria de sistemas foram Ludwig von Bertalanffy⁶ e Kenneth Boulding⁷. (KWASNICKA, 2006)

⁶ Biólogo alemão, autor de um artigo publicado em 1951, “Teoria geral de sistemas: uma nova abordagem para a unidade da ciência”.

⁷ Em 1956, autor do artigo “Teoria geral de sistemas: o esqueleto da ciência”.

Estes autores se preocuparam em definir uma teoria que pudesse integrar todas as abordagens até então existentes.

2.1.2 Conceito de Sistemas

Conforme Chiavenato (1983, p. 394), “sistema é um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado”.

Bonis e Abud (2002, p. 146), afirma que “sistema é um complexo de elementos em interação de natureza, ordenada e não fortuita”.

2.1.3 Tipo de Sistemas

Chiavenato (1983) afirma que existe uma variedade de sistemas e uma gama de tipologias para classificá-los, de acordo com certas características básicas.

- a. Quanto à sua constituição, os sistemas podem ser físicos ou abstratos:
 1. Sistemas físicos ou concretos: quando compostos de equipamentos, de maquinaria e de objetos e coisas reais;
 2. Sistemas abstratos ou conceituais: quando compostos de conceitos, planos, hipóteses e ideias.
- b. Quanto à sua natureza, os sistemas podem ser fechados ou abertos:
 1. Sistemas fechados: são os sistemas que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, pois são herméticos a qualquer influência ambiental;
 2. Sistemas abertos: são os sistemas que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e de saídas.

2.1.4 A organização como um sistema aberto

Valendo-se de várias hipóteses, Chiavenato (1983, p. 398) constata que

[...] a descrição de sistema aberto é aplicável à organização. A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com o seu *ambiente*, sejam os clientes, os fornecedores, os concorrentes, as entidades sindicais, os órgãos governamentais e muitos outros agentes externos.

Rodrigues e Silva (2009) afirmam que entre as abordagens da teoria administrativa, o pensamento sistêmico coloca que a empresa deve ser entendida e tratada como um sistema aberto, que permite interações com o meio, com isto a previsibilidade fica cada vez mais fraca. Sendo assim, para se conseguir efetiva eficácia nas tomadas de decisões deve-se ter uma visão transdisciplinar, ou seja, que transcenda as barreiras de seus subsistemas, suas áreas do conhecimento, assim como a própria fronteira da empresa com o ambiente externo, esta que influi sobre o meio ambiente e recebe influência dele.

2.2 Abordagem contingencial

A Teoria da Contingência é um passo além da Teoria dos Sistemas, esta tem uma visão que a organização é um sistema composto de subsistemas, e procura compreender as relações dentro e entre estes subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente, como será explorado posteriormente.

2.2.1 O princípio da Teoria da Contingência

De acordo com Morgan (1996), a teoria da contingência baseia-se na premissa da inexistência de um modelo que se adapte a todas as empresas em todas as circunstâncias, pois dependendo do impacto, as mudanças são diferenciadas.

Chiavenato (1983) enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa, ou seja, tudo é relativo e dependente. Assim, a abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.

Por conseguinte, conforme Bonis e Abud (2002) as empresas, ao lidarem com seus objetivos externos, dividem-se em unidades, que têm como objetivo lidar com um segmento da realidade externa à empresa, que envolve diversos fatores. Dessa forma, a organização segmenta a realidade para poder melhor entendê-la.

A figura 1 mostra a contribuição das diversas teorias administrativas à teoria da contingência, conforme Chiavenato (1983, p. 549).

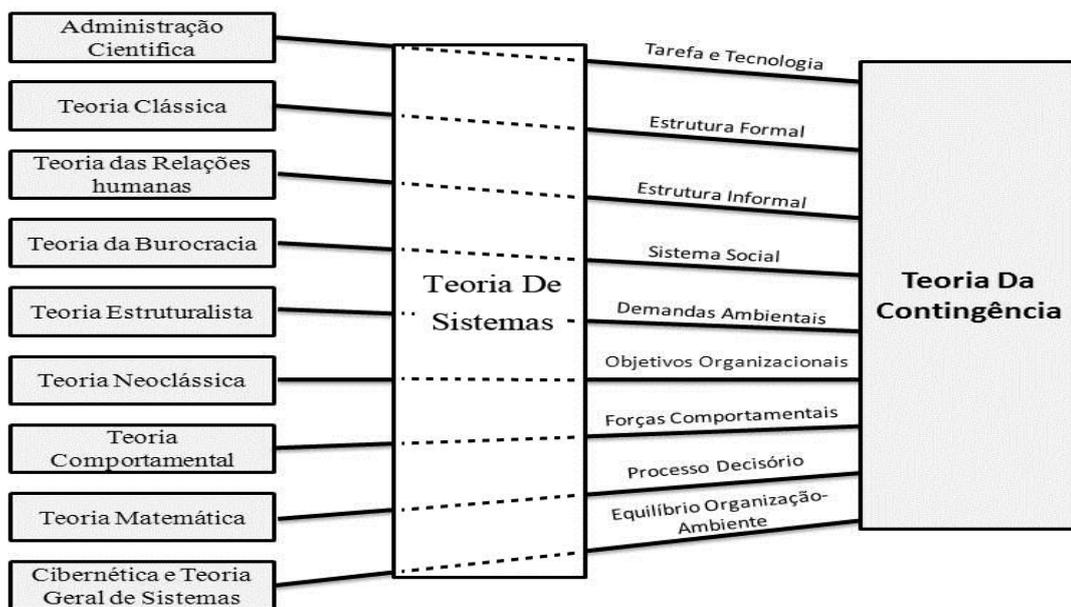


FIGURA 1: A contribuição das diversas teorias administrativas à teoria da contingência. Fonte: Chiavenato (1983, p. 549).

Ressaltando, Chiavenato (1983), afirma que a Teoria da Contingência nasceu a partir de uma série de pesquisas para verificar as estruturas organizacionais mais eficazes em cada empresa. Pesquisas procuraram confirmar se as organizações seguiam os pressupostos da Teoria Clássica, como a divisão do trabalho, a hierarquia de autoridade etc. Assim os resultados conduziram a uma nova concepção de organização: a estrutura e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo, como já citado anteriormente.

2.2.2 Definição de contingência

“Contingência significa qualidade do que é contingente incerteza se uma coisa vai acontecer ou não”. (AURÉLIO)

Segundo Chiavenato (1983, p. 415), “a palavra *contingência* significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão”.

2.2.3 Teoria da Contingência

De acordo com Kwasnicka (2006), o desenvolvimento do pensamento contingencial não é o produto de um indivíduo ou mesmo de um grupo de indivíduos, porém percebe-se ao longo do desenvolvimento das várias abordagens teóricas da administração, que havia

necessidade de certa adaptação a situações, ressaltando que todas elas contribuíram de uma certa forma para a Teoria da Contingência, conforme ilustra a figura 1.

Bennis⁸ *apud* Kwasnicka (2006, p. 139), em meados da década de 60, analisou o aspecto da adaptação da organização em função das mudanças tecnológicas. Segundo ele:

“Em primeiro lugar, a palavra-chave deverá ser temporário. Organizações deverão ser adaptativas, sistemas temporários de mudanças rápidas. Segundo, deverão ser organizadas em torno de problemas a serem resolvidos. Terceiro, esses problemas serão resolvidos por grupos de pessoas relativamente estranhas, que representem uma diversidade de habilidades profissionais. Quarto, dada a necessidade de coordenação de vários projetos, haverá a ligação de grupos diferenciados. Quinto, os grupos serão conduzidos em uma linha orgânica e não mecânica, serão emergentes e adaptativos aos problemas, e liderança e influência estarão com aqueles que demonstrarem capacidade de solucionar problemas. As pessoas deverão ser diferenciadas de acordo com suas habilidades e treinamento, e não de acordo com a hierarquia ou papel desempenhado na organização”.

Por conseguinte, conforme Kwasnicka (2006), o que Warren Bennis estava querendo colocar, de maneira diferente, era a ideia de que uma estrutura organizacional é um produto de muitas variáveis, como tecnologia e ambiente, uma vez que a empresa adota a abordagem contingencial, deve-se preocupar mais profundamente com as variáveis envolvidas e com as demandas ambientais.

Chiavenato (1983) ressalta que a Teoria da Contingência mostra que as características da organização são variáveis dependentes e contingentes em relação ao ambiente e à tecnologia. Isto explica a enorme importância do estudo do ambiente e da tecnologia.

2.2.3.1 Ambiente

Conforme Chiavenato (1983, p. 426), “ambiente é tudo o que envolve externamente uma organização (ou um sistema). É o contexto dentro do qual uma organização está inserida”.

Posteriormente, Morgan (1996) com base em hipóteses, constata que como o ambiente é vasto, complexo, envolve tudo ao redor da organização, ele pode ser analisado em dois segmentos:

- a. Ambiente Geral: ambiente genérico e comum a todas as organizações. O ambiente geral é constituído de um conjunto de condições semelhantes para todas as organizações. As principais dessas condições são: tecnológicas; econômicas; políticas; legais; demográficas; ecológicas; culturais.
- b. Ambiente de Tarefa: ambiente mais próximo e imediato de cada organização. É o segmento do ambiente geral do qual uma determinada organização extrai as suas entradas e deposita suas saídas. O ambiente de tarefa é constituído por: fornecedores de entradas; clientes ou usuários; concorrentes; e, entidades reguladoras.

De acordo com estas proposições, os autores Chiavenato (1983) e Morgan (1996), afirmam que o grande problema com a qual as organizações de hoje se defrontam é a incerteza. Aliás, a incerteza é o grande desafio atual da Administração, que se encontra na interpretação das organizações e não na realidade ambiental. Isto ressalta o destaque da Teoria da Contingência: a organização é de natureza sistêmica.

2.2.3.2 Tecnologia

⁸ Nascido em 1925, psicólogo e conselheiro de quatro presidentes norte-americanos, Warren Bennis foi um dos profetas da liderança e ficou conhecido pela frase: "Os gestores fazem as coisas de forma certa. Os líderes fazem as coisas certas”.

Segundo Chiavenato (1983, p. 432), “[...] a tecnologia constitui outra variável independente que influencia as características organizacionais (variáveis dependentes). Além do impacto ambiental, [...] existe o impacto tecnológico sobre as organizações”.

Morgan (1996), sob um ponto de vista administrativo, considera a tecnologia como algo que se desenvolve predominantemente nas organizações, em geral, e nas empresas, em particular, através de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre o significado e execução de tarefas - *know-how* - e pelas suas manifestações físicas decorrentes - máquinas, equipamentos, instalações - constituindo um enorme complexo de técnicas usadas na transformação dos insumos recebidos pela empresa em resultados, isto é, em produtos e serviços.

Sob o ponto de vista de Chiavenato (1983), a tecnologia pode estar ou não incorporada a bens físicos. A tecnologia incorporada está contida em bens de capital, matérias-primas intermediárias e componentes etc. Neste sentido, a tecnologia corresponde ao conceito de *hardware*⁹.

A tecnologia não incorporada encontra-se nas pessoas (técnicos, engenheiros, pesquisadores) sob formas de conhecimentos intelectuais ou operacionais, facilidade mental ou manual para executar as operações, ou em documentos que a registram e visam assegurar sua conservação e transmissão, correspondendo ao conceito de *software*¹⁰. (CHIAVENATO, 1999)

2.2.4 O Desenvolvimento Organizacional em um sistema contingencial

Segundo Santos (2006, p. 7), “desenvolvimento organizacional é um processo de mudança planejada. É o resultado da busca de idéias e técnicas para melhorar a eficácia das organizações e sua habilidade de encarar mudanças como um processo natural”.

O desenvolvimento organizacional, como diz Chiavenato (1983), não se trata de uma teoria propriamente dita, mas sim de um desdobramento da teoria comportamental a caminho da abordagem sistêmica.

De acordo com a Teoria da Contingência não existe um sistema que possa ser utilizado em todas as empresas, assim, o desenvolvimento organizacional se preocupa com o trabalho onde as decisões são tomadas por pessoas. Os homens devem tomar decisões dentro das empresas a todo o momento, para isso é importante que se baseiem em modelos teóricos que possibilitem atingir seus objetivos.

Por conseguinte, as mudanças necessárias na organização, se baseiam conforme os aspectos do ambiente da mesma, como explorado no trabalho.

2.2.5 Relação entre a Teoria da Contingência e Teoria de Administração por Objetivos (APO)

Chiavenato (1983, p. 199), afirma que:

“[...] administração por objetivos é um processo pelo qual os superiores e subordinados, identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e usam objetivos como guias para negócios”.

⁹ É a parte física do computador, ou seja, é o conjunto de componentes eletrônicos, circuitos integrados e placas, que se comunicam através de barramentos.

¹⁰ *Software*, logiciário ou suporte lógico é uma sequência de instruções a serem seguidas e/ou executadas, na manipulação, redirecionamento ou modificação de um dado/informação ou acontecimento.

Na Administração por Objetivos, o primeiro passo é a fixação dos objetivos, estabelecimento de metas e definição de prazos. Posteriormente a isso, é realizado um desenvolvimento estratégico para alcance dos mesmos, de acordo com os recursos disponíveis (financeiros, humanos, materiais, etc). (CHIAVENATO, 1983)

Com bases nos objetivos e metas estabelecidos, e utilizando o planejamento estratégico realizado é possível adaptar uma empresa as condições conforme o seu ambiente, como é o foco da Teoria da Contingência.

3. Metodologia

O método de abordagem utilizado no desenvolvimento da pesquisa foi o qualitativo. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como descritiva e explicativa, e, quanto aos meios, como bibliográfica e documental.

A revisão de literatura foi realizada no portal de periódicos da Capes, em livros, nos Anais dos dois principais eventos de Engenharia de Produção (ENEGEP e SIMPEP), no acervo literário da Universidade de São Paulo (USP), no acervo literário da Universidade Federal do Paraná (UFPR), em revistas, e em buscas pela Internet. Foram pesquisados arquivos publicados entre 2000 e 2011, utilizando palavras chaves como: gestão de projetos, abordagem contingencial na gestão de projetos, abordagens modernas em gestão de projetos, gestão de projetos com ênfase na contingência e aplicação da teoria contingencial em gestões de projetos.

Para a definição e fundamentação da abordagem contingencial baseou-se em Bonis; Abud (2002), Chiavenato (1983), Kwasnicka (2006), Morgan (1996) e Santos (2006).

4. Revisão de literatura

Na revisão de literatura encontraram-se seis estudos de caso com o objetivo de relacionar a abordagem contingencial com a gestão de projetos.

Guerra (2007) realizou um estudo de caso com o objetivo de identificar e analisar os arranjos promovidos pelo encaixe existente entre o sistema de contabilidade gerencial e determinadas variáveis ocorrentes em determinadas empresas, com base na teoria contingencial. Para isto, o autor realizou uma coleta de dados por meio de questionários enviados às empresas, e a amostra final é composta por 104 participantes, a partir de qual se empregou a estatística descritiva. Os resultados revelaram três arranjos: o primeiro é composto por empresas com ambiente competitivo, tecnologias modernas e não padronizadas, estratégias de diferenciação e outros; o segundo é composto por empresas com ambiente estável e protegido, tecnologias pouco padronizadas e pouco desenvolvidas; e o terceiro é composto por empresas com ambiente e atributos do sistema de comando gerencial semelhantes ao primeiro, e com estratégia e estrutura similar ao segundo. Por conseguinte, esta pesquisa buscou agrupar dados disseminados sobre teoria contingencial, bem como desenvolver uma investigação ampla do assunto. Conforme o autor, os objetivos puderam ser considerados alcançados, na medida em que estes arranjos entre as variáveis foram identificados e, posteriormente, interpretados.

O objetivo de Junior e Carvalho (2009) foi abordar a literatura de fatores críticos de sucesso em projetos a partir de uma abordagem teórica conceitual, buscando propor um modelo contingencial de gerenciamento de projetos. Este estudo pode ser descrito como teórico-conceitual e foi dedicado à pesquisa e à revisão da literatura sobre a abordagem contingencial de gestão de projetos de inovação. A análise da literatura permitiu verificar que a abordagem contingencial de gestão de projetos, embora emergente, tem crescido nos últimos anos.

O objetivo de Junqueira (2010) foi compreender as características dos efeitos dos fatores contingenciais sobre o perfil do sistema de controle gerencial nas empresas brasileiras. O autor realizou uma amostra que envolveu 120 empresas brasileiras de grande porte, coletando e levantando dados para obtenção de informações sobre as mesmas. Sua pesquisa defendeu que os fatores contingenciais internos e externos influenciam o perfil do sistema de controle gerencial que possui associação com o desempenho, sendo possível estabelecer arranjos entre fatores contingenciais, características do sistema de controle gerencial e desempenho organizacional. Por fim, o autor identificou mudanças contingenciais e acelerou o processo de readaptação da empresa, bem como, forneceu uma visão importante de um grupo de empresas classificadas entre os maiores do país, dando base para outros estudos na área da teoria contingencial.

O objetivo da dissertação de Maccali (2011) foi compreender de que forma o processo estratégico e as relações entre seus fatores influenciam nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico de três agroindústrias paranaenses: Cooperativa Agroindustrial Lar, Moinho Iguacu – Sabor Sul e Infasa Indústria de Farinhas S.A. Este estudo observou de forma integrada como os fatores do processo estratégico e suas relações influenciam nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico das agroindústrias paranaenses pesquisadas. Assim, a abordagem contingencial contribui para a otimização da estrutura e depende de alguns fatores contingenciais, tais como estratégia, tamanho, incerteza da tarefa e tecnologia, que por sua vez refletem a influência do ambiente numa dada organização. O autor ainda percebeu que as agroindústrias são influenciadas pelo perfil de seus gestores, sendo que quanto maior a capacidade dos mesmos para avaliar as influências do ambiente externo, maior será a probabilidade de que essa empresa apresente um melhor desempenho na gestão.

A proposta da pesquisa de Marques (2009) é de natureza descritiva, baseada em dados levantados em seis empresas com o objetivo de analisar algumas características da gestão de projetos complexos e incertos nas empresas brasileiras, dando condições de entender como a abordagem contingencial estruturada na gestão de projetos permite potencializar as chances de sucesso destes projetos. O autor afirma que as abordagens alternativas para a gestão de projetos surgiu na década de 80 como consequência das fraquezas do poder do modelo explanatório tradicional. O autor ainda constatou em sua pesquisa, que as abordagens convencionais buscam a universalização através da padronização e normatização de procedimentos e técnicas, já as novas técnicas como a contingencial buscam a flexibilidade e maior adequação dos procedimentos e técnicas aos diferentes níveis de complexidade.

Patah (2010) teve como objetivo analisar os benefícios gerados pelo uso de métodos contingenciais na gestão de projetos para as organizações. A pesquisa de base empírica foi realizada em uma empresa multinacional eletroeletrônica de grande porte, com atuação diversificada, presente em vários setores industriais. Segundo o autor o gerenciamento de projetos tem sido cada vez mais estudado, e diferentes abordagens podem ser encontradas na bibliografia gerada pela academia e por praticantes da área, sendo considerado um aspecto estratégico para companhias de sucesso. O autor conclui que o uso de métodos tem impacto estatisticamente positivo no resultado operacional dos projetos, medido através do cumprimento de orçamento e prazo dos mesmos, bem como o esforço em treinamento e capacitação em gerenciamento de projetos.

5. Resultados e discussões

5.1 Abordagem contingencial na gestão de projetos

A abordagem contingencial, embora emergente, destaca-se na gestão de projetos por sua capacidade de adequação a diferentes setores, complexidades de projetos e diferentes ambientes.

Conforme analisado, a abordagem contingencial surgiu da necessidade de um novo paradigma administrativo que atendesse as diversas necessidades das organizações. A estrutura de uma organização e o seu funcionamento dependem da interface com o ambiente externo, ou seja, não existe uma única, ou melhor, forma de organizar. Sendo assim, tudo o que acontece no ambiente externo à organização afetará sua atividade, a estrutura, a gestão e a tomada de decisões pelos gestores. Portanto, um mesmo ambiente pode ser interpretado de maneiras diferentes por diversas organizações.

Pode-se identificar que através de uma abordagem contingencial é possível ampliar a gama de opções existentes para a realização de um projeto, pois esta abordagem une os principais pontos fortes das antigas teorias, levando em consideração as diversas variáveis existentes em um sistema complexo. Ressaltando que contingência é algo que pode ou não acontecer, mas caso ocorra pode afetar o sucesso de um projeto, assim a intensificação de atividades inovadoras tem estimulado a busca por fatores para otimização dos projetos nas organizações. Por conseguinte, é possível dimensionar com maior exatidão qual das variáveis deve obter maior atenção para melhorar a gestão organizacional, e entre as principais variáveis se destacam a tecnologia e o ambiente, como citadas neste trabalho.

Com base na revisão de literatura foi estruturado o quadro 1 onde é demonstrado os estudos de caso realizados pelos autores. Foram identificados os principais problemas em gestão de projetos dentro de setores de determinadas organizações, bem como os fatores/contribuições da abordagem contingencial explorados nas pesquisas realizadas pelos autores. Considera-se que os autores Marques (2009) e Patah (2010) realizaram os estudos em diversos setores de empresas.

| Autores | Setores analisados | Análises dos problemas encontrados na gestão de projetos que influenciam as organizações | Fatores contribuintes da abordagem contingencial |
|------------------|---|---|---|
| Guerra (2007) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilidade | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferentes ambientes requerem diferentes desenhos nos planos estratégicos e nas estruturas organizacionais que, por sua vez, termina por impactar a forma como o sistema de contabilidade gerencial é organizado. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ao longo das pesquisas em teoria contingencial utilizaram-se diversas variáveis que pudessem explicar o perfil do sistema de contabilidade gerencial. |
| Junqueira (2010) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Econômico | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução das lacunas de pesquisas que analisam os efeitos dos fatores contingenciais no desenho do SCG (sistema de controle gerencial). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempenho organizacional; ▪ Influência direta do ambiente nos fatores contingenciais internos à empresa tratados na pesquisa. |

QUADRO 1: Análises dos problemas encontrados na gestão de projetos que influenciam as organizações e os fatores contribuintes da abordagem contingencial, de acordo com os setores analisados. (Continua...)

| | | | |
|----------------|---|---|--|
| Maccali (2011) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agroindustrial | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fatores do processo estratégico, suas relações e influências nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico em projetos agroindustriais; ▪ Diferentes modelos de pensamento e comportamento dos dirigentes em departamentos que tinham a obrigação de atuar juntos, e que quanto mais diferentes os modelos eram, mais difícil era para eles realizar um esforço integrado. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Otimização da estrutura em alguns fatores contingenciais, tais como estratégia, tamanho, incerteza da tarefa e tecnologia. |
| Marques (2009) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bens de consumo ▪ Siderúrgica ▪ Financeiro ▪ Mineração ▪ Bens de consumo ▪ Agrícola | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Devido ao elevado nível de concorrência em vários setores, acarretou-se pressão por mudanças na gestão de projetos. Essas mudanças geraram uma maior quantidade de projetos complexos e incertos que precisam ser implantados com sucesso para garantir sobrevivência da empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior flexibilidade na execução do projeto, propondo um modelo de identificação de tipos de projetos conforme suas graduações de complexidade e incerteza. |
| Patah (2010) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Componentes ▪ Energia ▪ Indústria ▪ Manutenção ▪ Medicina ▪ Telecomunicações ▪ Transportes, entre outras. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição de uma sistemática de compartilhamento das melhores práticas; ▪ Problemas na qualificação dos gerentes de projeto; ▪ Expansão de uma cultura consistente em gerenciamento de projetos em toda a empresa; | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Impacto positivo no resultado operacional dos projetos, medido através do cumprimento de orçamento e prazo dos projetos, bem como o esforço em treinamento e capacitação em gerenciamento de projetos. |

QUADRO 1: Análises dos problemas encontrados na gestão de projetos que influenciam as organizações e os fatores contribuintes da abordagem contingencial, de acordo com os setores analisados. (Fim.)

De acordo com o quadro 1 pode-se observar que a abordagem contingencial quando aplicada a gestão de projetos pode trazer inúmeros benefícios as organizações, em suas práticas de gestão. Conforme observado, a maior contribuição da abordagem contingencial, segundo os autores, está relacionada com a identificação das variáveis que produzem maior impacto sobre a organização e a gestão de projetos, sendo estas variáveis, o ambiente e a tecnologia, para então prognosticar as diferenças na estrutura e no funcionamento das organizações, isto devido às diferenças destas variáveis.

Diferentemente dos autores citados no quadro 1, Junior e Carvalho (2009) não realizaram uma pesquisa em campo, a pesquisa foi baseada em levantamentos bibliográficos e revisões literárias, e conforme constatado, a contribuição desta pesquisa para a gestão de projetos era analisar que existem fatores críticos de sucesso que não são absolutos, mas sim relativos às contingências dos projetos, podendo-se assim afirmar que alguns fatores são mais significativos para o sucesso.

Diante disso, pode-se afirmar que uma das principais causas de problemas na organização, é a premissa de uma teoria de gestão de projetos que seja aplicável a qualquer projeto, lembrando que cada um possui características individuais.

Com base em hipóteses, pode-se dizer que a abordagem contingencial procura aliar a máxima eficiência e eficácia, e quando aplicada a gestão de projetos faz com que se obtenha um melhor desempenho e cumprimento de metas pré-estabelecidas, conforme demonstra a figura 2.

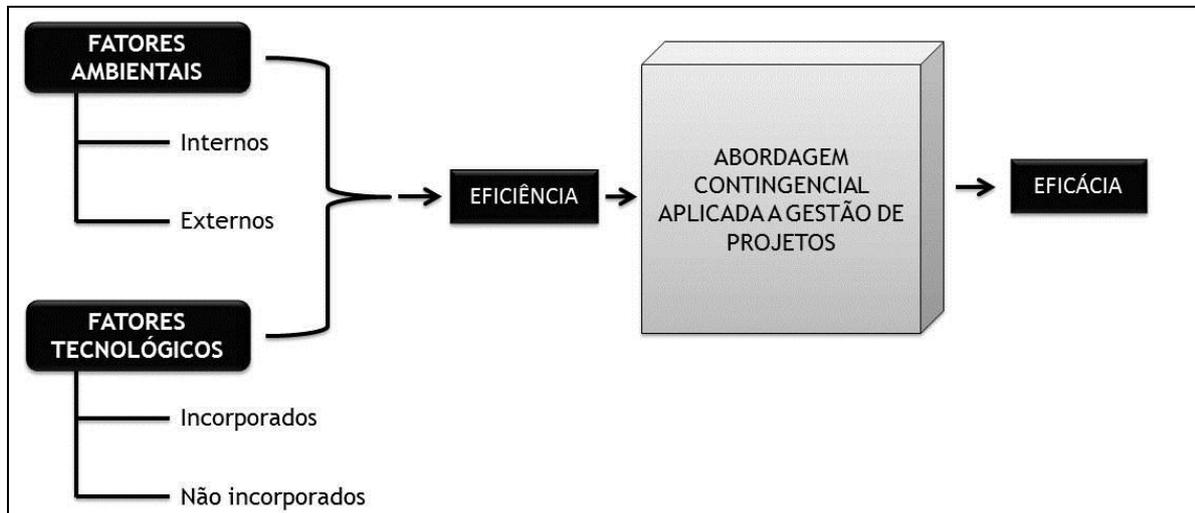


FIGURA 2: Fatores envolvidos na aplicação da abordagem contingencial e resultados alcançados. [elaborado pelo autor]

6. Considerações finais

A análise da literatura permitiu verificar que a abordagem contingencial de gestão de projetos, embora emergente, tem crescido nos últimos anos. Como foi observado há um forte questionamento em relação à existência de um conjunto de fatores que possam ser aplicáveis a todos os tipos de projetos devido às diferenças dos mesmos. Constatou-se assim que não existe um único modelo de gestão que possa ser aplicado em todos os tipos de organizações, necessitando-se que as organizações sejam ajustadas às condições ambientais.

Com base na revisão literária, pode-se dizer que a abordagem contingencial é fortemente incorporada em pequenas, médias e grandes organizações, sendo um bom caminho a ser seguido para atingir metas com um melhor desempenho, pois sempre haverá uma solução mais simples que traga mais vantagens, sendo de suma importância na área de gestão de projetos, pois esta abordagem oferece uma maior liberdade para decisões e processos administrativos que dependem da criatividade e do ambiente da organização.

Com base nesta premissa tudo o que acontece no ambiente externo à organização afetará sua atividade, a estrutura, a gestão e a tomada de decisões pelos gestores. Portanto, pode-se afirmar que os resultados almejados na teoria da contingência são a máxima eficiência e eficácia, e é nesse ponto que entram as boas práticas de gestão de projetos.

7. Referências bibliográficas

AURÉLIO. **Dicionário Aurélio do Século XXI.**

BONIS D. F.; ABUD M. R. **Introdução ao estudo da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

FORLI INOCENTE, D. **Análise de um programa de treinamento e de seus resultados: um estudo de caso do MBA Gestão Pública – Banco do Brasil.** 2006. 273p. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006.

GUERRA, A. R. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência.** 2007. 144p. Tese (Mestrado em Ciências Contábeis) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

JUNIOR, R. R.; CARVALHO, M. M. **Gestão de projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: análise teórico-conceitual e proposição de um modelo.** RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 63-78, set./dez. 2009.

JUNQUEIRA, R. J. **Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência.** 2010. 156p. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

KWASNICKA, E. L. **Teoria Geral da Administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MACCALI, N. **A influência do processo estratégico nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico em três agroindústrias paranaenses.** 2011. 158p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná – UFPR, Paraná, 2011.

MARQUES JUNIOR, L. **Abordagem contingencial estruturada de gestão e o sucesso ou fracasso de projetos complexos e incertos em empresas no Brasil.** 2009. 159p. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Editora Atlas, 1996.

PATAH, L. A. **Avaliação da relação do uso de métodos e treinamentos em gerenciamento de projetos no sucesso dos projetos através de uma perspectiva contingencial: uma análise quantitativa.** 2010. 234p. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. J. **Teoria Geral dos Sistemas: Teorias e Aplicações.** fev. 2009. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/12708358/Teoria-Geral-dos-Sistemas-Teoria-e-Applicacoes>>. Acesso em: 18 de setembro de 2011 às 18:09:00 hrs.

SAMUEL, C. C. **Administração Moderna.** Tradução Maria lúcia G. I. Rosa; Ludmilla Teixeira lima; revisão técnica José Antonio Dermengi Rios; 9. ed – São Paulo: Prentice Hall, 2003.

SANTOS, A. **Programa de treinamento de desenvolvimento à qualidade operacional.** Ribeirão Preto: RTE – Rodonaves Transportes e Encomendas Ltda, 2006. 25p.