

## Informações contingências: um estudo sobre a percepção de gestores do setor de óleo e gás no Brasil

*Contingency information: a study on the perception of managers of the oil and gas sector in Brazil*

Yara Magaly Albano Soares<sup>1</sup>, Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante<sup>2</sup> e Yuri Dantas dos Santos<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal da Paraíba, Brasil, Doutoranda em Contabilidade, e-mail: [yaramagaly@yahoo.com.br](mailto:yaramagaly@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Universidade Federal da Paraíba, Brasil, Doutor em Contabilidade, e-mail: [paulocavalcante@ccsa.ufpb.br](mailto:paulocavalcante@ccsa.ufpb.br)

<sup>3</sup> Universidade Federal da Paraíba, Brasil, Doutoranda em Contabilidade, e-mail: [yuridantasdosantos@gmail.com](mailto:yuridantasdosantos@gmail.com)

Recebido em: 11/09/2018 - Revisado em: 05/12/2018 - Aprovado em: 02/04/2019 - Disponível em: 01/07/2019

### 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 considerações ambientes incertos e o nível de informações disponíveis. Nesse sentido, a teoria contingencial levanta variáveis eventuais que possam interferir nesse processo, contingências. Esse estudo buscou identificar a percepção de informações contingências por parte dos gestores. 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 ( $dp = 1,41$ ) e regulamentação política (1,30) 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, observa-se que as palavras que mais tem coocorrências, no núcleo dos discursos são, “empresa”, “não”, “aqui”, “muito”, “contrato”. A estas palavras em uma posição mais periférica são encontradas vocabulos 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 mais no âmbito tecnológico e ambiental refletindo-os no campo estratégico e estrutural.

**Palavras chaves:** Informação, Teoria da Contingência, Percepção, Gestor

## Abstract

Contingency theory and systems theory are geared to explaining organizational factors. Among them, the decision-making process. The process takes into account uncertain environments and the level of information available. In this sense, the contingency theory raises contingent variables that may interfere in this process, contingencies. This study sought to identify the perception of contingent information by the managers. For this, a qualitative multihull research was conducted in companies of the Oil and Gas sector of the Campos Basin in Rio de Janeiro through a survey questionnaire and a semi-structured interview. The research took into consideration for comparison of the study, contingent environmental, strategic, structural and technological information. It was observed that in the survey questionnaire the variable technology ( $dp = 1.41$ ) and political regulation (1.30) are more relevant in the managers' perception, since they identify that the activity uses essentially cutting-edge technology to develop and are always adapting to new sector policies and regulations. In the analysis of similarity, it is observed that the words that have more co-occurrences, in the nucleus of the discourses are, "company", "no", "here", "much", "contract". To these words in a more peripheral position are found words like Petrobras, contract, organizational, environment, technology, strategy, structure, mechanic among others that connect the perception of contingencies that are perceived in routines, actions and decisions within an organization. It is concluded that through this analysis of similarity, it is observed that, managers perceive more contingencies in the technological and environmental scope reflecting them in the strategic and structural field

**Keywords:** Information, Theory of Contingency, Perception, Manager

---

## 1. Introdução

A informação se aquece todos os dias do poder de transformar, melhorar, evoluir e até mesmo, gerar vida. Na economia, tecnologia e na sociedade ela funciona como mecanismos de cooperação, alinhamento, valorização de papéis, comercialização de bens e serviços e acordos sociais de caráter financeiro e 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 e qual seu impacto no resultado geral de uma organização. Ou seja, que informações são relevantes para seu usuário. Flippo apud Borges (1995) diz que, não é fácil 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 acertadas ou não. Sendo assim, um dos primeiros passos a serem desenvolvidos e amenizados nesse processo 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". "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)

Observa-se também, que pouca informação ou muita informação gera custo 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).

A Teoria contingencial que segundo Donaldson (2007) é um modelo teórico que tem como base o estudo do comportamento das decisões organizacionais à medida que aumenta sua complexidade. E, a informação nesse contexto, vai passando a ser mais necessária. Pois, diminuiria assim riscos e incertezas do ambiente para a estrutura organizacional se fazendo então, importante no contexto dessa teoria.

A teoria da contingência leva em considerações variáveis como o ambiente, estrutura, estratégia, e a tecnologia. O Ambiente incerto que as empresas no Brasil vêm passando diante da massificada informação da crise política e econômica provavelmente têm levados às empresas a estabelecerem novas estratégias e reorganizar novas estruturas. Nesse contexto mais uma vez, a informação no âmbito gerencial é influenciada por contingências ambientais, no processo de tomada de decisão.

Visto que, segundo Chiavenato (2004) “ o ambiente explica o fenômeno organizacional”, o qual é explicado por teorias organizacionais, o clima na organização e sua estrutura. Sendo assim, essa pesquisa teve o propósito de verificar se os gestores percebem informações contingenciais mediante cenários contingências. (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 qualitativo, com uma coleta de dados de multicasos através da aplicação de questionário e entrevista. Foram (1 ) questionado e entrevistados gestores de empresas localizadas na bacia de Campos situado na zona norte do Rio de Janeiro ; (2) Procurou identificar a percepção dos gestores em reconhecer cenários contingencias através desses dois instrumentos de coleta de dados.

O setor petrolífero, além da sua importância para a economia nos negócios em todo o mundo, pois 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 campo. (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-tanques, todos construídos no Brasil". (NUNES, 2014).

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. Informação

Segundo Ferreira (2006) uma empresa será mais atuante, dinâmica e agressiva à 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 as 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)

## 2.2. 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 noso) [...] 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. O estado de espírito também interfere no processo de internalização do conhecimento e consequentemente do uso da informação. (LAGO,2001; PEREIRA e FONSECA, 1997 e DAVENPORT, 1998). A tomada de decisão se sustenta da informação e ela é cíclica, constante, tem limitações e é dinâmica.

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 Peci e Sobral (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”. Essa complexidade pode ser provocada pelo ruído de comunicação e consequentemente comprometer o reconhecimento de uma informação relevante. (CARDOSO, 2006). 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)

As informações também podem ser percebidas dentro e fora da empresa, sendo o ambiente externo e suas peculiaridades grande fornecedora de informação. Seja por processos econômicos, políticos ou normativos. Observa-se que recessões econômicas levam empresas tomar decisões como, a busca de novos mercados, novos contratos, redução de seu quadro de funcionários, maximização de tempo de produção, diminuindo desperdício e aumentando a eficiência. Tudo isso se mantendo competitivo. Além disso, aumento de juros para financiamento de novos ativos ou refinanciamento de passivos pode reduzir lucro e aumentar o grau de endividamento da empresa. Então, informações ambientais podem alterar a estrutura, incentivar novas estratégias e usar novas tecnologias para aumentar a eficiência de produção e comunicação na empresa. A teoria contingencial estuda aspectos contingências relacionados com estratégia, ambiente, tecnologia e estrutura. Os quais geram informações que vão sendo refletidos no sistema organizacional. Cabe aos gestores, perceberem-nas também como oportunidade de melhorias.

## 2.4. Teoria Contingencial

A teoria contingencial surgiu de pesquisas que tinha 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 os níveis mais inferiores da classe apenas eram comunicadas 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). E não uma melhor forma de administrar (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 “concha 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

E, 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. Algumas pesquisas relacionadas com o tema, tiveram como precursores os relacionados no Quadro 1.

**Quadro 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 Dickson (UK)	Propõem a participação do empregado e criação ode 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 contingências, ambiente, tecnologico, 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 (CAMACHO, 2010) se 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.

### **3. Metodologia**

Tratou-se de uma pesquisa qualitativa fenomenológica, pois seu método teve como objetivo alcançar um entendimento das “formas como as pessoas agem e explica 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)

#### **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 multicasos, 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 entrevista no programa específico de análise qualitativa.

##### **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**.

Tentou-se identificar nas respostas, contingências que geram informações relevantes na percepção dos gestores. Para isso, foi feita uma contagem de termos repetidos para saber sua contumácia. Sendo assim, estudou palavras que por similitudes associando-se as contingências.

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 textos usados na pesquisa foi 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 pelo software para ajudar na análise do pesquisador:

Estatística textual clássica

Análise de similitude e

Nuvens de palavras

## 4. Resultados

### 4.1. Questionário

O questionário teve sua análise descritiva de acordo com as questões de sondagem que foram elaboradas.

Os entrevistados são gestores e o E1 (Entrevistado um), exerce essa função a pelos menos 2 anos; o E2 (Entrevistado dois) e o E3 (Entrevistado três), têm experiência na função acima de 7 anos. Todos os respondentes também já trabalharam anteriormente em empresas exercendo cargo de gestão. Sendo essas empresas, do mesmo setor.

O E1 afirmou que a estrutura da empresa é orgânica, ou seja, flexíveis e adaptáveis (Clegg et al, 2014). Porém, observa-se que empresas de produção contínua como do setor de Óleo e gás, tem 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 dentro à Luz da Teoria Contingência em virtude da adaptação que as empresas fazem devido a eventos contingenciais endógenos e exógenos. Os Entrevistados E2 e E3 disseram que as estruturas das empresas que trabalham são híbridas.

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 que o setor tem regulamentações restritivas, tecnologia exigida, custos de transações alto, devido também, a especificidades de seus ativos, além de muitas outras implicações, as quais dificultam a entrada de novos competidores no setor. E os quais só se mantem atendendo esses requisitos.



Em seguida foi sondado se diante de uma informação gerada em um relatório gerencial e financeiro ele conseguia perceber uma crise econômica no setor, que estaria impactando de forma negativa. Os respondentes E2 e E3 responderam que 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 PECCI, 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 PECCI, p. 209,2013).

#### 4.2. Entrevista

A entrevista foi realizada com 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.

Inicialmente verifica-se na análise estatística textual que o corpus geral foi construído por 3 textos, separados em 37 segmentos de texto, com aproveitamento de 22 STs (Segmento de textos (59,46%). Surgiram 1.321 ocorrências, sendo 522 palavras distintas e 334 com uma única ocorrência. O conteúdo analisado foi categorizado em três classes: 1, mercado e empresa com 27,3% dos segmentos de textos observados; 2, Processos na empresa com 31,22% dos segmentos observados e 3, contingências com 40,91% dos segmentos observados.

De acordo com o Quadro 2 – Corpus do texto foram observadas as classes com as palavras com os maiores qui-quadrados. Foram considerados valores acima de 3,8, para um p-valor < 0,05, acatando a sugestão do programa de análise Iramuteq.

**Quadro 2 - Aproveitamento do Corpus do texto.**

Corpus do Texto 22 ST – aproveitamento das 37 ( 59,46%)								
Classe 1 Contingências Ambientais 6/22 – 27,27%			Classe 2 Contingências Estruturais e Estratégicas 7/22 – 31,82% - E3			Classe 3 Contingências Tecnológicas 9/22 – 40,91% E2		
Palavra	F	X <sup>2</sup>	Palavra	F	X <sup>2</sup>	Palavra	F	X <sup>2</sup>
Já	4	13,04	Aqui	5	6,92	Tecnologia	5	9,35
Tentar	3	9,26	Empresa	11	5,24	Mundo	4	7,06
Contrato	6	66,67	Processo	4	4,20	Mais	6	6,14
Estar	7	4,62				Coisa	3	5,02
Com	10	4,77				Serviço	3	5,02
						Único	3	5,02
						Uso	3	5,02
						Isso	6	6,14

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A classificação do Quadro 2 foi em virtude do maior número de ocorrência de palavras e o sentido do texto no *cluster*. Foi feito também um levantamento das palavras chaves e

sua correlação com cada classe. Observou-se também que a classe 3 é a que mais apresenta palavras com correlação. A palavra tecnologia é a que tem o maior valor e o Entrevistado 2 foi o que mais apresentou influencias nos resultados. Já na classe 2 o gestor E3 foi o que mais apresentou influencia e na classe 1, os três apresentam influencia.

O que pode ser observado também através dessa figura é que as três classes estão ligadas, as contingências percebidas no mercado e na empresa alteram os processos da empresa. Esse resultado é confirmado na análise de similitude onde foram extraídos textos das entrevistas que identifica a percepção dos gestores em contingências.

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 1, 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 – Resultado da 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 “organizacional”, “ambiente”, “Petrobras”, “estratégico”, “mercado”, “contingência” e “decisão” entre outros.

Nessa análise foi observados os nós e feito um recorte nos textos das entrevistas com a ajuda do programa, para ver o contexto das palavras em destaque e suas coocorrências.

Sendo assim, de acordo com a árvore de coocorrência, 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.

*“Nosso clima organizacional é ameaçado com o risco físico que temos e o risco econômico provocado pelas exigências da Petrobrás. Inclusive uma delas é a quebra de contrato com a Empresa.” (E3)*

Aspectos econômicos, exigências, auditorias, Petrobrás são contingências ambientais exógenas. Pois, são aspectos que estão relacionados à empresa objeto desse estudo. Os quais recebem informações acerca dessas contingências e se molda as suas exigibilidades alterando estratégia e estrutura organizacional.

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.

*“Como ainda não temos certeza que nosso contrato com a Petrobrás será renovado já estamos nos antecipando a futuras soluções.” (E2)*

3- **Muito**, um adverbio de intensidade usado nos discusso para intensificar a percepção das contingências. Ele 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.

*“Não vivemos mais na época do filme de Charles Chaplin, “mundo moderno”, as pessoas precisam estar sempre se especializando e buscando novos arranjos para ajudar em suas atividades. Não consigo ver o meu setor assim como muitos outros, sem o uso da informática e outras tecnologias para melhoria de desempenho e redução de custos.” (E2)*

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.

*“Na empresa o aspecto econômico, influencia muito, porque qualquer coisa que se compre aqui é muito caro. São fortunas. Nada aqui custa barato. Nem produto, nem serviço. Até mesmo porquê se é para uma empresa de navegação ou uma empresa off shore tudo fica mais caro” (E3)*

5- **Contrato** relaciona-se com risco e mercado. Voltado para contingências ambientais, pois segundo os entrevistados mediante a incerteza das novas políticas da Petrobras pode existir ou não renovação de Contratos de prestação de serviço, e com isso, alterar as estratégias e a nova estrutura da empresa.

*“Ela tinha 9 unidades, e todas elas com contrato firmado junto a Petrobrás, que é uma das coisas que está dificultando nossa empresa se manter em pé...” (E3)*

*“Só temos 5 sondas em operação, sendo que já estamos na eminência de perder mais duas ainda esse ano. E só sobraram três para o ano que vem. Que é quando termina os contratos vigentes.” (E1)*



pelo discurso do gestor quando fala em Petrobras que é o seu contratante, da quebra de contrato, quando fala em decisões que precisam ser tomadas, ambientes, problemas políticos e econômicos e regulamentações do setor.

Verificou também que informações contingências quando é demandada de tecnologia, essa tão necessária à atividade de seu setor, é percebida pelos três entrevistados. Pois, essa contingência está relacionada à eficiência e conseqüentemente redução de custos operacionais. Assim, como a regulamentação do setor e questões políticas e econômicas. Sendo assim, observou-se que palavras relacionadas a contingências ambientais e tecnológicas são mais frequentes nos periféricos dos núcleos do gráfico de similitudes confirmando sua importância na percepção dos entrevistados.

Por fim, observa-se que contingência é informação. Quanto melhor percebida, melhor será seu uso seja do ponto de vista, operacional ou estratégico. Não precisa ter o maior número de informações. Mas, sua melhor qualidade. E as percepções de variáveis ambientais, tecnológicas podem influenciar nas variáveis estratégicas e de estrutura de uma empresa.

## Referencias

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. Atlas. 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/rpbg/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.
- 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. **Descobrimos 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

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.

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.

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.

SILVESTRE, Bruno dos Santos; DALCOL, Paulo Roberto Tavares. **Aglomerção 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.