

Influência de fatores contingenciais na estratégia organizacional de uma instituição pública de ensino superior no período da pandemia

Influence of contingency factors on the organizational strategy of a public higher education institution during pandemic

**Luiz Carlos Krudycz¹, Vinicius Abilio Martins² e
Edson Miguel Graeff Borges³**

¹ Universidade do Oeste do Paraná, Brasil, Mestrado em Ciências Contábeis, e-mail: krudycz@gmail.com

² Universidade do Oeste do Paraná, Brasil, Doutorado em Contabilidade, e-mail: vinicius.martins@unioeste.br

³ Universidade do Oeste do Paraná, Brasil, Mestrado em Ciências Contábeis, e-mail: edsongraeff@yahoo.com.br

Recebido em: 12/09/2023 - Revisado em: 01/10/2023 - Aprovado em: 30/10/2023 - Disponível em: 31/12/2023

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi de utilizar a lente da Teoria da Contingência para verificar como a pandemia da COVID-19, diante da sua rápida disseminação mundial, influenciou nas estratégias organizacionais de uma universidade federal na região sul do Brasil. Trata-se de um estudo qualitativo com abordagem exploratória, com aplicação da técnica análise de conteúdo. Os dados para identificar as influências e as ações promovidas para atenuar os impactos da pandemia, foram coletados em documentos e notícias veiculadas pela instituição. Os resultados demonstraram que seus gestores conseguiram obter resultados satisfatórios, para a continuidade das atividades acadêmicas e administrativa. Esta pesquisa buscou investigar as ações que foram tomadas desde o nível estratégico até o operacional, a fim de conter e minimizar as influências negativas durante o período pandêmico analisado neste trabalho. Como contribuição teórica e prática através dos fatores da Teoria da Contingência o estudo retrata parte dos processos internos de uma organização de ensino superior e como os efeitos da COVID-19 foram enfrentados com ações administrativas e práticas visando a continuidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Palavras-chave: Teoria da Contingência, Influências, Estratégia, Ações Internas.

Abstract

The objective of this research was to use the lens of Contingency Theory to verify how the COVID-19 pandemic, given its rapid worldwide spread, influenced the organizational strategies of a federal university in the southern region of Brazil. This is a qualitative study with an exploratory approach, applying the content analysis technique. The data to identify the influences and actions promoted to mitigate the impacts of the pandemic were

collected in documents and news published by the institution. The results demonstrated that its managers managed to obtain satisfactory results for the continuity of academic and administrative activities. This research sought to investigate the actions that were taken from the strategic to the operational level, in order to contain and minimize negative influences during the pandemic period analyzed in this work. As a theoretical and practical contribution through the factors of Contingency Theory, the study portrays part of the internal processes of a higher education organization and how the effects of COVID-19 were faced with administrative and practical actions aimed at the continuity of teaching, research and extension.

Keywords: Contingency Theory, Influences, Strategy, Internal Actions.

1 Introdução

Os órgãos da administração pública necessitam de agilidade e de uma maior capacidade em responder, com presteza, às suas incumbências constitucionais e legais. De uma forma geral, os princípios norteadores do gerencialismo, os quais se aplicam no serviço público, baseiam-se nos seguintes fatores: interesse público, responsabilidade (*accountability*), descentralização, participação social (capital social), transparência, honestidade, liderança e eficiência (Campelo, 2010).

A pesquisa enumera e descreve os fatores da teoria da contingência, ao iniciar pelo ambiental, que evidencia o ambiente externo onde a organização está inserida, o tecnológico, que está relacionado aos processos de trabalho, o estratégico que influencia os outros fatores como: metas, políticas e a sequência de ações da organização em sua totalidade.

O fator contingencial da estrutura é o alicerce teórico do comportamento organizacional, o qual delinea a maneira com que as contingências, como a tecnologia e as pressões ambientais, influenciam o crescimento organizacional, dentro dos aspectos formais, especializados, diferenciados e burocráticos (BEUREN, MACOHON, 2011).

A teoria da contingência, de forma relevante enriquece de fenômenos e assuntos contábeis da ciência social, que permitem dessa forma a compreensão dos motivos que levam uma organização a responder ao ambiente e essa é a maior importância desse estudo (GUERREIRO, PEREIRA E RESENDE, 2005).

A COVID-19 é causada pelo coronavírus, que tem natureza infecciosa, surgiu em dezembro de 2019, na China, e posteriormente se disseminou para todo os países do mundo, sendo a causa de uma das maiores turbulências econômicas, sociais e da saúde que se tem notícias (MAVROUDEAS, 2020). Ao mobilizar inúmeras ações para o seu combate e a mitigação de seus efeitos, isso traz para esse trabalho uma responsabilidade científica, sem par na história até então conhecida, sobre esse tipo de doença e suas influências, OPAS (Organização Pan-Americana de Saúde, 2020).

E de forma a contribuir para valorizar o tema desta pesquisa foi encontrado, que a tecnologia no conjunto das organizações possui múltiplas definições, apontada por CHENHALL (2003), como a maneira que a empresa age, isto é, como ela elabora seus

insumos para produzir bens ou serviços e contém em seu contexto: *hardware*, tais como maquinários e ferramental, materiais, indivíduos, *software* e saber (CAVICHIOLO, et al 2017).

Foram formados modelos de relação, em um estudo sobre a teoria contingencial, através da revisão de estudos organizacionais, com a teoria da contingência, em especial com o fator de estratégias contingenciais (FAGUNDES, PETRI, LAVARDA, RODRIGUES, SOLLER, 2010).

Encontra-se em um estudo recente, novas possibilidades de pesquisa na questão do desempenho estratégico direcionados para os princípios da contabilidade gerencial, quando afetados por fatores contingenciais (Silveira & Espejo, 2020).

Estudos recentes apontaram que os custos operacionais e o risco-país aumentam perigosamente em momentos de crises graves (MACKIBBIN, FERNANDO, 2021) e ainda como efeito do distanciamento social, em tempos de pandemia, o teletrabalho demonstrou resultados positivos quanto ao aumento da capacidade produtiva (MENDONÇA, REZENDE, RODRIGUES, JÚNIOR, PAULA, LIMA, 2021). Em mais um trabalho os autores sugerem como lacuna de sua pesquisa, que podem ser abordados com mais detalhes os custos operacionais das atividades e como reagem em tempos de turbulência ambiental (FERREIRA, SANTOS, VASCONCELOS, 2021).

A partir desses estudos, encontrou-se a questão de pesquisa: *Como uma instituição de ensino superior foi afetada em suas estratégias organizacionais pelos fatores contingências decorrentes da covid-19?* Dentro desses aspectos contingenciais apontados aborda-se o objetivo geral para a presente pesquisa, que é identificar quais pontos da estratégia de gestão da IFES em 2020, foram influenciados pela pandemia da COVID 19.

Quanto a originalidade essa pesquisa busca investigar ações que foram tomadas desde o nível estratégico até o operacional, para conter e minimizar as influências negativas durante um período pandêmico. No aspecto das contribuições teóricas e práticas através dos fatores da Teoria da Contingência, o estudo retrata a parte dos processos internos de uma organização de ensino superior e como os efeitos pandêmicos externos foram enfrentados com ações administrativas e práticas visando a continuidade da prestação de serviços educacionais.

2 Referencial Teórico

2.1 Teoria contingencial

A Teoria Contingencial aborda o comportamento das organizações por uma visão teórica, ao focar os fatores contingentes internos e externos, como a direção, os atos tecnológicos e os ambientais, possibilitam o incremento e o bom andamento das organizações (MOLINARI, GUERREIRO, 2004).

No trabalho de DONALDSON (2001); Camacho (2010) e GOTO (2013), foi constatado que a Teoria Contingencial demonstra que não existe uma única forma de administrar, que possa ser útil e por igual, na totalidade das organizações, pois são processos relacionados e abertos com o ambiente externo, que precisam conciliar, suas formas administrativas,

para satisfazer e equilibrar as necessidades internas das organizações (OTLEY, 1980), essa afirmação vai de encontro com a Teoria Conservadora da Administração, a qual enfatiza que uma única estrutura de organização seria eficaz para o tipo de modelo sistêmico (Mascarenhas, 2020).

No estudo de CHANDLER (1962) que fez uma busca da historicidade das mutações da estrutura de quatro empresas de grande porte dos EUA, analisando-as em suas estratégias de interesses comerciais, para mostrar como a estrutura comercial, nessas empresas foi se moldando ininterruptamente, de maneira a configurar-se e sendo acomodada em seu plano estratégico. Nesse ritmo, em suas conclusões, CHANDLER (1962) apresenta razões lógicas de que a estratégia dirige a parte estrutural, bem como a estratégia de variação indica uma estrutura particulada. Assim, surge a adequação entre a estrutura particionada e a estratégia tomada como contingência (Donaldson, 2001). JOAN WOODWARD (1965), compilou uma investigação para aferir se a práxis dos princípios da administração, sugerida pelas ideias de gerenciamento e como elas se relacionavam com o sucesso das organizações e chegou à conclusão, que de fato isso acontecia.

Essas relações foram encontradas por Woodward (1958, 1965) que integrou a tecnologia como aspecto da ideia contingencial. BURNS e STALKER (1960), ponderaram as contingências ambientais de fora das empresas. CHANDLER (1962) fez uma relação entre as contingências da estratégia e da estrutura. EMERY e TRIST (1965), com a textura causal dos ambientes organizacionais. LAWRENCE e LORSCH (1967) investigaram sobre as contingências ambientais e da estrutura. THOMPSON (1967) abordou a influência mútua dos temas da contingência e a conduta das pessoas nas empresas.

O aprendizado constante dentro das organizações se reflete no trabalho de Greiner (1972) que uniu o conhecimento do ciclo de vida organizacional, com a forma da empresa agir. Perrow (1976) versou sobre a tecnologia e a estrutura. Chenhall (2003) revisitou os desenhos de 1980, ao notar a ausência de pesquisas qualitativas sobre o tema. AGUIAR, BRAGA e FREZATTI (2007) pesquisaram fatores de contingência em relação a moldes da contabilidade. Esses fatos resultam em métodos sistemáticos na contabilidade.

Na pesquisa de CHEN (2008) se versou sobre os resultados dos fatores de contingência sobre os métodos contábeis. As pesquisas relacionadas a teoria da Contingência e a contabilidade gerencial, apareceram depois dos anos 2000 no Brasil, GORLA e LAVARDA (2012), fizeram um levantamento da base bibliográfica sobre o aproveitamento da teoria da contingência nas investigações sobre o orçamento e a contabilidade gerencial.

Nessa linha os estudos de GUERREIRO, PEREIRA e REZENDE (2005) buscaram descobrir os atributos que fundamentam os costumes e usos da “contabilidade gerencial”, ao comparar estes com fatos ambientalmente contingentes e interiorização de costumes contábeis. SILVA, COSTA e BRILL (2018) apresentaram como fatos contingentes se intercomunicam, com a gestão de riscos empresariais, em um hospital; MOLINARI e GUERREIRO (2004), procuraram evidenciar a ideia da contingência e achar como uma contingência, pode ter alcance sobre o modelo gerencial contábil da empresa, essa forma tem a capacidade de tornar mais profunda a integração de gerenciamento.

Para dar uma lógica e métrica adequada, o porte foi estudado por MERCHANT (1984), e reavaliada por (HANSEN, STEDE, 2004), os quais mensuram a variável, pelo número de funcionários, que trabalham em tempo integral na empresa. Contudo, devido às limitações, como a terceirização nas indústrias brasileiras e a automação em certos setores, no Brasil é

comum utilizar o faturamento operacional bruto anual, segundo o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), como critério de mensuração da variável trabalho (ESPEJO, 2008).

Verifica-se nessa pesquisa que a teoria se tornou relevante pois, segundo GUERRA (2007), ajuda a compreender a interdependência entre pessoal, ações, tecnologias, direção, controle e fatores ambientais e este entendimento colabora para encontrar os mais eficientes modos para intervir na união e ajuste dessas partes, ao superar as adversidades e crises graves. Nesse sentido a análise de BEUREN e MACOHON (2011) colocam com ênfase, que a teoria é relevante em um ambiente adverso, como é o momento que vivemos durante esta pandemia da COVID-19, com organizações complexas e diferenciadas, pois é uma ferramenta de controle sofisticada para a coordenação e integração e o redirecionamento estratégico organizacional.

2.2 Fatores da teoria da contingência e proposições da pesquisa

Esse estudo segue a mesma linha proposta por KLEIN e ALMEIDA (2017), com isso a pesquisa criou quatro proposições alinhadas à cada fator da teoria da contingência, a começar pelo fator contingencial do ambiente externo, com a questão da economia, a qual de uma forma geral afetou o mundo todo e as finanças dos mercados, de maneira duríssima, pelas incertezas causadas pelo vírus, com o risco de influenciar negativamente, até ao ponto, de gerar a possibilidade de uma recessão global (SILVA, BENINI, DA SILVA, 2020). Com essas influências como parâmetro, o trabalho formula a primeira proposição da pesquisa:

P1: O ambiente interno da instituição se ajustou as exigências e necessidades provocadas pela pandemia da COVID-19, promovendo ajustes em seus normativos para manutenção das atividades finalísticas.

O fator estratégia também pode verificar a questão da gestão de custos durante as mudanças de cenários econômico repentino e abrupto causados pela pandemia, se os custos subirem deve-se cortar gastos desnecessários e controlar ao máximo essa tendência, se os custos caírem, pode-se aproveitar para reinvestir em outras ações (MARTINS, CONCEIÇÃO 2021). Dessa maneira a segunda proposição de pesquisa é:

P2: Em razão da COVID-19, as ações planejadas para o ano de 2020 foram prejudicadas, sendo necessárias novas ações para atender as necessidades institucionais.

A tecnologia como fator contingencial é de suma importância ao verificar, que o capital humano é de grande relevância para o enfrentamento de crises nas organizações, no suporte e desenvolvimento das mais diversas ferramentas de apoio, com efeitos benéficos pluridimensionais, educacionais, sociais, psicológicos e econômicos (CAMPOS, MIRANDA 2021). Dessa forma temos a proposição:

P3: As ações tecnológicas promovidas para mitigar os impactos da COVID-19, proporcionaram que a instituição pudesse continuar com as atividades administrativas, de ensino, pesquisa e extensão.

A estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização, o formato de integrar os recursos, sejam ele humanos, tecnológicos, ferramentais, as construções e dependências necessárias para a realização das atividades, a parte burocrática e a hierarquia, a capacidade de prestação de serviços ou de produção de bens, de forma organizada, sendo

que as estruturas podem ser mecânicas e rígidas ou orgânicas e flexíveis (SILVA, BENINI, DA SILVA, 2020). Com isso a pesquisa apresenta a proposição a seguir:

P4: A organização foi afetada pela pandemia, prejudicando o aprimoramento da sua estrutura.

Quanto ao fator porte ou tamanho, este é medido pelo número de funcionários que compõem a organização e que estão à disposição da empresa em tempo integral, o porte também se reflete em termos de capilaridade e alcance dos produtos vendidos ou extensão dos serviços prestados e na capacidade de financiamento e captação de recursos para as atividades sejam elas fabris, comerciais ou de serviços (OKANO, HONORATO, VIANA, URSINI, 2020). Com essa perspectiva chega-se ao tema da quinta proposição dessa pesquisa:

P5: A COVID-19 provocou alterações no orçamento e nos custos da universidade.

3 Metodologia

Este artigo utiliza a pesquisa documental, com a análise de conteúdo, de forma metodológica qualitativa. O método de Análise de Conteúdo que é usada nesse artigo, se fundamenta no trabalho de BARDIN (2010), de forma semântica, pois analisa os documentos de maneira a interpretar seu conteúdo e hermenêutica, por se direcionar a um aspecto científico da realidade.

No que diz respeito à abordagem dos objetivos, caracteriza-se como sendo exploratória pois “tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou proposições pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2008, p. 27). Quanto à abordagem metodológica é de natureza fenomenológica-hermenêutica e na abordagem do problema é tida como qualitativa pois procura verificar padrões indutivos nas informações estudadas, sejam elas verbais ou visuais, analisando-as sob um método específico de estudo (FLICK, 2008).

No que tange à estratégia de pesquisa, caracteriza-se como documental, pois obtêm seus dados em materiais que ainda não foram filtrados analiticamente e que podem ser tratados de acordo com o objetivo da pesquisa (GIL, 2008). Além disso, foi adotada como técnica de pesquisa a análise de conteúdo, pois a pesquisa se utiliza de um grupo de técnicas com a finalidade de interpretar as informações coletadas, sendo desenvolvida em três fases: i) a análise prévia; ii) a exploração do material; e iii) o tratamento, inferência e interpretação das informações (Bardin, 2010).

Esta pesquisa tem a característica de estudo amostral não-probabilístico, pois seleciona de forma intencional ou por julgamentos os elementos que integram o conjunto de documentos sobre os quais foi realizada (OLIVEIRA, 2011). O universo da pesquisa se restringe aos documentos que tratam da questão da covid-19 no ano de 2020, que se encontram disponibilizados no site da universidade objeto de estudo dessa pesquisa e nos sites do governo federal ao qual a instituição de ensino é vinculada (BARBOSA, DIENG, OLIVEIRA, 2021). Para orientar a pesquisa, o tabela1 apresenta as proposições para cada item da Teoria da Contingência.

Tabela 1- Proposições relacionadas à Teoria da Contingência

Ambiente	P1	O ambiente interno da instituição se ajustou as exigências e necessidades provocadas pela pandemia da COVID-19, promovendo ajustes em seus normativos para manutenção das atividades finalísticas.
Estratégia	P2	Em razão da COVID-19, as ações planejadas para o ano de 2020 foram prejudicadas, sendo necessárias novas ações para atender as necessidades institucionais.
Tecnologia	P3	As ações tecnológicas promovidas para mitigar os impactos da COVID-19, proporcionaram que a instituição pudesse continuar com as atividades administrativas, de ensino, pesquisa e extensão.
Estrutura	P4	A organização foi afetada pela pandemia, prejudicando o aprimoramento da sua estrutura.
Porte	P5	A COVID-19 provocou alterações no orçamento e nos custos da universidade.

Fonte: Dados documentais – Elaborado pelos autores (2022)

4 Análise dos Dados e Resultados

A rápida disseminação mundial da Covid-19 levou a Organização Mundial da Saúde (OMS) a decretar emergência de saúde pública de interesse internacional, no fim de janeiro de 2020. No Brasil, o Ministério da Saúde confirmou em 26 de fevereiro o primeiro caso de Covid-19. Diante deste cenário, a reitoria da instituição estabeleceu um planejamento, institucional, para o enfrentamento do avanço do coronavírus, ao instituir um comitê consultivo para criar protocolos, estabelecer medidas e propor ações de orientação para a comunidade universitária voltadas ao avanço da pandemia de Covid-19 (<http://bit.do/frGUJ>).

4.1 Caracterização da instituição

Este estudo foi realizado em uma instituição de ensino superior, de natureza jurídica autárquica, vinculada ao Ministério da Educação, com sede e foro na cidade de Foz do Iguaçu, Estado do Paraná. Em 2020, a universidade já possuía um total de 533 técnicos administrativos e de 367 docentes, tendo como missão institucional formar pessoas aptas a contribuir com a integração latino-americana, com o desenvolvimento regional e com o intercâmbio científico e educacional da América Latina.

4.2 Documentos e informações

As informações utilizadas para o desenvolvimento deste trabalho, foram obtidas do site institucional da universidade e do governo federal. Utilizou-se dos boletins de serviço que se destinam à publicação de atos oficiais da instituição (<http://bit.do/frgvp>).

O Plano de Contingência para enfrentamento da pandemia causada pelo novo coronavírus (Covid-19), que compila as diversas ações institucionais que foram elaboradas para garantir a continuidade do funcionamento da universidade e de notícias vinculadas sobre o tema Covid-19. O documento denominado de Relatório Integrado de Gestão da Universidade (<http://bit.do/frGUE>), que se trata de um instrumento, pelo qual a instituição dá publicidade de informações consolidadas das atividades que desenvolveu no ano de 2020.

Uma consulta foi realizada no portal do Tesouro Nacional, utilizando-se como parâmetro de busca o nome da instituição e o período de 2019 e 2020 (<http://bit.do/frgvs>). Efetuou-se a leitura de todos os boletins publicizados no ano de 2020, totalizando 117, na busca de informações relacionadas com a COVID-19. Esta ação resultou na identificação de 61 documentos. Quanto ao Relato Integrado, trata-se de um documento único e anual e referente ao plano de contingência, encontrou-se somente um documento no ano de 2020. Quanto as notícias, foram observadas todas as publicações disponibilizadas no site da universidade, referente ao período de 2020, sendo selecionadas somente aquelas que tratavam da COVID-19.

4.3 Fatores contingenciais

A Teoria Contingencial aborda o comportamento das organizações, ao focar em como os fatores contingentes internos e externos, a direção, os atos tecnológicos e os ambientais, possibilitam o incremento e o bom andamento das organizações (MOLINARI, GUERREIRO, 2004). Sendo assim, nas subseções a seguir será abordado sobre estes fatores contingenciais, com base na tabela 1 – Proposições relacionadas com a teoria da contingência.

4.3.1 Ambiente

O Brasil registrou seu primeiro caso de COVID-19 em fevereiro de 2020 (, espalhando-se rapidamente em todo o território brasileiro. Diante desta situação mundial, a Organização Mundial da Saúde - OMS passou a recomendar inúmeras medidas de proteção contra o vírus, sendo uma delas a suspensão de atividades educativas presenciais e o fechamento dos locais de trabalho (<http://bit.do/fSpf>).

VOLBERTA, WEERDT, VERWAAL, MARTEN e VERDU (2012) apontam em seu trabalho que os dirigentes devem monitorar o ambiente interno e externo das organizações e executar ações para integrar ao meio.

As publicações realizadas nos boletins de serviço, tabela 2, evidenciam, que a função “ambiente geral”, em sua variável “legal” se encontra presente nos documentos analisados, ao demonstrar que o ambiente externo determinou muitas das ações internas dos gestores e conselheiros, conforme se pode observar na tabela 3.

Tabela 2 - Normas relacionadas com a COVID-19

Tipo	Órgão	Assunto	Fonte
Decreto Leg. nº 06/2020	Congresso Nacional	- Reconhece a ocorrência do estado de calamidade pública.	Boletim de Serviço nº 26/2020
Lei nº 13.979/2020	Governo Federal	- Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Coronavírus responsável pelo surto de 2019.	Boletim de Serviço nº 21 e 35/2020
Medida Prov. nº 934/2020		- Estabelece normas excepcionais sobre o ano letivo da educação básica e do ensino superior.	
Instrução Normativa nº 19/2020	Ministério da Economia	- Estabelece orientações quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública.	Boletim de Serviço nº 21/2020
Ofício Circular SEI nº 825/2020			
Portaria nº 356/GM/MS, de 11 de março	Ministério da Saúde	- Estabelece as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID- 19).	Boletim de Serviço nº 21 e 62 / 2020
Portaria nº 188/2020		- Declara Emergência em Saúde Pública.	
Portaria nº 383/2020, Parecer	Ministério da Educação	- Dispõe sobre a antecipação da colação de grau. - Reorganização do Calendário Escolar com a possibilidade de cômputo de atividades presenciais para fins de cumprimento da carga	Boletim de Serviço nº 35 e 72/2020
Decreto Estadual nº 4.230, 4298 e	Governo do Estado do Paraná	- Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Coronavírus - COVID- 19.	Boletim de Serviço nº 26 e 62/2020
DecretoMun nº 27.963, 27.980, 27.994 e	Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu-Pr	- Dispõe sobre as medidas de controle e prevenção pública decorrente do novo Coronavírus (COVID-19).	Boletim de Serviço nº 21,26 e 30/2020

Fonte: Dados documentais – Elaborado pelos autores (2023)

4.3.2 Estratégia

As informações obtidas no ambiente externo, auxiliam a instituição na operacionalização do ambiente interno, conforme se identificam as necessidades de melhorias diante de fatores tecnológicos, força de trabalho e a implementação de diferentes estratégias (OLIVEIRA, 2013).

Esta capacidade de inovar e promover adaptações para atingir os seus objetivos é fundamental para o bom desempenho da instituição, diante de um ambiente com constantes mudanças (VOICULET, BELU, PARPANDEL, RIZEA 2010).

Quanto as atividades da graduação e pós-graduação foi instituído e regulamentado o Período Especial Emergencial, que autoriza, em caráter excepcional, a oferta de componentes curriculares presenciais por meio do Ensino Remoto Emergencial - ERE, sendo sua adesão facultativa, com início das aulas em setembro com previsão de término até 31 de dezembro de 2020.

Neste período as atividades presenciais foram limitadas conforme normativos de acordo com a tabela 3.

Tabela 3 - Documentos emitidos para mitigar as ações do COVID-19

Documento	Unidade	Categoria	Ação	Fonte
Portaria nº 96, 123, 133 e 380/2020/GR, Resolução nº 9, 10, 14 e 19/2020/CONSUN, Resolução nº 3, 5, 6, 8, 9/2020/COSUEN, Portaria nº 45/2020/PRPPG, Edital nº 6, 7, 8 e 12/2020/PPGBC	CONSUN, COSUEN, PRPPG e ILACVN	Gestão Acadêmica	- Suspensão das aulas e calendário acadêmico da Graduação e Pós-Graduação - Período Especial Emergencial na Graduação e Pós-Graduação - Antecipação da diplomação dos estudantes do Curso de Medicina - Substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais - Matrícula, suspensão e rematrícula dos alunos regulares e especiais do mestrado - Programa Emergencial de Apoio Estudantil	Boletim de Serviço nº 21,24,26,35,62, 72,74,76,85,86, 88,91,102,106 e 111/2020
Portaria nº 97,124,130,131,146,353 e 364/2020/GR	Gabinete da Reitoria	Gestão Administrativa	- Regularizar as rotinas de trabalho e os procedimentos administrativos no âmbito da Universidade - Normas de trânsito de materiais de consumo e/ou permanentes - Normatizar e regulamentar as solicitações de acesso às dependências da Universidade	Boletim de Serviço nº 21,24,26,30,93 e 96/2020,
Edital nº 11/2020/PROEX, 27/2020/PRPPG, 01 e 08/2020/IMEA.	PROEX, PRPPG e IMEA	Ensino, Pesquisa e Extensão	- Ações de extensão voltadas a COVID - Seleção de projetos de pesquisas	Boletim de Serviço nº 36,50,75 e 97/2020
Resolução nº 3 e 6/2020/CONSUN, 05/2020/PROINT, 01/2020/PROEX-ILACVN, 54/2020/PRPPG, 08/2020/PRAE-PRPPG, Portaria nº 04,05,06,07 e 09/2020/PRAE-ILACVN, Edital nº 01/2020/PROEX-ILACVN, 05/2020/PRAE-ILACVN e 08/2020/SEMA	CONSUN, PROINT, PROEX, ILACVN, PRPPG e PRAE	Bolsas e Auxílios	- Bolsas para o projeto institucional de enfrentamento à Covid-19, auxílio emergencial, inclusão digital, inclusão social, mobilidade acadêmica, bolsistas em ações da COVID, projeto alunos conectados	Boletim de Serviço nº 37,48,56,60,62, 71,79,81,84 e 107/2020,

Fonte: Dados documentais – Elaborado pelos autores (2022)

4.3.3 Tecnologia

KATZ e KAHN (1976) descrevem que as organizações devem ser vistas como sistemas abertos, pois sofrem influência de inúmeros fatores, entre os quais, estão o ambiente interno, externo, as pessoas e modelo de gestão. Neste conjunto, os processos internos permeiam as ações na busca de uma sinergia necessária para a adaptabilidade, frente as incertezas ambientais (MARTINELLI, VENTURA. LIBONI, MARTINS 2012).

A fim de demonstrar o envolvimento da tecnologia nas ações efetuadas pelos gestores da universidade, as análises foram realizadas sob os aspectos administrativos, acadêmicos e comunidade, conforme descritos nos tópicos a seguir.

4.3.3.1 Gestão administrativa

ANDRADE e SILVA (2017) descrevem que os recursos tecnológicos apresentam benefícios para as organizações na tomada de decisão, contribuindo para eficiência da gestão. Diante das análises foi possível constatar uma forte participação do setor de Tecnologia da Informação - TI, no desenvolvimento de ações para a viabilização das necessidades impostas pela COVID-19. Conforme descrito no Relatório Integrado de Gestão 2020, com a implantação do expediente administrativo especial, os servidores passaram a executar suas atividades de forma remota, exigindo assim, a utilização de recursos de tecnologia da informação.

O coordenador de Tecnologia da Informação - CTIC, comenta no Plano de Contingência para enfrentamento da pandemia causada pelo novo coronavírus (Covid-19) que um dos desafios da unidade é de prestar atendimento, mas agora surgiu outra dificuldade, que se trata de lidar com os problemas que estão acontecendo nos equipamentos, infraestrutura e conexão de internet na casa dos servidores. Já o plano de contingência da unidade aponta que nestes momentos de crise a Comunicação Institucional ganha relevância, tornando-se uma ferramenta indispensável de orientação, divulgação e esclarecimento junto a sociedade.

4.3.3.2 Gestão acadêmica

A fim de proporcionar a continuidade das atividades nas instituições de ensino, em razão da Covid-19, o Ministério da Educação (MEC) publicou a Portaria nº 343 de 18 de março de 2020, que trata da substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, enquanto durar a situação de pandemia. Segundo os documentos analisados a instituição informa, que diante deste novo formato de aula, o qual exige que seja efetuado um trabalho prévio, para a elaboração de conteúdo, a disponibilidade de plataformas virtuais e ainda requerer dos discentes, que tenham acesso à internet, condições estas que no momento não são totalmente atendidas.

4.3.3.3 Comunidade

No canal de notícias da instituição (<http://bit.do/fRQVq>) foram identificadas algumas publicações que remetem a atuação da instituição junto à comunidade local, voltada para o enfrentamento da pandemia, sendo evidenciadas nos próximos parágrafos.

O vice-reitor destaca que essa mobilização teve o efeito de mostrar para a comunidade que numa situação dessas, atípica, a universidade consegue reagir rápida e eficazmente. Ela tem o conhecimento e as condições e, que apesar das difíceis condições orçamentárias, de não ter infraestrutura própria, de ser uma universidade nova, conseguiu responder à altura e com seriedade e rigor científico.

Já o reitor afirmou que a produção de álcool glicerinado para a saúde pública, são ações que fortalecem o enraizamento da universidade na sociedade local e que mostram as

diversas frentes em que ela pode auxiliar o município no enfrentamento desta pandemia. Destaca também que foram cedidos uma ambulância e quatro veículos oficiais para uso da Secretaria de Saúde do município.

4.3.3.4 Ações realizadas

Na tabela 4, são apresentados os documentos emitidos pela instituição, a fim de mitigar os efeitos decorrentes da variável “Ambiente”. Foram classificados por categorias, tipos de documento, unidade que emitiu este documento, breve descrição da ação realizada e do instrumento que dispõe desta informação.

Tabela 4 - Ações realizadas em 2020

Documento	Unidade emissora	Categoria	Ação	Fonte
Portaria nº 97/2020/GR, Portaria nº 130 e 131/2020/GR	Gabinete da Reitoria	Gestão Administrativa	- Atividades a serem realizadas remotamente; - As unidades que realizam atendimento ao público deverão priorizar a utilização de canais digitais para contato e resolução de demandas; - Os servidores e os estagiários que pertençam aos grupos considerados de risco deverão obrigatoriamente trabalhar de maneira remota. - Acesso as dependências da universidade - Comunicação Institucional - Tecnologia da Informação precisou direcionar esforços para garantir as condições necessárias aos servidores na realização do trabalho remoto	Boletim de Serviço nº 21 e 26/2020, Relato Integrado de Gestão 2020, Plano de Contingência para enfrentamento da pandemia causada pelo novo coronavírus (Covid-19),
Publicação Site	CTIC		- Prestar atendimento com problemas que acontecem em equipamentos, infraestrutura e conexão de internet, na casa dos servidores. - Utilização de serviços de <i>webmeeting</i> .	http://bit.do/IRGWL
Portaria nº 96/2020/GR, 45/2020 – PRPPG, Resolução nº 3 e 6/2020/COSUEN	Gabinete da Reitoria PRPPG COSUEN	Gestão Acadêmica	- Bancas de monografia, defesa de exame de qualificação, dissertação e teses, devem ser, exclusivamente, em formato remoto. - Procedimentos referentes à antecipação da conclusão do curso e expedição de Diploma - Instituído e regulamentado o Período Especial Emergencial na Graduação e Pós-Graduação	Boletim de Serviço nº 21,35,62,72 e 74/2020 Plano de Contingência para enfrentamento da pandemia (Covid-19)

Fonte: Dados documentais – Elaborado pelos autores (2022)

Na tabela 5, estão dispostas algumas informações que demonstram a interação da universidade junto à comunidade local.

Tabela 5 - Notícias publicadas pela universidade referente COVID-19

Categoria	Ação	Fonte
Comunidade	Desde o início, a universidade tem se destacado no combate à Covid-19.	http://bit.do/fRGVU
	Ações como a produção de álcool glicerinado para a saúde pública reforçam o compromisso da Universidade com a comunidade de Foz do Iguaçu.	http://bit.do/fRGVZ
	A pandemia de Covid-19 deu visibilidade e protagonismo ao conhecimento produzido na Universidade.	http://bit.do/fRGV6
	Universidade cede veículos para Secretaria de Saúde do município.	http://bit.do/fRGV9
	A instituição está utilizando dois fatores importantes nas ações de enfrentamento à Covid -19: o conhecimento e experiência de seu corpo docente e técnico e parte da infraestrutura física da Universidade.	http://bit.do/fRGWb
	Já foram realizados pela universidade mais de 10 mil exames para detectar a Covid-19 e 12 mil atendimentos para a comunidade.	http://bit.do/fRGWe
	A Universidade transferiu os equipamentos do Laboratório de Pesquisa em Ciências Médicas para o Hospital Municipal.	http://bit.do/fRGWg

Fonte: Dados documentais – Elaborado pelos autores (2022)

4.3.4 Estrutura

CHENHAL (2003) aponta que os fatores contingências relacionam a estrutura com a distribuição convencional de papéis e tarefas entre os indivíduos da organização, sendo considerada uma disposição organizacional que influencia o trabalho, a motivação, os fluxos e sistemas de controle.

Segundo o Plano de Contingência para enfrentamento da pandemia causada pelo novo coronavírus Covid-19 elaborado pela instituição, este relata que as macrounidades da instituição emitiram algum tipo de orientação para a comunidade, tanto interna como externa, com as medidas acadêmicas e administrativas que foram adotadas, bem como a forma de atuação da universidade durante o período de isolamento social.

Para atendimento de outras necessidades, decorrentes da pandemia, Grupos de Trabalho - GT foram instituídos com finalidades diversas.

Um GT tinha como atribuição de avaliar e direcionar as diferentes demandas dos discentes em situações de risco social em tempos de Covid-19.

Na tabela 6, estão relacionados os documentos que deram origem aos comitês, grupos de trabalho e comissões, que diante das imposições advindas do Ambiente Externo, a instituição criou estes grupos com finalidades e atribuições diversas, para o planejamento, desenvolvimento e acompanhamento de ações decorrentes da pandemia.

Tabela 6 – Conselho, Comitês Grupos de Trabalho e Comissões

Documento	Unidade emissora	Categoria	Ação	Fonte
Portaria nº 95,147,185, 186, 187, 188, 189,190, 191, 192, 193,206 e 207/2020/GR, Portaria nº 01/2020/PRAE	Gabinete da Reitoria PRAE	Grupos de Trabalho	- Comitê Institucional de Enfrentamento ao COVID-19 - CIEC - Comissão de Acompanhamento e Planejamento de Atividades Administrativas CAPAadm e das atividades Acadêmicas CAPAacad. - Grupos de trabalho para o planejamento, desenvolvimento e acompanhamento das ações de enfrentamento à COVID-19. - Grupo de Trabalho (GT) de acompanhamento discente.	Boletim de Serviço nº 21,29,32,49 e 54/2020
Portaria nº 94 e 95/2020/GR	Gabinete da Reitoria	Comitê	- Criar o Comitê de Enfrentamento ao COVID -19, CECOVID e Comitê Institucional de Enfrentamento ao COVID-19.	Boletim de Serviço nº 19 e 21/2020
Portaria nº 01/2020/PRAE, Portaria nº 185 a 193/2020/GR	PRAE Gabinete da Reitoria	Grupo de Trabalho (GT)	- Grupo de Trabalho (GT) de acompanhamento discente de risco social em tempos de Covid-19. - Criar o Grupo de Trabalho – GT responsável pelo planejamento, desenvolvimento e acompanhamento de ação de enfrentamento à covid-19.	Boletim de Serviço nº 29 e 49/2020
Portaria nº 206 e 207/2020/GR	Gabinete da Reitoria	Comissão	- Criar a Comissão de Acompanhamento e Planejamento de Atividades Administrativas CAPAadm e de ensino CAPAacad.	Boletim de Serviço nº 54/2020
x	x	Conselho	Criar o Conselho Curador.	Relato Integrado de Gestão 2020

Fonte: Dados documentais – Elaborado pelos autores (2022)

4.3.5 Porte

Nesta variável “porte” o estudo abordou sobre os recursos recebidos para implementação de ações para o combate da pandemia do Covid-19 e nos reflexos dos gastos discricionários desta instituição, que se trata de uma autarquia pública, sem fins lucrativos e que recebe recursos da União Federal.

Sendo assim, o termo faturamento evidenciado por CHENHALL (2003) e MINSTZBERG (2006) e identificado neste trabalho como sendo as receitas orçamentárias recebidas por meio da Lei Orçamentária Anual e as descentralizações recebidas de outros órgãos.

Quanto a descentralizações, a universidade recebeu a confirmação da liberação de R\$ 840 mil, por meio de um Termo de Execução Descentralizada (TED), do Ministério da Educação (<http://bit.do/fRGVP>), o qual será utilizado para o desenvolvimento das ações para o enfrentamento da Covid-19.

O reitor comenta no relatório de gestão que, por meio deste recurso será possível alavancar as ações que já estão sendo realizadas, ao fortalecer e consolidar uma contribuição fundamental que a universidade já oferta à sociedade, neste momento de Pandemia. Na tabela 7 são destacados alguns recursos recebidos pela instituição para implementar em ações de enfrentamento da COVID-19.

Tabela 7 - Termo de execução descentralizada

Ação	Fonte
- Termo de Execução Descentralizada -TED 05:2020, que tem como objeto ações de enfrentamento ao COVID-19. Valores R\$ 240.729,	Boletim de Serviço nº 37 e 53/2020
- 1º Termo aditivo do Termo de Execução Descentralizada –Acréscimo de R\$600.000,00 (seiscentos mil reais) ao TED 9241 - Ações de enfrentamento ao COVID-19.	

Fonte: Dados documentais – Elaborado pelos autores (2022)

Na análise dos gastos discricionários o estudo revela que houve uma redução de (-56.81%) do total no ano de 2020 em relação ao ano de 2019, o que possibilitou a alocação desses recursos para o fortalecimento das atividades de enfrentamento da pandemia da COVID-19.

Tabela 8 - Gastos discricionários

Gastos discricionários	2020	2019	Redução
	267,72	1.498,37	-82,13%
Serviços de Terceiros	563.526,67	1.102.320,30	-48,88%
Despesas anteriores	122.144,47	204.409,23	-40,23%
Diárias	33.362,40	119.096,12	-71,99%
Energia Elétrica	789.530,09	905.964,27	-12,85%
Custos não controláveis	238.406,88	255.638,66	-6,74%
Passagens	135.607,27	937.072,44	-85,53%
Vigilância	962.437,14	1.482.361,46	-35,07%
Total:	2.845.282,64	5.008.360,85	-56,81%

Fonte. www.tesourotrasparente.gov.br (recuperado em 17/07/2021)

4.4 Das proposições

Na tabela 9, as proposições deste trabalho são confirmadas pautados nos documentos e informações identificados na pesquisa realizada, por meio da técnica descrita na literatura,

que possibilita sistematizar os documentos e chegar-se a conclusões razoáveis em relação as proposições da pesquisa.

Tabela 9 - Análise das proposições com base na teoria da contingência

Ambiente				
DOC	TIPO	QUANT	AÇÃO	CONCLUSÃO
Lei	Federal	1	Estado de calamidade pública	Confirmam a proposição P1
Instrução	Federal/Economi	1	Medidas de proteção	
Portaria	Federal/Saúde	1	Medidas de enfrentamento	
Portaria	Federal/Educação	1	Normativas educacionais	
Decreto	Estadual	1	Medidas de enfrentamento	
Decreto	Municipal	1	Medidas de controle e	
Notícias	Comunidade	8	Causa e ações	
Estratégia				
DOC	TIPO	QUANT	AÇÃO	CONCLUSÃO
Em razão da COVID-19, as ações planejadas para o ano de 2020 foram prejudicadas, sendo				
Portaria	Institucional	30	Gestão acadêmica,	Confirmam a proposição P2
Edital	Institucional	7	Ensino, pesquisa e extensão	
Resolução	Institucional	6	Bolsas e auxílios	
Notícias	Comunidade	8	Causa e ações	
Tecnologia				
DOC	TIPO	QUANT	AÇÃO	CONCLUSÃO
As ações tecnológicas promovidas para mitigar os impactos da COVID-19, proporcionaram que				
Portaria	Institucional	5	Gestão administrativa / acadêmica	Confirmam a proposição P3
Resolução	Institucional	3		
Notícias	Comunidade	8		
Estrutura				
DOC	TIPO	QUANT	AÇÃO	CONCLUSÃO
A organização foi afetada pela pandemia, provocando ações em sua estrutura.				
Portaria	Institucional	7	Comitê, Grupos de Trabalho,	Confirmam a proposição P4
Relatório	Institucional	1	Conselho Curador	
Notícias	Comunidade	8	Causa e ações	
Porte				
DOC	TIPO	QUANT	AÇÃO	CONCLUSÃO
A COVID-19 provocou alterações no orçamento e nos custos da universidade.				
Termo	Orçamento da	2	Liberação de recursos	Confirmam a proposição P5
Tabela 1	Execução	1	Gastos influenciados pela	
Notícias	Comunidade	8	Causa e ações	

Fonte: Dados documentais – Elaborado pelos autores (2022)

Em resumo foram analisados um total de 77 documentos dos quais 8 legitimam as ações tomadas pelos gestores da universidade, no enfrentamento à COVID-19 e de fato se confirmam todas as proposições relacionadas com o problema de pesquisa. Dessa forma se evidencia substancialmente através da análise semântica e hermenêutica, da documentação avaliada, que a organização foi influenciada em suas estratégias organizacionais pela pandemia.

5 Conclusão

Por meio dos documentos disponibilizados pela instituição, foi possível evidenciar através da análise de conteúdo documental, que o trabalho remoto administrativo foi totalmente implementado, sendo este formato utilizado pelos técnicos administrativos com o apoio da estrutura tecnológica. O setor de Tecnologia da Informação atuou intensamente

no atendimento e na implementação de soluções para que as tarefas e ações pudessem ser executadas.

O estudo constatou que a universidade fez uso de outras receitas (tabela 7) encaminhadas para investimentos em programas de combate a pandemia do Covid-19 e promoveu mudanças e inovações em seu ambiente interno, com vistas a manutenção das atividades neste período de pandemia.

Com a aplicação da Teoria Contingencial para demonstrar as influências provocadas nas estratégias da instituição analisada, a seguinte questão problema orientou esta pesquisa: Como uma instituição de ensino superior foi influenciada em suas estratégias organizacionais pela pandemia da COVID-19 sob a lente da teoria da contingência? A partir dos levantamentos realizados dos fatores contingências: O ambiente, Estratégia, Tecnologia, Estrutura e Porte tornou-se possível responder a este problema de pesquisa.

Quanto ao fator contingencial Ambiente, verificou-se que o ambiente interno da instituição se ajustou as exigências e necessidades provocadas pela pandemia da COVID-19, promovendo alterações em seus normativos para manutenção das atividades do ensino, pesquisa e extensão. O segundo fator contingencial analisado foi a Estratégia e pode-se verificar que a COVID-19 influenciou no seu planejamento ano de 2020, sendo necessárias novas ações para atender as necessidades institucionais.

No que se refere ao fator Tecnologia, as ações tecnológicas promovidas para mitigar os impactos da pandemia, proporcionaram que a instituição pudesse manter as atividades administrativas, de ensino, pesquisa e extensão de forma remota. Quanto ao fator Estrutura, a instituição demonstrou que criou novas estruturas para o gerenciamento e enfrentamento das necessidades impostas pela pandemia, exceto a implementação do seu Conselho Curador. Por fim, a influência da COVID-19 sobre o fator Porte, provocou alterações no orçamento e nos custos da universidade, sendo identificado uma redução de 56,81% nos gastos discricionários do ano de 2020 em relação a 2019, o que possibilitou a esta folga orçamentária foi reutilizada conforme critérios próprios da gestão da universidade

As limitações dessa pesquisa estão relacionadas ao contexto de apenas uma instituição federal de ensino superior, com análise da documentação limitando-se somente aqueles que tiveram correlação com a pandemia da COVI-19. Como sugestão de estudos futuros, podem ser realizados trabalhos com um maior número de instituições de ensino, com vistas a se obter um panorama mais amplo das estratégias adotadas neste período de pandemia e sua efetividade no curto e médio prazo.

Referências

AGUIAR, A. B; FREZATTI, F. (2007) Sistema de controle gerencial e contextos de processo de estratégia: contribuições da TC. In: I Congresso da associação nacional de programas de pós-graduação em ciências contábeis – ANPCONT. Anais. Gramado: ANPCont, 2007.

ANDRADE, M. C. F; SILVA, N. T. G. (2017) O Comércio Eletrônico (E-Commerce): Um Estudo com Consumidores. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 98-111

- ARAÚJO, T. M. D; LUA, I. (2021). O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, 46.
- BARBOSA, R. B; DIENG, M; OLIVEIRA, A. T. (2019) Aspectos Epistemológicos Comparativos Entre Mestrado Profissional e Acadêmico em Contabilidade: Uma Análise das Dissertações Defendidas no Ano de 2019.
- BARDIN, L. (2010) Análise de conteúdo. 4. ed. *Lisboa*: Edições70.
- BEUREN, I. M; MACOHON, E. (2011) 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 Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 10, n. 1-2, p.78-91, 2011.
- BURNS, T; STALKER, G. M. (1961) The management of innovations. London: *Tavistock*.
- CAMPELO, G. S. B. (2010) Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/871>
- CAMPOS, L.C; MIRANDA, J.G. (2021) Relevância do Capital Humano para Enfrentamento de Crises: um olhar a partir da Teoria do Capital Humano nas organizações em tempos de pandemia – 21º USP *International Conference in Accounting*. São Paulo 28 a 30 de julho de 2021.
- CAVICHIOLO, D; DALL’ASTA, D; ROVARIS, N. R. S; FAVERO, E. (2017) - Teoria contingencial: uma análise da produção científica na área de custos - Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), campus de Cascavel.
- CAMACHO, R. R. (2010) Fatores Condicionantes da Gestão de Custos Inter Organizacionais na Cadeia de Valores de Hospitais Privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência. 2010. 216 f. Tese (doutorado)- Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- FERREIRA, G. J. B. C; SANTOS, J. G. C; VASCONCELOS, A. C. (2021). Avaliação do Controle Interno e Tamanho dos Órgãos sob Jurisdição do Tribunal de Contas do Ceará (TCE/CE). Administração Pública e Gestão Social.
- CHANDLER, A. D. (1962) Strategy and structure – chapters in the history of American industrial enterprise. *Cambridge: MIT Press*, 1962.
- CHENHALL, R. H. (2003) Management control systems design within its organizational context: **findings**. 2003.
- CHEN, S. DCF (2008) Techniques and Nonfinancial Measures in Capital Budgeting: A Contingency Approach Analysis. *Behavioral Research in Accounting*, v. 20, n. 1, p.13-29, 2008. doi:10.2308/bria.2008.20.1.13 Recuperado de <https://scholar.google.com/scholar>.
- DONALDSON, L. (2001) The contingency theory of organizations. *SAGE*, 2001. Reimpressão.

- EMERY, F. E; TRIST, E. L. (1965) – The Causal Texture of Organizational Environments – First
- Published February 1, 1965 - <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872676501800103>.
- ESPEJO, M. M. S. B. (2008). Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- FAGUNDES, J. A; PETRI, M; LAVARDA, R. B; RODRIGUES, M. R; LAVARDA, C. E; SOLLER, C. C. (2010) Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. *Gestão & Regionalidade*, v. 26, n. 78, p. 52-63, 2010.
- FLICK, U. (2008) Introdução à pesquisa qualitativa. 3. Ed. Porto Alegre: *Artmed*.
- GIL, A. C. (2008) Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6 ed. São Paulo: *Atlas*.
- GORLA, M. C; LAVARDA, C. E. F. (2012) Teoria da Contingência e Pesquisa Contábil Administração, Contabilidade e Economia da Fundace. <https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/46>. Revista de – 2012.
- GOTO, A. Y. H. A (2013) Controladoria sob a perspectiva da teoria da contingência: a influência dos fatores contingenciais na área de controladoria divisional em subsidiárias de uma organização multinacional. 2013. 82 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - **FECAP** - Faculdade Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2013.
- GUERRA, A.R. (2007) Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência. 2007. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- GUERREIRO R; PEREIRA C.A; REZENDE A.J. (2005) Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. In: Encontro Nacional da associação dos programas de pós-graduação - em administração, 29., 2005, Brasília. Anais... Rio de Janeiro: **ANPAD**, 2005.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. 1972 – <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10179654/>
- HANSEN, S. C; VAN DER STEDE, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management accounting research*, 15(4), 415-439.
- KATZ, D; KAHN, R. (1976) Psicologia social das organizações. São Paulo: *Atlas*, 1976.
- KLEIN, L; ALMEIDA, L.B. (2017). A influência dos fatores contingenciais na adoção de práticas de contabilidade gerencial nas indústrias paranaenses. *Revista Universo Contábil*, 13(3), 90-119.
- LAWRENCE, P. R; LORSCH, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.

MARTINS, M; CONCEIÇÃO, A. L. Z. (2021). A importância da Gestão de Custos numa mudança de cenário econômico: o caso de uma operadora de saúde de MG. *Gestão-Revista Científica*, 3(1).

MARTINELLI, D. P; VENTURA, C; LIBONI, L. B; MARTINS, T. M. (2012) Teoria geral dos sistemas. São Paulo: *Saraiva*, 2012.

MASCARENHAS, A. O. (2020). Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. *Cengage Learning*.

MAVROUDEAS, S. D. (2020). 3. A pandemia de coronavírus e a crise econômica e da saúde1. *Covid-19, Capitalismo e Crise: bibliografia comentada*, 113.

MENDONÇA, R. L; REZENDE, S. R; RODRIGUES, L. M; ARAÚJO JÚNIOR, J. D; PAULA, P. D; LIMA, D. D. (2021, February). Atuação dos Tribunais de Contas nas Ações de Enfrentamento à Pandemia da Covid-19. *In XX USP International Conference in Accounting*, São Paulo, SP. Recuperado em (Vol. 8).

MERCHANT, K.A. (1984) Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model -*Accounting, organizations and society* 9 (3-4), 291-307 – 1984 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0361368284900138>.

MOLINARI, S. K. R; GUERREIRO, R. (2004) Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil. In: **Congresso USP**, n. 4, 2004, São Paulo. Anais. São Paulo, 2004.

OKANO, M. T; SANTOS, H. D. C. L; HONORATO, W. J; VIANA, A. M; URSINI, E. L. (2020). Impactos da pandemia Covid-19 em empresas de grande porte: avaliação das mudanças na infraestrutura de tecnologia para o teletrabalho sob as óticas das teorias das capacidades dinâmicas e estrutura adaptativa. **Research, Society and Development**, 9(9), e756997852-e756997852.

OLIVEIRA, R. (2013) Pensamento Sistêmico: Os Dilemas da Educação Superior. Tese de doutorado. **Universidade Federal de Mato Grosso**.

OTLEY, D. T. (1980) The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, v. 5, n. 4, p. 413-428.

PERROW, C. B. – Análise Organizacional um Enfoque Sociológico - 1976 – Editora Atlas. <https://www.estantevirtual.com.br/livros/charles-b-perrow/analise-organizacional-um-enfoque-sociologico/3250543598>.

SILVA, M. S. F. E; COSTA, N; BRILL, P. N. (2018) – Processo Financeiro: Um estudo em hospital público do Paraná – ed. **Plêiade** 2018 <https://pleiade.uniamerica.br/index.php/pleiade/article/download/>.

SILVEIRA, N. F; ESPEJO, M. M. D. S. B. (2020) Uma Nova Configuração do Sistema de Gestão de Desempenho de uma Instituição Federal de Ensino Superior à Luz dos Princípios Globais de Contabilidade. *15(4)*, 20-41.

SILVA, F. F. M.; BENINI, E. G.; SILVA, M. A. C. (2020) Contribuição da teoria da contingência no enfrentamento dos impactos econômicos decorrentes da pandemia da covid-19.

THOMPSON, J. D. (2003) (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory* (With a new preface by Mayer N. Zald and a new introduction by W. Richard Scott ed.). New Brunswick, New Jersey: **Transaction Publishers**. ISBN 0-7658-0991.

VOICULET, A; BELU, N; PARPANDEL, D. E; RIZEA, I. C. The impact of external environment on organizational development strategy. **Constantin Brancoveanu University**, 2010.

WOODWARD, J. *Management and technology*. London H. M. Stationary Office, 1958.

Industrial organization – theory and practice. New York: **Oxford University**.

WOODWARD, J. *Industrial organization – theory and practice*. New York: **Oxford University Press**, 1965. <https://www.cambridge.org/core/journals/>