

Fatores Contingenciais que modelam a Gestão de Cursos *Lato Sensu* na Área de Contabilidade na Modalidade EAD

Contingency Factors that shape the Management of Lato Sensu Courses in the Accounting Area in the Distance Learning Modality

Factores de Contingencia que Conforman la Gestión de especialización en el Área de Contabilidad en la Modalidad a Distancia

Marinei Abreu Matos Guarise
Doutoranda em Ciências Contábeis (FURB)
Universidade Positivo
mariguarise@yahoo.com.br
<https://orcid.org/0000-0001-9516-0506>

Pinto Ié
Doutorando em Ciências Contábeis (FURB)
Universidade Católica de Guiné-Bissau
(UCGB)
pintoie@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8510-9272>

Resumo

Objetivo: Analisar os fatores contingenciais que modelam a gestão dos cursos de pós-graduação *Lato Sensu* na área de Contabilidade, ofertados na modalidade à distância de um Centro Universitário privado no sul do Brasil, constituído na forma de sociedade sem fins lucrativos.

Método: Amparado pelos pressupostos da Teoria da Contingência para compreender as variáveis ambiente, estrutura e tecnologia (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967), ampliou-se o modelo proposto por Fagundes, Soler, Lavarda, & Lavarda, (2009) para observar e compreender a variável ambiente, estrutura e tecnologia na gestão dos cursos de EaD. A pesquisa é documental a partir de dados primários levantados a partir de entrevistas com três coordenadores dos cursos de especialização da IES, objeto do estudo, além de documentos físicos como proposta pedagógica curricular (PPC), planilhas e tabelas. Ao que se refere aos objetivos é um estudo descritivo. Os dados foram analisados por meio de técnicas de análise documental.

Principais Resultados: Os resultados evidenciaram que a tecnologia foi a principal variável na evolução da instituição estudado, levando-a a se redirecionar com ajustes ao longo dos tempos (proporcionando inovação gerencial). Já o fator ambiente é afetado por uma concorrência cada vez maior, devido os recursos tecnológicos que as concorrentes disponibilizam nas suas instituições.

Contribuições: Foi constatado que a estrutura do Centro Universitário sofre constantes mudanças sem um processo de planejamento e maturidade de execução para atender a contingência do ambiente externo.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Educação à Distância. Teoria Contingencial.

Abstract

Aims: To analyze the contingency factors that shape the management of Lato Sensu postgraduate courses in the Accounting area, offered in the distance modality of a private University Center in the south of Brazil, constituted in the form of a non-profit society.

Method: Supported by the concepts of the Theory of Contingency to understand the variables of the environment, structure and technology (Burns & Stalker, proposed 1961; Lawrence & Lorsch, 1967), amplified the model by Fagundes, Soler, Lavarda, & Lavarda (2009) to observe and understand the variable environment, structure and technology in the management of distance education courses. The research is documentary based on primary data collected from interviews with three coordinators of the specialization courses at the HEI, object of the study, in addition to physical documents such as a curricular pedagogical proposal (PPC), spreadsheets and tables. With regard to the objectives, it is a descriptive study. Data were analyzed using document analysis techniques.

Main Results: The results showed that technology was the main variable in the evolution of the studied institution, leading it to redirect itself with adjustments over time (providing managerial innovation). The environment factor is affected by increasing competition, due to the technological resources that competitors make available in their institutions.

Contributions: It was found that the structure of the University Center undergoes constant changes without a planning process and execution maturity to meet the contingency of the external environment.

Keywords: University Management. Distance Education. Contingency Theory.

Resumen

Objetivo: Analizar los factores de contingencias que modelan la gestión de los estudios de posgrado en nivel de especialización en el área de Contabilidad, ofrecido en la modalidad a distancia de un Centro Universitario privado en el sur de Brasil, constituido bajo la forma de sociedad sin fines de lucro.

Método: Apoyado en los conceptos de la Teoría de la Contingencia para comprender las variables: ambiente, la estructura y la tecnología (Burns & Stalker, propuesta 1961; Lawrence & Lorsch, 1967), amplió el modelo de (Fagundes, Soler, Lavarda, & Lavarda, 2009) para observar y comprender las variables: entorno, estructura y tecnología en la gestión de la educación a distancia. La investigación es documental a partir de datos primarios recabados de entrevistas a tres coordinadores de especialización de la IES objeto de estudio, además de documentos físicos como la propuesta pedagógica curricular (PPC), hojas de cálculo y tablas. En cuanto a los objetivos, es un estudio descriptivo. Los datos se analizaron utilizando técnicas de análisis de documentos.

Principales resultados: Los resultados mostraron que la tecnología fue la principal variable en la evolución de la institución estudiada, llevándola a reorientarse con ajustes a lo largo del tiempo (brindando innovación gerencial). El factor ambiental fue impactado por la competencia cada vez más grande debido a los recursos tecnológicos disponibles en las instituciones competidoras.

Contribuciones: Se encontró que la estructura del Centro Universitario sufre cambios constantes sin un proceso de planificación y madurez en su ejecución para atender la contingencia del entorno externo.

Palabras-clave: Gestión Universitaria. Educación a distancia. Teoría de la contingencia.

1 Introdução

O setor educacional nos últimos dez anos tem passado por diversas transformações, tanto do ponto de vista legal, ou seja, da regulamentação do Ministério da Educação (MEC), conforme Resolução Subcategoria do Conselho Nacional de Educação - Câmara de Educação Superior (CNE/CES) nº 1, de 8 de junho de 2007, o qual estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização, que só podem ser ofertados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) credenciadas junto ao MEC na área que possuem competência.

A referida lei normatiza que as instituições credenciadas devem ser responsáveis pelo curso (projeto pedagógico, corpo docente, metodologia, entre outros fatores). Para atender aos requisitos normativos as instituições necessitam de coordenadores gestores e acadêmicos para sustentar a regulamentação normativa exigida pelo órgão regulador como a manutenção de cunho administrativo e/ou acadêmico.

Contudo, conforme Morosini (2009), a pós-graduação no Brasil começa a desenvolver-se a partir da década de 70, sua evolução está relacionada com o desenvolvimento do sistema de ciências e tecnologia do país, e ao robusto papel do estado nas políticas públicas. Do mesmo modo, uma nova forma de oferta de modalidade de educação superior em nível de pós-graduação tem ganhado espaço nos últimos 15 anos, a modalidade de Educação a Distância (EaD), ofertada no ambiente virtual de aprendizagem tanto em nível de graduação como em nível de pós-graduação.

Estudos de Mousquer, Oliveira e Drabach (2013) e Morisini (2009) apontam que as inovações nos meios tecnológicos direcionam as inovações gerenciais e a dinâmica do mercado tem impulsionado uma crescente busca por este refino nas IES, o refinamento dos mercados a internacionalização são fatores que contribuem para sua expansão. A expansão e os fatores descritos pelos autores anteriormente citados impactam não apenas na expansão dos cursos de pós-graduação, mas também surtem efeitos de como os processos são controlados nas Instituições que ofertam os cursos de pós-graduação, o que acaba refletindo em sua gestão.

No entanto, o processo de gestão atual como conhecemos são extremamente complexos, têm suas raízes no período pós-revolução industrial, isto implica em aferir que o modelo de gestão dos processos produtivos utilizados nas fábricas está na base da gestão educacional, o que torna a gestão deste segmento extremamente delicada, pois, o setor

educacional apresenta características específicas que devem ser contempladas ou observadas pelos seus gestores (Mi, Muruganujan, Casagrande, & Thomas (2013).

Logo, a Teoria da Contingência sugere que as instituições devem centralizar-se na estrutura organizacional mais adequada a circunstâncias específicas (OTLEY, 2016), as quais as organizações devem se adequar ao ambiente de acordo com as circunstâncias em que operam para alcançar de bons resultados. Nisto, o processo de ajustamento só pode ser penetrado procurando padrões no comportamento das organizações e até prever o processo de adaptação organizacional (Miles, Snow, Meyer & Coleman (1978).

Igualmente, a literatura que examina projetos que melhor se adequam a fatores contingências como à natureza do ambiente, tecnologia, estrutura para explicar a eficácia dos sistemas de controle gerencial têm uma longa tradição em basear-se na Teoria Contingencial, uma vez que, variáveis contingências têm uma influência nas características da organização e seu desempenho, (Chenhall, 2003).

Portanto, pode-se encontrar o desenvolvimento de vários estudos que contribuíram com o desenvolvimento da Teoria da Contingência entre as quais destaca-se nesse estudo o trabalho de Chandler (1962) que sugeriu a relação entre a estratégia e a estrutura da organização, Lawrence e Lorsch (1967) examinaram o ambiente e estrutura das instituições; Tillema (2005), identificou vários fatores de contingência para a sofisticação dos instrumentos contábeis, , Fagundes et al, (2009) buscou compreender como está estruturada a gestão do ambiente interno e externo nos cursos de administração, Piacentini (2017) examinou o planejamento organizacional adotado por escolas públicas brasileiras baseada nos pressupostos da Teoria Contingencial, em face de um construto de gestão escolar interdependente.

Segundo Hall (2016) as pesquisas têm suas próprias forças específicas como amplitude versus profundidade e precisão. E apesar de haver na literatura diversas sugestões de variedade de estruturas contingências, geralmente compartilham as preocupações com os fatores organizacionais como o ambiente externo, o tamanho da organização, a tecnologia e a estrutura formal (Chenhall; Morris, 1986). Deste modo, faz-se necessário o desenvolvimento de mais pesquisas para um melhor entendimento do ambiente no qual organizações e suas práticas operam, tal que possuem potencial contribuição para a ampliação da literatura, facilitando o entendimento do funcionamento das instituições.

Diante deste cenário descrito surge a seguinte questão de pesquisa, pretende compreender: como os fatores contingenciais modelam o gerenciamento em cursos Lato Sensu na área de Contabilidade na modalidade EAD.

O presente estudo primeiramente contribui por consolidar o campo teórico sobre o entendimento dos fatores contingenciais dentro de um campo de pesquisa pouco explorado, pois empiricamente é aplicado a uma Instituição de Ensino Superior (IES), a segunda contribuição refere-se a aplicação prática pois tem potencial de levantar elementos da gestão que assegurem a realização dos objetivos das IES de forma eficaz e possibilitar que os recursos físicos e humanos dispostos para essa finalidade sejam utilizados de forma eficiente, com intuito de agregar valor qualitativo e quantitativo aos processos do ensino, pesquisa e extensão.

2 Referencial Teórico

Esse tópico apresenta a Teoria Contingencial e seus os fatores contingenciais, particularidades da gestão dos cursos da modalidade EaD e os estudos empíricos baseados nessa teoria.

2.1 Teoria Contingencial

Contingência é um termo usado para designar que algo é apenas verdade em condições específicas (Chenhall, 2003), nem tudo funciona do mesmo jeito, pois, os usos dos mesmos métodos administrativos nas diferentes organizações apresentam resultados distintos, devido os fatores diferentes que enfrentam essas instituições, que acabam afetando os resultados (Lopes Junior, Faria, & Monteiro, 2016). Por isso, para os teóricos da contingência, as regras de comutação são mais relevantes, por afetar o ajuste entre estrutura ao contexto, permitindo o ajuste para novas contingências (Drazin, Van de Vem, 1985).

Com isso, a teoria da contingência serve de lente teórica útil aos estudos das práticas operacionais especialmente para preencher as lacunas da teoria da gestão que enfoca seus estudos na existência de uma melhor forma de gerenciar as organizações (Lawrence & Lorsch 1967).

Nesse contexto, a tomada de decisão nas organizações deve ser baseada na premissa da inexistência de uma única e melhor forma de gerenciar os processos (Grötsch, Blomea, Schleper, 2013), pois as instituições apresentam circunstâncias e características particulares e distintas, além disso, as organizações sofrem rápidas e constantes mudanças nos ambientes sociais, tecnológico, político, econômico etc.

Para teoria da contingência tudo é mutável e relativo, e anda em constante evolução, logo, as organizações devem procurar compreender e esclarecer os fatores que afetam as atividades da entidade tanto interna como externamente, uma vez que precisam estar preparadas para acompanhar essas mudanças (Araújo, Nunes, Galvan, Silva, Cassiano, Alves, ... & Pinto, 2014). Diante do exposto, o uso de um método ou a presença do diretor de estratégia não traz benefícios por si só, mas eles dependem das condições particulares da organização (Menz; Scheef, 2013).

A Teoria da Contingência sugere que os sistemas são abertos, e por isso eles sofrem influências das variáveis independentes (ambiente). Logo, as organizações devem acompanhar e se adaptar a esses constantes processos de evolução nos ambientes com intuito de maximizar o seu desempenho, equilibrando os fatores dependentes que são métodos administrativos com as variáveis independentes provindas do ambiente (Otley, 2016).

2.2 Fatores Contingenciais

Entre vários fatores contingenciais analisados na Teoria da Contingência, o presente estudo centralizará nos seguintes: ambientais, tecnológicos e estruturais que são centrais no

destaque do desenvolvimento da Teoria de Contingência (Otley, 1980), e segundo Chenhall (2003), a compressão das implicações de elementos contemporâneos desses fatores traz mais ganhos na implementação dos sistemas de controle de gestão.

Para Chenhall (2003) o fator **ambiente** é uma variável contextual, e a incerteza é o aspecto mais pesquisado nesse fator. Pois devido ao surgimento da economia globalizada e a expansão da concorrência trouxeram um aumento na incerteza ambiental ao longo dos anos (Otley, 2016).

A maioria das instituições enfrenta um aumento da pressão social sobre diversos assuntos, desde o bem-estar social dos empregados, da sociedade, e até demais temas como a ecologia ambiental. Nisto, quanto mais uma instituição enfrenta nível elevado da incerteza, tenderá a requerer mais sistemas flexíveis para gerenciar e adaptar suas atividades para atender contingências (Otley, 2016).

Independentemente de ser rudimentar ou sofisticada, todas as organizações fazem uso de **fatores tecnológicos**. Tal como a variável ambiente, a tecnologia é um fator independente e exerce influência nas organizações (Chenhall, 2003). É um forte contingente para a sobrevivência da organização (Souza, Moura, Cabral & Santos et al, 2013), tanto que pode demandar alterações na estrutura como na dinâmica organizacional (Laurindo, Costa, Scrinolle, Santos, Trianoski, ... & Pinto, 2013).

A socióloga inglesa Joan Woodward, considerou que a tecnologia nas organizações desempenha um papel tão ou mais relevante do que a estrutura e os processos (Fagundes, et al., 2009), ela é muito associada ao mercado e aos requisitos do produto (Chenhall, 2003), pode ser classificada como incorporada, no caso de bens de capital e/ou matéria prima e não incorporada, incluindo técnicos, especialistas, projetos e relatórios, entre outros fatores.

A **estrutura** é um fator controlável pela empresa, normalmente os estudos realizados sobre esse fator, são praticamente para verificar o grau da sua descentralização, pois quanto maior conduz a estrutura orgânica e quanto menor causa a estrutura mecânica, (Gorla & Lavarda 2012).

Mas isso não lhe isenta das influências externas provindas do ambiente. Os aspectos das atividades organizacionais das instituições sofrem impactos provindos dos tipos de estruturas e sistemas escolhidos pela organização (Greenwood, Hinings & Whetten, 2014). A estrutura organizacional influencia a eficiência do trabalho, fornece informações, e ajuda a moldar o futuro da organização, também especificam formalmente as tarefas, funções, objetivos dos membros ou grupos da organização (Garengo & Sharma, 2014). Logo, os cursos da modalidade denominada como Ensino à Distância (EAD), precisam ter uma estrutura flexível que atenda as contingências enfrentadas pela gestão.

2.3 Cursos na Modalidade Educação a Distância

O EaD teve o seu principal marco histórico com a fundação e ampliação da *Open University* na década de 1970 na Inglaterra e foi adotado por outros países desde o fim do século XIX como a França, Canadá e Estados Unidos (Mugnol, 2009). Já no Brasil foi adotado recentemente devido os avanços tecnológicos, principalmente da Tecnologia de Informação e

Comunicação (Moore & Kearlsley, 2013). Motivando as modificações na educação superior no Brasil (Duarte & Paixão, 2014).

Britto (2018) afirma que de acordo com o MEC/INEP (2013), em 2003, o Brasil tinha apenas 52 cursos a distância registrados e 10 anos depois (2013), a quantidade de cursos a distância no Brasil já era mais de 1.200. Tendo uma participação nessa época equivalente a 15% nas matrículas de graduação, onde uma boa parte dessas ofertas (90% da oferta) decorriam nas universidades.

Os achados de Britto (2018) relatam que das matrículas efetivadas em 2013, as instituições privadas que atuam na EaD, participaram com 86,6%, já as instituições públicas somam 13,4% das matrículas (MEC/INEP, 2013). Já a publicação Mapa do Ensino Superior no Brasil 2017, do Sindicato dos Mantenedores de Ensino Superior, a evolução das matrículas na graduação EaD de 2009 a 2015 tiveram um crescimento de 66% no geral. Contudo, na rede pública observou uma diminuição de 26% em detrimento de um aumento de 90% na rede privada.

A modalidade EaD, além de rentável, oferece oportunidades aos alunos e aos professores, com ofertas de alguns custos ainda mais baixos, devido a prioridades concedidas pelo próprio Estado, e ela se torna cada vez mais atrativa. Porém, as instituições que oferecem esses cursos enfrentam questões negativas como no caso da resistência, preconceito muitas vezes causado pela falta de informação sobre a modalidade, sobretudo da comunidade acadêmica (Nascimento; Czykiel & Figueró, 2013, Britto, 2018).

No Brasil como também em países com mais tradição em relação à tecnologia, o EAD enfrenta um índice acentuado de evasão, motivada por diversas questões, entre as quais destaca pessoais, regionais e uma provável “má” avaliação do curso e/ou universidade, contudo, a expansão da EaD no país está acontecendo de forma veloz (Britto, 2018). Por outro lado, ao comparar a modalidade EaD com a presencial o aluno pode apresentar comportamento dissonante no decorrer do curso. Nesse sentido a própria decisão de escolha da modalidade EaD pode causar medos relacionados aos riscos percebidos (Kotler & Keller 2012, Britto, Minciotti Crispim & Zanella., 2016, Britto, 2018). São diversas contingências enfrentadas por instituições que oferecem EaD, logo, para se manter no mercado e continuar oferecendo os seus serviços, precisam ser flexíveis à essas contingências para atenderem as demandas nos ambientes onde operam, como evidenciou a literatura empírica aplicada em diversos modelos organizacionais, entre as quais destaca-se o trabalho de Tillema (2005), Fagundes et al (2009) e Piacentini (2017).

Tillema (2005) pesquisou o uso de introdução de técnicas sofisticadas desenvolvidas em contabilidade de gestão, os quais verificaram que a introdução dessas técnicas nem sempre foram garantias de sucesso. Para o autor, tal fato pode implicar que a adequação desses instrumentos contábeis depende das circunstâncias nas quais foram utilizadas, seus resultados contribuíram para o desenvolvimento de uma estrutura integrada que pode ser usada para explicar a sofisticação dos sistemas de contabilidade gerencial.

Seus resultados também evidenciaram que o uso de instrumentos gerenciais requer que várias condições sejam cumpridas. Entre as quais, a exigência de adaptar os instrumentos de contabilidade de gestão ao ambiente, a natureza, o tamanho das atividades operacionais, e

demais fatores, integrando-os a contingência com as características organizacionais (TILLEMA, 2005).

Fagundes et al., (2009) exploraram a estrutura de gestão do curso de Administração em uma faculdade privada sob a ótica da variável ambiente, seus achados foram sustentados pelos trabalhos de Burns e Stalker (1961) e Lawrence e Lorsch (1967) que forneceram contribuições com variável ambiente e conceitos das estruturas organizacionais mecânicas e/ou orgânicas. Nessa investigação, a variável contingente “ambiente” foi medida por seguintes fatores; “divisão do trabalho”, “especialização”, “padronização”, “processo decisório e centralização” e “ambiente”.

Os resultados apontaram para a inexistência de indicadores formalizados e de Sistema de Informações Gerenciais. Igualmente, o único fator que ficou claramente definido como orgânico foi contingencial “ambiente”, quanto aos demais apareceram parcialmente na estrutura de gestão mecânica e orgânica (Fagundes et al., 2009).

Piacentini (2017), por sua vez, fez uma análise do planejamento organizacional adotado por escolas públicas brasileiras, no contexto da gestão escolar interdependente, O estudo usa como referência do cenário a metodologia Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE Interativo), em funcionamento desde 1995, desenvolvido e disponibilizado pelo governo brasileiro para dar suporte à gestão na rede pública de educação.

Com o objetivo de evidenciar como se caracteriza a metodologia do PDDE Interativo em face de uma perspectiva de gestão escolar baseada na Teoria Contingencial. Os resultados sugeriram que as metodologias administrativas podem ser tomadas como variáveis tecnológicas que influenciam a estrutura organizacional (Piacentini, 2017).

3 Metodologia

Neste tópico foi descrito o *desing* da pesquisa, essa investigação utilizou como estratégia a pesquisa documental, amparada por dados primários, que foi conduzida com auxílio de um protocolo.

3.1 Delineamento da pesquisa

Abordagem tratada quanto ao problema de pesquisa é qualitativa, as pesquisas qualitativas permitem que seja observado profundamente a dinâmica entre o mundo real e a participação ou interação do sujeito com este mundo real, e qual resultado ocorre desta dinâmica. Para tanto, requer que seja uma análise profunda dos dados coletados e que o pesquisador busque diversas fontes de evidências para aumentar a confiabilidade de suas observações (Creswell, 2014). O uso de documentos possibilita a extração de informações ricas, o entendimento de objetos que necessitem de contextualização para seu entendimento (Sá-Silva, Almeida & Guindani 2009).

Para Creswell (2014) os documentos podem ser públicos ou privados e sendo comum na pesquisa qualitativa utilizar dados de entrevistas e observações, que são produzidos e coletados pelo próprio pesquisador.

A presente pesquisa partiu da investigação realizada por Fagundes *et al* (2009), na qual os autores investigaram como era a estrutura da gestão do ambiente interna e externamente nos cursos de administração considerando a teoria contingencial, como sugestão de futuras pesquisas várias lacunas foram descritas pelos autores, uma delas serviu de inspiração para estar operacionalizando este estudo.

Em relação os objetivos, a pesquisa caracterizou-se como sendo descritiva e explicativa, uma vez que, busca compreender como se encontra estruturada a gestão dos cursos Lato Sensu, na área contábil, sob a ótica da Teoria Contingencial no ambiente da educação a distância. Os autores realizaram pesquisas na literatura nacional e internacional, tanto por meio físico como digital em periódicos e livros, que possibilitou aos pesquisadores aferir o estado da arte sobre o tema investigado.

3.2 Procedimento de Coleta e Análise dos dados

A seleção da unidade de estudo não foi aleatória e sim por acessibilidade dos pesquisadores, pois para sua realização foi coletada uma autorização da instituição para a condução do estudo. Foi selecionada uma instituição localizada na região sul do Brasil, classificada como Centro Universitário, a instituição nasceu em 1996, ofertando cursos de especialização, com o passar do tempo passou a ofertar os cursos de graduação e entrou no mercado de educação a distância. Até a data da investigação, a instituição além das unidades que ofertam cursos presenciais e EaD, possui quase 500 polos de apoio em todo o Brasil, e atende cerca de 180 mil alunos. A instituição conta com a oferta de 40 cursos de graduação na modalidade presencial e EaD, e 90 cursos de pós-graduação ofertados na modalidade presencial, semipresencial e EaD.

Para coletar os dados, foi realizada uma pesquisa semi-estruturada junto aos três (3) coordenadores dos cursos de pós-graduação Lato Sensu da área de negócios por meio de entrevista coletada em novembro de 2017, realizada dentro da instituição de ensino. Foi permitido gravar, no entanto, todo o recurso técnico disponibilizado ocorreu por parte da IES, outro ponto a ser observado refere-se sobre a transcrição a instituição não permitiu que fosse retirado de dentro das suas dependências a mídia que continha a entrevista gravada, desta forma, para transcrição dos dados foi proposto pelos coordenadores que os pesquisadores realizassem está atividade no período matutino onde as atividades eram mais tranquilas nas dependências da instituição.

A entrevista levou cerca de 50 a 60 minutos com cada coordenador, os quais concordaram com sua participação assinando um Termos de Consentimento. Os entrevistados apresentaram documentos físicos que complementaram ou corroboraram para a consecução dos resultados desse estudo, como: proposta pedagógica curricular (PPC); planilhas e tabelas que permitiram compreender como ocorria a gestão e como os cursos sob suas responsabilidades estavam estruturados. Salientando que foram adotados os questionamentos utilizados no trabalho de Fagundes *et al*. (2009) para entrevista, disponibilizados aos participantes por meio da apresentação do protocolo de pesquisa.

Os entrevistados esclareceram que os cursos ofertados pela instituição são organizados por escola e dentro de cada escola encontram-se os cursos de graduação e de pós-graduação. Atualmente a Escola de Negócios tem 10 coordenadores de graduação e 03 de pós-graduação (os quais foram entrevistados), cada coordenador de pós-graduação coordena em média 7 cursos a nível Lato Sensu na modalidade EaD.

Os dados foram analisados por meio de técnicas documentais para realizar as inferências sobre as intenções dos autores dos documentos (Colauto & Beuren, 2008) nesse contexto, as intenções dos entrevistados. Para tanto se codificou as evidências com base nos três fatores contingenciais: ambiente; tecnologia; e estrutura.

4 Análise Dos Dados

A forma que foi conduzida a pesquisa buscou suporte na estrutura conceitual, uma vez que, o assunto trabalhado é pouco investigado na área da educação, no entanto primordial para correta gestão acadêmica dos processos que acontecem dentro de uma instituição de ensino. Desta forma, buscou-se pautar pela lógica e coerência entre a literatura e a realidade das instituições de ensino superior onde os coordenadores atuam com ensino a distância.

O objetivo da construção da entrevista em fatores contingenciais permitiu codificar e sistematizar as evidências com finalidade de compreender como se apresentam as variáveis “ambiente, estrutura e tecnologia” nos cursos Lato Sensu na área Contábil. A seguir são transcritas as respostas dos 3 coordenadores dos cursos Lato Sensu. Para distinguir as falas dos coordenadores foi adotado C.1, C.2 e C3 para Coordenador 1, Coordenador 2 e Coordenador 3 respectivamente de acordo com a sequência da entrevista.

A primeira pergunta que norteia a pesquisa busca investigar a questão da “divisão de trabalho”. Assim, foi questionado sobre o sistema organizacional de trabalho se existe uma divisão de trabalho bem detalhada, explícita, ou é uma estrutura mais ou menos flexível, na qual as regras são mais tácitas:

C1 – “Na minha visão não existe uma divisão de trabalho claro, atualmente a estrutura que cada coordenador tem a sua disposição é um tutor que atende a mais de um curso, não existe uma área administrativa que atenda unicamente a um coordenador, ou seja, é um setor compartilhado, muitas atividades são realizadas por vários colaboradores [...] falta um mapeamento das atividades e funções e planejamento de ações...”

C2 – “... A divisão de trabalho ocorre de maneira formal, demonstrada em forma de fluxograma, no entanto na prática as ações são definidas por profissionais que possuem o conhecimento específico da área. Haja que o cenário é um coordenador para vários cursos...”

C3 – “é uma estrutura mais ou menos flexível”.

A segunda pergunta aos coordenadores trata sobre “especialização”, com intuito de saber como ocorre a formalização das tarefas (cada cargo possui claramente as suas funções, ou um gestor pode opinar na função do colega):

C1 – “Percebo que instituição a cada ano que passa trabalha com uma estrutura cada vez mais enxuta, desta forma, algumas tarefas que são realizadas entre os pares como o coordenador e tutor, e, mesmo atividades que de outros setores realizam em alguns momentos acabam sendo transferidos para o acadêmico, acredito pela constituição da IES percebo que todo processo das atividades acontece de maneira informal com influência político familiar...”.

C2 – “... o gestor opina nas funções, o Pró-reitor opina nas tarefas e atividades dos colaboradores de diferentes níveis, desde o administrativo à diretoria... Quanto a formalização das tarefas, entende-se que todos os cargos saibam o que devem realizar, no entanto as ações de mudanças tumultuam constantemente as execuções...”.

C3 – “As divisões de trabalho não são claras [...] principalmente pela falta de mapeamento e planejamento de ações...”

Dando sequência a entrevista foi questionado aos coordenadores sobre a questão de “padronização”, buscando entender se segue algum modelo de padronização de atividades? (se as atividades são rotineiras e estáveis ou os gestores podem inovar, sem seguir as regras):

C1 – “Como minha gestão e sobre cursos ofertados principalmente á educação a distância, existe uma padronização do que ofertado ao aluno, desta forma, existe uma padronização de alguns processos e conseqüentemente reflete nas atividades realizadas pelos coordenadores, os gestores podem inovar nas atividades administrativas, mas não acadêmicas, as acadêmicas seguem um padrão normalmente é um padrão seguido em toda a escola ao qual o curso pertence, independente do nível de graduação.

C2 – Não há padronização de atividades, conforme mencionado não temos planejamento para as mudanças, por isso as inovações ocorrem quando são gerados os *insight*...”.

C3 – “Todo processo determinado informalmente com influência político familiar [...] As inovações acadêmicas não partem do coordenador acadêmico, normalmente tem que ser aprovados pelo diretor de cada escola...”

Buscando ainda explorar o fator ambiente e estrutura, a quarta questão busca compreender a “centralização e processo decisório”. Logo, foi questionado aos coordenadores do curso Lato Sensu na área Contábil, como ocorria o processo decisório nas suas percepções, ou seja, se buscou saber se o processo decisório é centralizado e reservado à cúpula da IES ou descentralizada:

C1 – “Existe todo um discurso do meu superior e inclusive da IES, no entanto durante ao longo de qualquer processo acaba que a descentralização é apenas teórica, na prática não existe uma autonomia de decisões, principalmente no que se refere á assuntos acadêmicos muitos processos ou ações são decididas pela alta cúpula da IES e apenas são comunicadas aos subordinados. Quem

operacionaliza as atividades conhece o processo em muitos casos não participa do processo decisório.

C2 – “É centralizada o processo decisório da instituição, os níveis táticos e estratégicos são detentores das decisões...”

C3 – “... ausência de planejamento em função disso fica difícil a padronização de ações...”

Ainda buscando explorar o fator contingencial “estrutura”, foi indagado quanto a hierarquia, se existe grandes níveis hierárquicos ou poucos níveis e, solicitado que comentassem sobre a estrutura da IES:

C1 – “A IES atualmente apresenta na minha percepção poucos níveis, quanto a estrutura isto depende muito da forma como é conduzido a gestão da escola pelo diretor, quando tenho algum problema ou preciso decidir algo preciso repassar ao meu diretor de escola, isto porque estou alocado principalmente a cursos ofertados na modalidade EaD, o que não acontece com os coordenadores de cursos unicamente presencial, estes coordenadores reportam-se diretamente ao pró-reitor acadêmico...”

C2 – “Há uma Hierarquia organizacional – com muitos níveis e linhas de *staff* ...”

C3 – “Poucos níveis hierárquicos [...] quando eu tenho um problema passo ao meu diretor que responde pela escola onde atuo, caso o diretor não tenha autonomia ele irá repassar ao reitor acadêmico, como eu atuo em uma instituição privada, eu percebo duas grandes áreas, a acadêmica e a administrativa. Analisando quanto ao nível hierárquico acredito que minha função seria classificada dentro da hierarquia da IES a um gerente de nível médio...”

Na sequência questionou-se sobre o Ambiente externo – Qual é o ambiente que a IES atua, é um ambiente estável, com mudanças lentas ou mais constante ou instável, mudanças rápidas ou constantes? As respostas foram as seguintes:

C1 – “O ambiente externo que a IES atua, quando olho considero dinâmico, uma vez que, ela sofre grande influência dos recursos tecnológicos que as concorrentes estão disponibilizando, pois, seu principal produto é a educação a distância, está dinâmica do ambiente externo, faz com que, a todo momento os processos sejam revisados e reinventados, lógico que nem sempre estas ações refletem em um bom desempenho por parte da IES...”

C2 – “O ambiente de IES é com constantes mudanças sem um processo de planejamento e maturidade de execução[...].”

C3 – “Não existe nada como um *workflow* estrutura, mas existem sistemas. A falta de mapeamento de funções e responsabilidade compromete o uso dos sistemas existentes. [...]”

Outro ponto a ser explorado refere-se ao fator contingencial “tecnologia”, no entanto o conceito tecnologia pode ser entendido de várias maneiras, desta forma, o termo foi explorado do ponto de vista de recurso técnico e do ponto de vista de recurso tecnológico do conhecimento e dos materiais. Logo, foi indagado aos coordenadores sobre “Tecnologia de operações” buscou saber - Como é a relação do uso do recurso tecnológico, neste termo entende-se as ferramentas, instrumentos, essenciais para o desempenho no trabalho e fluxo das operações realizadas pela coordenação?

C1 – “Apesar de ser uma instituição de ensino com foco na educação a distância, não existe nada como *wokflow* estrutura, mas existem sistemas, no entanto, também percebo que alguns sistemas não compartilham informações, ou seja, não estão integrados, em alguns momentos acaba ocasionando retrabalho de algumas atividades realizadas pela coordenação.[...]”

C2 – “O Recurso tecnológico que temos está baseado na prática do ambiente virtual dos alunos, isso no nível operacional – a IES não possui a cultura de utilizar ambientes tecnológicos para a execução de ações administrativas de gestão. ...”

C3 – “Se pensamos em uma base de conhecimento, a empresa não possui uma estruturação desta nem mesmo um compartilhamento, as ações são mais realizadas na tentativa e erro[...].”

Foi questionado também sobre a “Tecnologia do conhecimento”, como se expressam o corpo de ideias, ao que diz respeito à finalidade do trabalho na gestão dos cursos de pós-graduação na modalidade EaD, a importância funcional e a lógica dos métodos aplicados. O intuito é captar com essa questão, a forma com que a tecnologia de conhecimento da função exercida pela gestão de cursos é absorvida. Qual o nível de incerteza que é percebida e existente no ambiente de trabalho em relação à tecnologia do conhecimento:

C1 – “... se pensarmos em uma base de conhecimento, a empresa não possui uma estruturação desta nem mesmo um compartilhamento, as ações são realizadas na tentativa e erro, em determinadas ações existe apenas uma ideia do que se pretende, mas um total desconhecimento do impacto, o nível de incerteza percebida em algumas ações são consideráveis quando observada o custo-benefício...”

C2 – “Primeiramente que não há na tecnologia do conhecimento uma retenção necessária, haja visto que os colaboradores detentores do conhecimento ao serem remanejados levam consigo todas as propostas e estruturas. As ideias para a geração dos cursos geralmente são executadas de forma *Top Down*, de forma centralizada...”

C3 – “Não há uma estruturação na contratação dos recursos, até porque os coordenadores que contrata os professores e nível de incerteza percebida são altos, pois pode acontecer que o professor não esteja em condições de atender a acordo [...] lembrando que trabalhos com prazos pra atender as demandas com isso acabaram não conseguindo seguir todas as etapas...”

Indagou-se aos coordenadores na entrevista sobre a “tecnologia de materiais”, que geralmente se trata da seleção de matéria-prima. Por se tratar de uma instituição de ensino entende-se como matéria-prima o recurso humano à disposição, neste caso entende-se contratação de professores para ministrar e elaborar aulas na modalidade EaD. Do mesmo modo, questionou-se sobre qual a combinação de técnicas usadas nesta fase da gestão dos cursos de pós-graduação, e qual o *feedback* recebido neste processo:

C1 – “Não há uma estruturação na contratação dos recursos humanos, aqui chamado por vocês de tecnologia material. Cada coordenador contrata os professores conforme sua rede de relacionamento e como normalmente há uma extrapolação de prazos muitas etapas são puladas”.

C2 – “A seleção da matéria prima - contratação de professores perpassa primeiramente pelo nível de titulação, na sequência a prática profissional e por fim a disponibilidade e interesse em ministrar na modalidade do EaD. Na sequência o profissional é encaminhado à setores de editoração do material e estúdio. As técnicas combinadas nesta etapa se devem á capacitação da modalidade de ensino, alinhadas com os recursos tecnológicos de estúdio e criação de texto dialógicos para compreensão do tema...”

C3 – “Os professores que estão desenvolvendo os materiais e/ou vídeos recebem o *feedback* no ato da elaboração e/ou gravação”.

No final da entrevista foi realizada uma pergunta de característica objetiva, no entanto, solicitou-se que os coordenadores justificassem sua escolha, com intuito de entender como se pode classificar a tecnologia usada dentro do ambiente da IES disponível para gestão dos cursos de pós-graduação. Com as três opções a seguir, i) tecnologia estável; ii) tecnologia com flexibilidade regulada e iii) tecnologia adaptativa:

C1 – “Na minha percepção a tecnologia usada pela IES para gestão dos cursos é uma tecnologia com flexibilidade regulada, escolhi está alternativa porque é muito forte dentro da instituição a influência político familiar”.

C2 – “... tecnologia com flexibilidade regulada”.

C3 – “Tecnologia com flexibilidade regulada: devido a influência das necessidades contingencias...”

É importante apontar que ao comparar os resultados desse trabalho com os apresentados por Burns e Stalker (1961) e Fagundes et al. (2009) as assertivas realizadas pelos entrevistados estão mais próximas do estudo de Burns e Stalker (1961), os quais indicaram que quanto mais turbulento, hostil e incerto for o ambiente, mais orgânica deveria ser a empresa. Já no trabalho de Fagundes et al. (2011), o entrevistado sugeriu que existem mudanças rápidas, que o mercado mesmo sendo hostil e turbulento, ainda possibilita o uso parcial de uma estrutura de gestão mecânica.

Logo, de acordo com os entrevistados (coordenadores dos cursos de especialização dessa instituição), apesar de algumas funções estarem formalizadas pela gestão, ela acaba não sendo seguida devido às contingências, levando a organização a ser mais flexível perante as

constantes mudanças, o que é bem relatado na literatura da Teoria da Contingência, sugerindo a organização a se adaptar as mudanças (Burns; Stalker 1961 Chenhall; Morris, 1986, Drazin , Van De Vem, 1985, Chenhall, 2003, Otley, 2016, Lopes Junior, Faria, & Monteiro,(2016).

Os resultados indicam que apesar dos entrevistados trabalharem na mesma instituição, e desempenharem a mesma função ligadas a especializações na área contábil, cada um dos coordenadores apresenta uma forma de enfrentar as contingências. Os três fatores (ambiente, estrutura e tecnologia) pesquisados nesse trabalho fornecem categorias importantes para acompanhamento da gestão desses cursos EaD.

5 Considerações Finais

Com o objetivo de investigar o gerenciamento levando em consideração os fatores contingenciais como o ambiente, estrutura e tecnologia, o estudo analisou a gestão dos cursos de pós-graduação Lato Sensu na área Contábil, ofertados na modalidade à distância de um Centro Universitário privado no sul do Brasil, constituído na forma de sociedade sem fins lucrativos.

A proposta surge para ampliar o estudo de Fagundes et al., (2009) que analisou a estrutura de gestão do curso de Administração em uma faculdade privada considerando o enfoque da teoria da contingência. Na mesma perspectiva, a Teoria da Contingência foi usada nesse trabalho para observar e compreender esses três fatores (ambiente, estrutura e tecnologia) na gestão dos cursos de EaD.

Constatou-se as divergências nas falas dos coordenadores quanto as questões relacionadas a clareza na divisão de trabalho, enquanto um coordenador (C.1) sugere a inexistência da divisão do trabalho C.2 aponta a existência da divisão de trabalho de maneira formal, demonstrada em forma de fluxograma, porém, na prática as ações são definidas por profissionais que possuem o conhecimento específico da área. Já coordenador (C.3) relata que as atividades são realizadas por vários colaboradores, mas, falta um mapeamento delas e planejamento de ações.

Contudo, os coordenadores relatam que a inexistência de padronização e divisão de atividades, serve mais para atender as contingências, por isso as inovações ocorrem quando são gerados os *insights*. Igualmente, tanto os gestores quanto o Pró-Reitor dão sugestões nas tarefas e atividades dos colaboradores de diferentes níveis, desde o administrativo à diretoria.

Os resultados evidenciam que a tecnologia foi a principal variável na evolução do gerenciamento do EaD na instituição estudada, levando-a a se redirecionar com ajustes ao longo dos tempos (proporcionando renovação estratégica).

Já o fator ambiente é afetado por uma concorrência cada vez maior (ambiente externo), uma vez que sofre influência dos recursos tecnológicos que as concorrentes disponibilizam. O que leva a instituição não só a ter como concorrentes as instituições com modalidade EaD, mas também as presenciais. Assim sendo, a estrutura sofre constantes mudanças sem um processo de planejamento e maturidade de execução para atender as contingências no ambiente externo.

Portanto, entende-se como as limitações desse trabalho o fato de não contemplar todos os fatores contingências aos quais as instituições que trabalham com modelos de EaD possam estar sujeitas. Uma vez que, cada modelo pode apresentar fatores diferentes da contingência. E Não há um modelo de ajuste único. Portanto, aponta como a futura pesquisa a análise dos fatores contingências na gestão de cursos nos diferentes modelos de EaD entre as quais destaca-se as sugeridas nos estudos de Vendruscolo e Behar (2016) no cenário brasileiro: Tele-educação via satélite, Polos de apoio presencial (semipresencial), Universidade Virtual, Vídeoeeducação, Unidade Central, EaD off-line com suportes diversos, Classe distribuída, Aprendizado independente, Aprendizado independente + Aula, Wrap Around, Integrado, Teleaula, WEB e Vídeaula.

Referências

- Araújo, A. L. M., Nunes, C. L., Galvan, D. D. R., Silva, E. D., Cassiano, H. D. S., Alves, M. G., ... & Pinto, A. D. L. (2014). Teoria contingencial: o ambiente e a tecnologia como indicadores organizacionais. *Revista Ampla de Gestão Empresarial*, 3(2), 141-147. ISSN 2317-0727
- Britto, L. C. M., Minciotti, S. A., Crispim, S. F., & Zanella, W. (2016). Motivos da escolha da educação a distância: o aluno como consumidor. *Revista de Administração IMED*, v. 6, n. 2, p. 206-220. DOI: DOI: 10.18256/2237-7956/raimed.v6n2p206-220
- Britto, L.C. (2018). *Modelos de negócios em educação a distância: Um estudo das instituições de educação superior privadas no Brasil*. (Tese de doutorado em administração) Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul.
- Burns, T.; Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. *Tavistock, London*, p. 120-122. Recuperado de: <http://turkusowesniadania.pl/wp-content/uploads/2018/11/The-Management-of-Innovation.pdf>
- Chandler. Jr., A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. 1962.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context :findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*. London, UK, v. 28, p. 127-168, 2003. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7).
- Chenhall, R. H.; Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *Accounting Review*, p. 16-35.
- Colauto D. R.; Beuren I. M.(2008). *Coleta, Análise e Interpretação de Dados*. In: Beuren, I. M. Org. (2008). Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade. Teoria e Prática. Atlas.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa*. Escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Penso.

- Drazin, R., & Van De Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative science quarterly*, p. 514-539. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392695>.
- Duarte, A. L. de C. M., Paixão, R.B. (1989). Qualidade e Estratégia no Ensino Superior: O Caso da Uniltalo. Eisenhardt, K.M. Building Theories from case study research. *The Academy of Management Review*, v.14, n.4, p.532-550.
- Fagundes, J.A., Soler, C. C., Lavarda, C. E. F., & Lavarda R. (2009). Gestão do curso de administração considerando o enfoque da teoria da contingência. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v. 14, n. 3, p. 44-59. ISSN 1984-3291. DOI: <https://doi.org/10.12979/rcmccuerj.v14i3.5521>
- GARENCO, P., & SHARMA, M. K. (2014). Performance measurement system contingency factors: a cross analysis of Italian and Indian SMEs. *Production Planning & Control*, 201 Vol. 25, No. 3, 220-240.
- GIL, A. C (1994). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4ed. São Paulo: Atlas, p.207.
- Gorla, M. C., & Lavarda, C. E. F. (2012). Teoria da Contingência e Pesquisa Contábil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*. v. 3, n. 2. DOI: <https://doi.org/10.13059/racef.v3i2.46>
- Greenwood, R., Hinings C. R., Whetten, D. (2014). Rethinking Institutions and Organizations *Journal of Management Studies*, nov. Doi: <https://doi.org/10.1111/joms.12070>.
- Grötsch, V. M., Blomea, C., Schleper, M. C. (2013). Antecedents of proactive supply chain risk management – a contingency theory perspective. *International Journal of Production Research*, Vol. 51, No. 10, 2842-2867. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.746796>
- Lopes Junior, F. A. S., Faria, A. P. & Monteiro, M.A.G (2016). Teoria da Contingência e Tecnologia: Desenvolvimento e Uso da Plataforma Participa: Estudo de Caso - Realizado na Universidade do Estado de Minas Gerais – Unidade Carangola. *Anais, XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE*.
- Kotler, P; Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. 14ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Laurindo, A. P., Costa, J. C. A., Scrinolle, M., Santos, M. A. A., Trianoski, N. J., Pinto, ... Pinto, C. E. (2013) A Influência da Contingência no Ambiente Empresarial. *Revista Ampla de Gestão Empresarial*. V. 2, N° 2, art. 3, p 36-52, outubro 2013, ISSN 2317-0727. Recuperado de: <https://1library.org/document/y4xj5wvz-a-influencia-da-contingencia-no-ambiente-empresarial.html>
- Lawrence, P. R. Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Menz, M., & Scheef, C. (2014). Chief strategy officers: Contingency analysis of their presence in top management teams. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 35: 461-471. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2104>

- Mi, H., Muruganujan, A., Casagrande, J. T., & Thomas, P. D. (2013). Large-scale gene function analysis with the PANTHER classification system. *Nature protocols*, v. 8, n. 8, p. 1551. DOI: <https://doi.org/10.1038/nprot.2013.092>.
- Miles, R. E., Snow C. C., Meyer A. D., & Coleman, Jr. H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, v. 3, n. 3, p. 546-562. DOI: <https://doi.org/10.2307/257544>
- Moore, M. G., & Kearsley, G. (2013). *Educação a distância. Sistemas de aprendizagem on-line*. 3ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- Morosini, M. C. (2009). A Pós-graduação no Brasil: formação e desafios. *Revista Argentina de Educación Superior.RAES*. V.1, Ano 1, novembro.
- Mugnol, M. (2009). A educação a distância no Brasil: conceitos e fundamentos. *Revista Diálogo Educacional*, v. 9, n. 27, p. 335-349, 2
- Mousquer, M. E. L., de Oliveira, O. S., & Drabach, N. P. (2013). Institucionalização da EAD no Ensino Superior: o caso do curso de Especialização a Distância em Gestão Educacional da UFSM/UAB. *Revista Meta: Avaliação*, 5(13), 29-45. Recuperado de: <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/152/pdf>
- Nascimento, L.F., Czykiel, R., & Figueiró, P. S. (2013). Presencial ou a distância: a modalidade de ensino influencia na aprendizagem? *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 14, n. 2, p. 311-341. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2013.v14n2.67>
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, organizations and society*, v. 5, n. 4, p. 413-428.
- Otley, D. T. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014 *Management Accounting Research*. Volume 31, June 2016, Pages 45-62.
- Piacentini, A. L. S., Winck, C. A., Piacentini, M. T. S., & do Vale, C. L. (2017). Planejamento em escolas públicas brasileiras na perspectiva de uma gestão escolar interdependente. *Revista on Line de Política e Gestão Educacional*, 1371–1388. <https://doi.org/10.22633/rpge.v21.n3.2017.10046>
- Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista brasileira de história & ciências sociais*, 1(1), 1-15
- Souza, A.C. A. A de., Moura. A. A. F. de, Cabral, A. C. de A., Santos, S.M dos. (2013). A Teoria Da Contingência E Suas Implicações Para A Estratégia Em Empresas Inovadoras Incubadas. *Anais XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Salvador. Recuperado de: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_183_046_22371.pdf
- Tillema, S. (2005). Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication: Case studies on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies. *Management Accounting Research*, v. 16, n. 1, p. 101-129. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.12.001>
- Vendruscolo, M. I., & Behar, P. A. (2016). Investigando modelos pedagógicos para educação a distância: desafios e aspectos emergentes. *Educação*, 39(3), 302-311.

NOTAS

Contribuição de Autoria

Contribuição	Marinei Abreu Matos Guarise	Pinto Ié
1. Definição do problema de pesquisa	X	
2. Fundamentação Teórica/Revisão de Literatura	X	X
3. Definição dos procedimentos metodológicos	X	
4. Coleta de dados	X	
5. Análise e interpretação dos dados	X	
6. Revisão crítica do artigo		X
7. Escrita do artigo	X	X

Editores

Editora Geral: Viviane da Costa Freitag

Editora Adjunta: Valdineide dos Santos Araújo

Histórico

Recebido em: 18/05/2022

Revisado por pares em: 26/09/2022

Reformulado e recomendado para publicação: 03/12/2022

Publicado em: 30/12/2022