

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES EM RELAÇÃO A CONTINGÊNCIAS INSTITUCIONAIS, ESTILOS DE LIDERANÇA, DESEMPENHO E METODOLOGIAS ATIVAS

STUDENT PERCEPTION IN CONNECTION WITH INSTITUTIONAL CONTINGENCIES, LEADERSHIP STYLES, PERFORMANCE AND ACTIVE METHODOLOGIES

ÁREA TEMÁTICA: APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO ACADÊMICA

Lara Fabiana Dallabona, UDESC, Brasil, lara.dallabona@udesc.br

Jessica da Silva, UDESC, Brasil, je_silva_97@hotmail.com

Jorge Eduardo Scarpin, Concordia College, Estados Unidos, jscarpin@cord.edu

Ana Rita Venzon Fernandes, UDESC, Brasil, anaritav.f@hotmail.com

Nayara Aline de Souza, UDESC, Brasil, nay_line_souza@hotmail.com

Resumo

O estudo objetivou analisar a percepção dos estudantes do curso de Ciências Contábeis de uma instituição pública e privada do Sul do Brasil, em relação a contingências do ambiente institucional, estilos de liderança, desempenho e metodologias ativas de ensino predominantes em sala de aula, envolvendo uma amostra de 233 estudantes. Observou-se nos quesitos que envolveram variáveis contingenciais grande concordância entre os respondentes. O estilo de liderança predominante em ambas as instituições é o Transformacional. Ao analisar a influência dos professores no desempenho dos estudantes pode-se perceber que, novamente, ambas as instituições apresentaram consenso forte, assumindo o quão relevante são os professores perante o desempenho alcançado pelos discentes, sendo destacado pelos estudantes o fato de receberem todo o conhecimento que julgam necessários para o alcance do sucesso em seu desempenho acadêmico. Por fim, apesar da similaridade, se faz relevante destacar que para os estudantes da instituição privada o destaque na adoção de metodologias ativas de ensino se dá pela utilização de casos prático/reais em sala de aula, enquanto que para os estudantes da instituição pública a maior notoriedade está no fato de serem ouvidos por seus professores no que tange a ideias e sugestões, tornando o processo de ensino/aprendizagem uma construção colaborativa. A contribuição do estudo está em oportunizar as instituições um processo de auto avaliação e conhecimento de pontos fortes e a melhorar de acordo com a percepção dos estudantes, além de servir como embasamento para que as lideranças sejam delineadas de acordo com a realidade e necessidades do ambiente.

Palavras-chave: Liderança; Estilos de Liderança; Teoria da Contingência; Instituição de Ensino Superior; Metodologias Ativas de Ensino.

Abstract

The aim of this study was to analyze students' perceptions of the Accounting Sciences course of a public and private institution in the South of Brazil, in relation to institutional environment contingencies, leadership styles, performance and active teaching methodologies prevalent in the classroom, involving a sample of 233 students. It was observed in the questions that involved contingent variables a great agreement among the respondents. The predominant leadership style in both institutions is the Transformational. When analyzing the influence of teachers on students' performance, it can be seen that, once again, both institutions presented strong consensus, assuming

how relevant teachers are to the performance achieved by the students, being stressed by the students that they receive all the knowledge which they deem necessary to achieve success in their academic performance. Finally, in spite of the similarity, it is important to highlight that for the students of the private institution the emphasis in the adoption of active teaching methodologies is the use of practical/real cases in the classroom, while for the students of the public institution greater awareness is that they are heard by their teachers in what concerns ideas and suggestions, making the teaching/learning process a collaborative construction. The contribution of the study is to provide institutions with a process of self assessment and knowledge of strengths and to improve according to students' perceptions, as well as to serve as a basis for leaderships to be delineated according to the reality and needs of the environment.

Keywords: *Leadership; Leadership Styles; Contingency Theory; Institution of Higher Education; Active Teaching Methodologies.*

1. INTRODUÇÃO

A liderança, objeto primordial para o sucesso organizacional e controle das relações humanas, pode ser descrita como uma técnica que por meio da influência, direciona indivíduos ou grupos para a definição e cumprimento de objetivos que visam garantir a otimização de resultados (Nogueira, Costa & Claro, 2015).

Cabe a colocação sobre a não existência de um perfil ideal de líder, sendo, portanto, necessária à sua flexibilidade na estratégia de liderança adotada, conciliando estilos diversificados que atendem as necessidades distintas oriundas da convivência organizacional e que conduzem ao melhor resultado possível, tornando o seu papel fator determinante para o sucesso organizacional (Bertelli, 2017).

Dentre os estilos de liderança abordados na literatura têm-se o transformacional, o transacional e o *laissez-faire* que apresentam características distintas, podendo ser utilizados de forma complementar, para se chegar a um estilo de liderança equilibrado. De acordo com Tomei e Riche (2016) o modelo de liderança transformacional costuma priorizar a preocupação do líder para com seus seguidores. Neste modelo, o líder busca ser inspiração, demonstrar otimismo, entusiasmo, respeito e confiança, despertar a admiração de seu time, propagar o sentimento de identificação e orgulho com o propósito organizacional.

Quando se trata de liderança no contexto educacional, percebe-se um grande desafio enfrentado pelos docentes, que assumem posição de liderança ao lecionar, em fornecer uma resposta satisfatória as necessidades educacionais de um mundo imprevisível, que está mudando de forma acelerada e que em termos de qualidade no ensino tem exigido cada vez mais (Cretu, 2014).

Conforme Beni, Breno & Villela (2017) a prática de liderança dentro das salas de aula pode ser percebida, por exemplo, no estímulo a capacidade de resolução de problemas e no pensamento crítico dos estudantes, sendo as metodologias ativas ferramentas utilizadas para este fim. Têm-se adotado também no processo de ensino-aprendizagem a realização de *feedbacks*, instrumento largamente utilizado no meio corporativo, que permite analisar e fornecer ao estudante, por exemplo, elogios, sugestões, críticas construtivas e afins, valendo-se também do contrário, em que estudantes passam a avaliar seus professores enquanto líderes e lhes fornecem *feedbacks*.

Öqvist e Malmström (2017) reforçam a relevância da liderança exercida por professores em sala de aula para a motivação educacional dos estudantes. Tal afirmação sustenta-se por meio da percepção de estudantes, que afirmam ser fortemente influenciados pelo estilo de liderança adotado pelo corpo docente. Enfatizam ainda, características de liderança destacadas pelos estudantes como sendo as que mais favorecem ao processo de ensino-aprendizagem, sendo elas o comportamento participativo, solidário e orientador por parte dos professores.

Quando se estuda a liderança, tem-se na literatura diferentes teorias que poderiam explicar os estilos de liderança, características de líder e liderados e variáveis que influenciam nesta relação, dentre as quais se pode destacar a teoria contingencial, na qual se admite, segundo

Oliveira, El Auar, Barreto, Santos & Oliveira (2015) que as organizações são organismos sócio técnicos, que acabam por tomar a identidade do grupo que as compõe e estão inseridas em ambientes que sofrem mudanças rapidamente, devendo os administradores ajustarem-se as contingências encontradas, por meio de uma estrutura que acompanhe todas as transformações ocorridas buscando manter a eficiência e os resultados esperados.

Além da influência advinda da liderança, todas as organizações estão suscetíveis a outros fatores que podem influenciar no alcance de seus objetivos e na mudança de suas características, tais como a tecnologia, a estrutura física, a estratégia adotada, o ambiente no qual está inserida e a cultura local. Tais fatores são denominados de variáveis contingenciais e estão inseridos no contexto da Teoria da Contingência (Parente, Luca & Vasconcelos, 2015).

Diante do exposto, visando suprir a carência de estudos que tratam dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, com enfoque para a influência de variáveis contingenciais no contexto de instituições públicas e privadas de ensino, a pergunta que norteia o estudo é: *Qual a percepção de estudantes do curso de Ciências Contábeis de uma instituição pública e privada em relação a contingências do ambiente institucional, estilos de liderança, desempenho e metodologias ativas predominantes em sala de aula?*

Neste contexto, objetiva-se analisar a percepção de estudantes do curso de Ciências Contábeis de uma instituição pública e privada do Sul do Brasil em relação a contingências do ambiente institucional, estilos de liderança, desempenho e metodologias ativas predominantes em sala de aula.

O estudo baseia-se na existência de variáveis contingenciais, tendo em vista que estas influenciam consideravelmente no desenvolvimento de atividades costumeiras. Realiza-se ainda um elo entre todos os tópicos apontados anteriormente e a aplicabilidade de metodologias ativas de ensino, tema em ascensão na literatura e com notável aplicação prática. No âmbito prático, este estudo propõe contribuir para o desenvolvimento de líderes, seja em uma instituição de ensino superior, seja frente a qualquer outro tipo de organização, o que reflete diretamente no alcance de resultados.

Ressalta-se a relevância desta pesquisa para organizações que visam desenvolver seus líderes e a relação entre líderes e liderados, sendo este estudo uma referência para a definição do mais apropriado estilo de liderança a ser aderido, considerando as variáveis contingenciais e as características próprias da organização. Cabe ressaltar ainda, que a partir do estilo de liderança adotado pelos professores, diferentes resultados podem ser percebidos nos estudantes. Estes resultados podem variar de desinteresse em relação aos seus estudos à extrema motivação e comprometimento, sendo estas situações reflexo do estilo de liderança percebido no corpo docente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A Teoria da Contingência conforme menciona Dallabona (2014), tem sua origem ligada a diversas pesquisas realizadas para compreender a influência do ambiente, tecnologia e estrutura no contexto organizacional, tais como as pesquisas elaboradas por Skinner (1953), Thompson e Bates (1957), Woodward (1958), Burns e Stalker (1961), Chandler (1962) e Leavitt (1964). Percebe-se que sua inserção partiu de pesquisas que indiretamente tratavam de variáveis contingenciais, tendo recebido grande contribuição de todas as teorias administrativas anteriormente desenvolvidas, sendo esta uma das mais recentes teorias administrativas a ser desenhada e estudada (Laurindo et al., 2013).

Laurindo et al. (2013), afirmam que a teoria contingencial parte do pressuposto que tudo é incerto. Ou seja, é necessário ter experiência ou evidências sobre fatos ocorridos ou com

possibilidade de ocorrência, para analisá-los sob várias das circunstâncias possíveis, não devendo, em hipótese alguma prender-se apenas ao conhecimento teórico, pois este pode não sanar as necessidades organizacionais decorrentes da execução da atividade fim e impactos externos.

A Teoria da Contingência pode ser explicada como uma interpretação do desenho ótimo para a realização de tarefas e administração empresarial, adaptada às características específicas de cada organização. A adaptabilidade, inclusive, é um fator que denota grande vantagem competitiva, o que pode estar diretamente ligado ao sucesso organizacional, visto que a incerteza com a qual as empresas convivem faz com que seja necessário o seu poder de adaptação perante as mudanças encontradas (Parente, Luca & Vasconcelos, 2015).

Em síntese, pode-se dizer que para a teoria contingencial, aquilo que representa uma boa estrutura empresarial para determinada organização, pode não funcionar para outras, ou até mesmo para a mesma organização em outro período de tempo, quando as circunstâncias forem outras. Qualquer mudança externa refletirá em consequências para a organização, podendo estas mudanças causar impactos na área operacional, tática ou estratégica do negócio (Oliveira et al., 2015).

Dentre as variáveis contingenciais existentes, Gorla e Lavarda (2012) abordam em seu estudo a tecnologia, estrutura, estratégia, incerteza ambiental e cultura. Cabe ressaltar que estas são apenas algumas das variáveis encontradas na literatura, sendo admitida nesta teoria a existência de variáveis distintas para cada caso empresarial e situação abordada.

2.2 LIDERANÇA

Apesar dos inúmeros conceitos existentes acerca da liderança, têm-se dificuldade em estabelecer um conceito que englobe todos os aspectos e características desse fenômeno. Esta dificuldade relaciona-se com a vasta quantidade de pesquisas, realizadas simultaneamente, sobre o tema, cujas opiniões e pareceres estabelecidos eram demasiadamente diferentes, originando conceitos vagos e inespecíficos. A falta de objetividade na elaboração de um conceito de liderança faz com que esta temática seja analisada e estudada por diversos aspectos, assumindo as mais variadas conceituações e caracterizações (Campos, Araújo, Moraes & Kilimnik, 2013).

O líder, demonstrando interesse e empatia pelos colaboradores, conseguirá o comprometimento de toda a equipe, o que facilitará a implantação de qualquer ferramenta administrativa e operacional (Loenert, 2003). É necessário ainda, que saiba, primeiramente, estimular melhorias em cada indivíduo liderado, baseando-se no desempenho apresentado e também nos potenciais ocultos. Por meio do incentivo e lapidação dos potenciais tende-se a otimizar não apenas o desempenho individual dos liderados, mas, o da organização em que estes estão inseridos, de maneira geral (Araújo & Ferreira, 2009).

Dentre as atribuições cabíveis a um indivíduo que assume posição de liderança, pode-se citar o planejamento, o controle e a administração de conflitos organizacionais. No entanto, para provocar o sentimento de responsabilidade e comprometimento nos indivíduos liderados em busca dos objetivos comuns, o líder não poderá prender-se apenas a suas funções triviais, devendo estar preparado para todo e qualquer tipo de cenário e em constante desenvolvimento e aperfeiçoamento no que tange ao estilo de liderança praticado (Araújo & Ferreira, 2009).

Percebe-se que, quando se trata de liderança, um dos consensos existentes é o da não existência de um estilo de liderança considerado como correto, pois, para cada organização esta visão pode ser distinta, ou até mesmo para cada liderado, variando de indivíduo para indivíduo. Na literatura dentre os estilos identificados, três se destacam como sendo os mais percebidos no cotidiano empresarial, sendo eles os estilos transformacional, transacional e *laissez-faire* (Tomei & Riche, 2016).

Tomei e Riche (2016) definem a liderança transformacional como sendo aquela na qual o líder é capaz de instituir visão e valores aos seus liderados, inspirando-os a executar suas tarefas por meio do entendimento do propósito organizacional. O líder, por meio da empatia, busca entender as necessidades individuais de cada liderado, utilizando de toda sua sensibilidade. Além da empatia, percebe-se neste estilo características como maior comprometimento e relação de afeto entre líderes e liderados (Rezende, Neto & Tanure, 2014).

O estilo de liderança transacional é aquele no qual os indivíduos realizam suas atividades apenas objetivando recompensas, normalmente financeiras, atreladas ao atingimento de metas claras e objetivas (Tomei & Riche, 2016). Nesta abordagem os líderes apresentam grande capacidade de negociação, transacionando os interesses de seus liderados e os da organização, para o atingimento dos resultados esperados (Rezende, Neto & Tanure, 2014).

Souza, Silva, Souza & Carneiro (2017) abordam o perfil de liderança *laissez-faire* como sendo praticamente uma abstenção do poder de influência que o líder tem sobre seus liderados, o que corrobora com a definição de Dias e Borges (2015), que tratam o estilo de liderança *laissez-faire* como um modelo de não liderança, pois o líder deixa de esclarecer suas expectativas e resolver conflitos organizacionais, assim como transfere sua autoridade para os liderados, abdicando-se de sua função e poder no processo de tomada de decisão.

Toda, Toda, Teixeira & Lima Junior (2014) confirmam conceitos a respeito do estilo de liderança *laissez-faire* ao retratá-lo como uma situação em que a liderança deixa de ser exercida. O líder não colabora com seus liderados, seja cobrando, fiscalizando ou incentivando a ter um desempenho superior no trabalho. Por apresentar essa essência, o estilo *laissez-faire*, em diversas abordagens na literatura, deixa de ser considerado como um estilo de liderança. Na presença de um líder liberal, normalmente, equipes costumam ter sua produção baixíssima. Perde-se muito tempo com discussões e problemas que, se na presença de outro estilo de liderança, poderiam ser evitados. Pode-se notar, inclusive, um agressivo individualismo e falta de respeito em relação ao líder (Corrêa, 2011).

2.3 METODOLOGIAS ATIVAS DE ENSINO

Tendo em vista as discussões realizadas pela comunidade científica em relação à reformulação da educação superior, percebe-se que as instituições de ensino, buscando atender aos novos objetivos nos processos de ensino-aprendizagem, têm agregado novas metodologias de ensino, o que lhes representa um grande desafio por conta de aspectos históricos e culturais (Guerra & Teixeira, 2016).

Para Seixas, Araújo, Brito & Fonseca (2017), metodologias ativas de ensino podem ser compreendidas como uma concepção educacional que promove a aprendizagem por meio de processos e desafios construtivos, buscando aproximar do contexto educacional situações e casos reais, incentivando o avanço em inovação, processos, tecnologia e o próprio desenvolvimento de competências e habilidades dos indivíduos ligados as novas práticas.

Ao tratar da adoção de metodologias ativas de ensino, percebe-se o quão vasta é a gama de ferramentas que podem ser utilizadas para o seu desenvolvimento. Uma destas seria o estudo de caso, que segundo Valdevino, Brandão, Carneiro, Santos & Santana (2017), influencia positivamente no desenvolvimento de habilidades dos estudantes, desde que estes estejam abertos a utilização de uma metodologia alternativa, a tradicional. Enfatiza-se ainda, o quão importante é a discussão de um estudo de caso para o aprimoramento da comunicação e poder de argumentação dos estudantes, além do desenvolvimento de sua capacidade gerencial.

Nota-se que a implantação de metodologias ativas de ensino consiste em enfrentar muitos desafios, afinal de contas, há inversão no processo de ensino/aprendizagem, em que o estudante passa a ser o protagonista do aprendizado, enquanto os docentes passam a assumir papel de mediadores do conhecimento (Guedes, Andrade & Nicolini, 2014).

É importante analisar também, simultaneamente, o desempenho alcançado pelos discentes e a adoção de metodologias ativas de ensino, tendo em vista que estas têm permitido a utilização de instrumentos de avaliação de desempenho diferenciados para estimular os estudantes e a descoberta de “talentos” até então despercebidos. Além de que, por meio da adoção de metodologias ativas de ensino não só o desempenho acadêmico é aperfeiçoado. Têm-se melhorias no desempenho profissional e no desenvolvimento de habilidades e características imprescindíveis perante as necessidades do mercado (Guedes et al., 2015).

O desempenho, em se tratando de instituições de ensino, pode ser compreendido como as notas atingidas individualmente por cada discente ou pela composição da média geral das disciplinas cursadas e da auto-avaliação de desempenho dos estudantes. Além disto, ao abordá-lo como resultado alcançado pelos discentes, reflete de maneira notória o quão eficientes tem sido os professores no que tange ao desempenho de suas atividades ao lecionar (Amaro & Beuren, 2018).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, descritiva e *survey*. A população pertinente a esta pesquisa é composta por 420 estudantes do curso de Ciências Contábeis, sendo 275 de uma instituição pública e 145 de uma instituição privada, ambos de instituições de ensino superior do Sul do Brasil.

Para a escolha das instituições estudadas, levou-se em consideração a quantidade de estudantes regularmente matriculados, objetivando o maior número possível de respondentes e assim, um número mais expressivo de opiniões e percepções, além da localização das instituições, tornando a aplicação do instrumento de pesquisa mais dinâmica e viável. A amostra compreendeu 233 estudantes, sendo 117 da instituição pública e 116 da instituição privada, que efetivamente contribuíram com o estudo respondendo o instrumento de pesquisa aplicado.

Nesta pesquisa, a técnica utilizada para a coleta dados é o questionário. Para o desenvolvimento do questionário, constructos foram elaborados, a fim de apresentar as variáveis e sub-variáveis analisadas. Além dos constructos, o primeiro bloco de questões do questionário destinou-se a caracterizar os respondentes, abordando questões que tratavam sobre gênero, idade, tempo de curso, ramo de atividade, para aqueles que exercem alguma profissão, cidade de domicílio, entre outras.

Para elaboração do questionário, foi estruturado constructos envolvendo questões sobre satisfação, motivação, competências, clima organizacional e liderança. O Quadro 1 apresenta os autores utilizados para a elaboração do questionário.

Categoria	Autores
Variáveis contingenciais	Adaptado de Amaro e Beuren (2018)
Estilos de Liderança e Resultados de Liderança	Adaptado de Bertelli (2017); Souza et al. (2017).
Influência dos professores no desempenho dos estudantes	Adaptado de Öqvist e Malmström (2017)
Metodologias Ativas	Adaptado de Öqvist e Malmström (2017) e Valdevino et al. (2017).

Quadro 1 - Suporte teórico aplicado na elaboração do instrumento de pesquisa

A realização do pré-teste ocorreu em outubro de 2018, envolvendo 5 (cinco) respondentes, sendo estes professores, considerados, simultaneamente, liderados dentro da hierarquia organizacional em que estavam inseridos. O tempo médio para aplicação do pré-teste foi de uma semana, por meio do qual se pôde aprimorar termos e perguntas não expostos de forma clara o suficiente, a fim de tornar o instrumento compreensível e objetivo. Já a aplicação dos questionários foi realizada pessoalmente, ainda durante o mês de outubro de 2018, sendo os respondentes, informados por meio de um termo de consentimento, dos objetivos da pesquisa,

da liberdade de desistência ou da livre escolha de não responder o instrumento de pesquisa, e do sigilo dos resultados coletados.

Para análise dos dados, utilizou-se da técnica de consenso, que proporciona a compreensão da opinião dos respondentes sobre um determinado tema, por meio de percentuais elaborados a partir dos dados coletados, sendo este processo normalmente utilizado em pesquisas que empregam a escala tipo *Likert* (Tastle, Russell & Wierman, 2008). O consenso é calculado por meio da seguinte equação:

$$\text{Cns}(x) = 1 + \sum_{i=0}^n P_i \log_2 \left(1 - \frac{|X_i - \mu_x|}{d_x} \right)$$

Na qual X é a variável ordinal, ou seja, a variável a que se refere à questão; P_i refere-se ao percentual associado a cada X_i ; d_x condiz com a amplitude da escala e μ_x é a média das respostas (Tastle et al., 2008). Segundo os autores, o consenso pode ser interpretado como uma opinião que varia de um nível de concordância muito forte, forte, moderado, equilibrado, ou até mesmo um dissenso, nas mesmas proporções (muito forte, forte e moderado), refletindo a não concordância, conforme demonstra o Quadro 2 adaptado de Dallabona (2014) e Bertelli (2017).

Intervalo	Classificação do Consenso
$\text{CONS}(X) \geq 90\%$	Consenso Muito Forte
$80\% \leq \text{CONS}(X) < 90\%$	Consenso Forte
$60\% \leq \text{CONS}(X) < 80\%$	Consenso Moderado
$40\% \leq \text{CONS}(X) < 60\%$	Equilíbrio
$20\% \leq \text{CONS}(X) < 40\%$	Dissenso Moderado
$10\% \leq \text{CONS}(X) < 20\%$	Dissenso Forte
$\text{CONS}(X) < 10\%$	Dissenso Muito Forte

Quadro 2 – Interpretação do Consenso

Tendo como base as etapas mencionadas, realizou-se a análise dos dados de modo a possibilitar a extração das informações pertinentes ao estudo e relacionar estas informações com a literatura acerca da temática liderança e demais variáveis abordadas.

Para analisar a consistência interna, ou seja, a confiabilidade das respostas obtidas por meio do instrumento de pesquisa (questionário), aplicou-se o *Alfa de Cronbach*. Maroco e Garcia-Marques (2006) contextualizam que um instrumento é caracterizado com confiabilidade apropriada quando o valor de α atingir pelo menos 0,70. Para o estudo, os valores identificados para os grupos de respostas das instituições de ensino superior analisadas são considerados confiáveis, pois demonstraram α de 1,0 para os dois grupos.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta um comparativo em relação aos resultados obtidos com os estudantes das instituições de ensino superior pública e privada. Tal comparação é realizada por meio do consenso, em que as respostas devem estar alocadas na mesma escala de percentual dos consensos, do contrário, considera-se os resultados divergentes.

Importante destacar que, por estarem situadas em municípios distintos e por apresentarem características dissemelhantes, cada instituição poderá apresentar cultura e resultados diferentes. Assim, apesar da seção comparativa, ambos os resultados devem ser respeitados, não se admitindo uma hierarquização das instituições, afinal, as conclusões a que se chegou refletem a personalidade de seus membros, as particularidades e os costumes ali enraizados (Cavedon, 2008).

Inicia-se esta seção realizando a comparação entre os resultados obtidos no que tange a variáveis contingenciais, percebidas em ambas as instituições de ensino. A Tabela 1 evidencia os resultados, classificando-os em convergentes ou divergentes.

Variáveis Contingenciais				
Variáveis	Questões	Consenso Instituição Privada (%)	Consenso Instituição Pública (%)	Converge ou Diverge
Fatores Externos	FE1	Moderado	Moderado	Converge
	FE2	Forte	Forte	Converge
	FE3	Forte	Forte	Converge
Ambiente Interno	AI1	Forte	Moderado	Diverge
	AI2	Forte	Forte	Converge
Estrutura	ES1	Forte	Moderado	Diverge
	ES2	Forte	Moderado	Diverge
	ES3	Moderado	Moderado	Converge
Sistema Técnico	ST1	Forte	Forte	Converge
	ST2	Moderado	Moderado	Converge
	ST3	Moderado	Moderado	Converge
Estratégia do Projeto Pedagógico do Curso	EP1	Forte	Forte	Converge
	EP2	Forte	Moderado	Diverge
	EP3	Forte	Forte	Converge
Estratégia do Corpo Docente	EC1	Forte	Forte	Converge
	EC2	Forte	Forte	Converge
Auto Avaliação de Desempenho	AA1	Forte	Moderado	Diverge
	AA2	Forte	Moderado	Diverge
	AA3	Moderado	Moderado	Converge
	AA4	Forte	Moderado	Diverge

Tabela 1 – Comparação da percepção dos estudantes das instituições de ensino superior privada e pública em relação às variáveis contingenciais

Analisando-se a Tabela 1, pode-se perceber que, das vinte questões aplicadas aos estudantes das duas instituições de ensino superior, treze apresentaram convergência, apresentando percentuais extremamente próximos, com destaque para as questões referente às variáveis contingenciais Fatores Externos, Sistema Técnico e Estratégia do Corpo Docente, em que todas as questões apresentadas tiveram resultados convergentes.

Acredita-se que tais resultados tenham sido atingidos na variável contingencial Fatores Externos, por exemplo, pelo fato de a mesma estar ligada ao esforço e experiência individual de cada discente, além de abordar questão relacionada ao tempo e disposição para estudar (FE1) direcionada aos estudantes que já exercem alguma profissão, isto, pois, pode-se perceber na caracterização dos estudantes que a maioria já possui algum vínculo empregatício.

Com relação às variáveis contingenciais Sistema Técnico e Estratégia do Corpo Docente, pode-se auferir que os estudantes possuem basicamente a mesma insatisfação no que tange a disponibilização de internet nos centros educacionais e *softwares* nos laboratórios, no entanto, aprovam simultaneamente, as práticas adotadas pelos professores em sala de aula e o domínio de conteúdo percebido. Já as variáveis contingenciais Ambiente Interno, Estrutura, Estratégia do Projeto Pedagógico do Curso e Auto Avaliação de Desempenho apresentaram questões convergentes e divergentes, simultaneamente. Cabe ressaltar que, nenhuma das variáveis contingenciais abordadas atingiu resultados completamente divergentes entre as instituições.

As divergências encontradas podem estar atreladas ao fato de as instituições apresentarem características distintas, bem como localização e cultura dissemelhantes, o que pode afetar de forma relevante a percepção sobre algumas das variáveis abordadas. Em relação à variável

estrutura, por exemplo, que trata de dependências físicas, equipamentos e recursos disponíveis (Passador & Calhado, 2012) houve grande discrepância entre o índice de consenso alcançado.

Na questão ES2 (a biblioteca possui tamanho e acervo adequados e suficientes para o atendimento dos docentes e discentes), por exemplo, o indicador de consenso apresentou 12 pontos percentuais de diferença entre as instituições, o que reflete satisfação e concordância dos estudantes da instituição de ensino superior privada, em detrimento a um descontentamento dos estudantes da instituição de ensino superior pública com relação a esta afirmativa.

Ainda assim, apesar das diferenças geográficas e culturais, as instituições apresentam maior número de afirmativas convergentes do que divergentes, demonstrando uma realidade semelhante e uma percepção similar por parte dos estudantes em relação às variáveis analisadas. Na sequência, realiza-se a comparação da percepção dos estudantes em relação aos estilos de liderança praticados e percebidos nos professores. Tal comparação é demonstrada por meio da Tabela 2.

Estilos de Liderança				
	Questões	Consenso Instituição Privada (%)	Consenso Instituição Pública (%)	Converge ou Diverge
Transformacional	TF1	Forte	Forte	Converge
	TF2	Forte	Forte	Converge
	TF3	Forte	Forte	Converge
	TF4	Forte	Forte	Converge
	TF5	Forte	Forte	Converge
	TF6	Forte	Forte	Converge
	TF7	Forte	Moderado	Diverge
	TF8	Moderado	Forte	Diverge
	TF9	Moderado	Moderado	Converge
	TF10	Forte	Forte	Converge
	TF11	Forte	Forte	Converge
	TF12	Forte	Forte	Converge
	TF13	Forte	Forte	Converge
	TF14	Moderado	Forte	Diverge
	TF15	Moderado	Moderado	Converge
	TF16	Moderado	Forte	Diverge
	TF17	Forte	Moderado	Diverge
Transacional	TS1	Forte	Forte	Converge
	TS2	Forte	Forte	Converge
	TS3	Forte	Forte	Converge
	TS4	Forte	Forte	Converge
<i>Laissez-faire</i>	LF1	Forte	Forte	Converge
	LF2	Moderado	Forte	Diverge
	LF3	Moderado	Moderado	Converge
	LF4	Moderado	Moderado	Converge
	LF5	Moderado	Moderado	Converge
	LF6	Forte	Moderado	Diverge
	LF7	Moderado	Moderado	Converge
	LF8	Moderado	Moderado	Converge

Tabela 2 – Comparação da percepção dos estudantes das instituições de ensino superior privada e pública em relação aos estilos de liderança

Ao analisar-se a Tabela 2, pode-se primeiramente perceber que, 22 das 29 questões relacionadas ao estilo de liderança percebido nos professores apresentaram convergência entre as instituições, resultado este de extrema relevância e suntuosidade. Há de se destacar ainda, que das 7 questões cujo resultado foi divergente, a maior diferença alcançou apenas 4 pontos

percentuais, o que, apesar de colocar as questões em níveis de consenso diferentes ainda é de extrema similaridade.

Pode-se concluir então, que a percepção dos estudantes de ambas as instituições de ensino superior em relação ao estilo de liderança praticado pelos professores é convergente, havendo grande concordância entre todos os respondentes a respeito das afirmativas apresentadas.

Percebe-se ainda que, dentre todos os estilos de liderança abordados, o transformacional foi aquele que atingiu maiores percentuais de consenso nas duas instituições, o que sugere a predominância deste modelo tanto na instituição pública, quanto privada. Destaca-se que este resultado é positivo ao levar-se em consideração que, na literatura, parece haver grande convicção de este ser o estilo de liderança mais indicado para qualquer tipo de organização.

Em instituições de ensino, a aplicação deste estilo de liderança parece ser ainda mais importante, tendo em vista que, dentre as características apresentadas por um líder transformacional, tem-se o interesse e empatia pelos liderados, forma pela qual o líder é capaz de comprometer todos os indivíduos e equipe em geral a executar tudo aquilo que se espera enquanto resultados individuais e coletivos (Loenert, 2003).

O estilo de liderança transacional, por sua vez, foi aquele em que o segundo maior indicador de consenso foi atingido. Assim, percebe-se que apesar da predominância do estilo de liderança transformacional, há características de liderança transacional presentes no contexto institucional. Tal conclusão corrobora com Tomei e Riche (2016) ao assumirem a utilização dos três estilos de liderança – transformacional, transacional e *laissez-faire* – de forma complementar, para se chegar a um estilo de liderança equilibrado e cujas características possam ser utilizadas de acordo com a necessidade do ambiente organizacional.

Por fim, percebe-se que o estilo de liderança *laissez-faire* foi aquele em que os menores indicadores de consenso foram percebidos, o que é benéfico para as instituições, tendo em vista que este estilo de liderança é, segundo a literatura, o menos indicado para qualquer tipo de organização. A recorrente não aceitação deste estilo de liderança baseia-se no fato de tratar-se de um modelo em que a liderança deixa de ser exercida, não havendo colaboração por parte do líder para com seus liderados, seja cobrando, incentivando ou fiscalizando a execução de suas atividades (Toda et al., 2014).

Importante destacar que, ao abordar liderança, um dos consensos práticos e literários é o da não existência de um estilo considerado como perfeito, pois, cada organização, indivíduo ou situação podem requerer alguma característica e traço de liderança diferente, sendo necessário ao líder o poder de adaptação perante as circunstâncias enfrentadas (Tomei & Riche, 2016). Ainda abordando a temática liderança, analisa-se a partir da Tabela 3 os resultados encontrados nas instituições de ensino superior estudadas em relação aos resultados de liderança provocados pelos professores enquanto líderes.

Resultados de Liderança				
	Questões	Consenso Instituição Privada (%)	Consenso Instituição Pública (%)	Converge ou Diverge
Esforço Extra	EX1	Forte	Moderado	Diverge
	EX2	Forte	Forte	Converge
	EX3	Forte	Forte	Converge
Eficácia	EF1	Forte	Forte	Converge
	EF2	Forte	Forte	Converge
	EF3	Forte	Forte	Converge
Satisfação	SA1	Forte	Moderado	Diverge
	SA2	Moderado	Moderado	Converge
Desempenho	DE1	Forte	Moderado	Diverge
Comunicação	CO1	Forte	Forte	Converge

	CO2	Forte	Forte	Converge
--	-----	-------	-------	----------

Tabela 3 – Comparação da percepção dos estudantes das instituições de ensino superior privada e pública em relação aos resultados de liderança

Por meio da Tabela 3 pode-se perceber que, novamente houve maior convergência do que divergência nos resultados encontrados nas duas instituições de ensino superior. Das 11 questões aplicadas, 8 apresentaram convergência, e as 3 cujos resultados percebidos são divergentes apresentaram diferença máxima de 4 pontos percentuais, o que reflete grande similaridade entre as instituições, como já citado anteriormente.

A questão em que se pode observar maior discrepância nos resultados é DE1 (os professores permitem que a turma defina seu próprio ritmo), o que sugere percepções parcialmente distintas entre as instituições no que tange ao ritmo de aula exercida e influência do professor no direcionamento do ritmo traçado pelas turmas. Na instituição de ensino superior privada pode-se perceber que os professores parecem mais maleáveis quanto ao ritmo em que as aulas estão sendo delineadas, já na instituição pública percebe-se maior domínio dos professores perante tal aspecto, o que sugere aulas mais pontuais, com base na ementa curricular e objetivos traçados.

O agrupamento de questões em que os maiores consensos são percebidos trata da Eficácia, ou seja, o modo pelo qual os estudantes percebem os professores quanto a sua eficácia em atender as necessidades individuais de acordo com as demandas (EF1), representar a turma perante níveis hierárquicos superiores (EF2) e atender as necessidades dos estudantes de forma geral e coletiva (EF3), o que representa satisfação e concordância de grande parte dos respondentes a respeito dos tópicos abordados, tanto na instituição de ensino superior pública, quanta privada.

Pode-se auferir ainda que, basicamente todos os resultados de liderança apresentaram excelentes resultados no que tange a aprovação e concordância dos discentes, o que pode estar atrelado à predominância do estilo de liderança transformacional, já que, segundo Dias e Borges (2015), a liderança transformacional influencia diretamente, por exemplo, na satisfação dos indivíduos, no modelo de comunicação adotado, na coesão e confiança da equipe, além de provocar melhorias no desempenho individual e coletivo.

Aliado ao processo de avaliação dos resultados de liderança, buscou-se comparar a percepção dos discentes das duas instituições de ensino superior em relação à influência dos professores nos resultados alcançados. Tal comparação é evidenciada na Tabela 4.

Influência dos Professores no Desempenho dos Estudantes			
Questões	Consenso Instituição Privada (%)	Consenso Instituição Pública (%)	Converge ou Diverge
IN1	Forte	Forte	Converge
IN2	Forte	Moderado	Diverge
IN3	Moderado	Forte	Diverge
IN4	Forte	Forte	Converge
IN5	Forte	Forte	Converge
IN6	Moderado	Moderado	Converge
IN7	Forte	Forte	Converge
IN8	Moderado	Moderado	Converge
IN9	Forte	Forte	Converge
IN10	Forte	Forte	Converge

Tabela 4 – Comparação da percepção dos estudantes das instituições de ensino superior privada e pública em relação à influência dos professores nos resultados alcançados

Pode-se perceber outra vez, por meio da Tabela 4, convergência acentuada entre a percepção dos estudantes das duas instituições de ensino superior em relação à influência exercida pelos

professores nos resultados alcançados. Entre 10 questões aplicadas, apenas 2 obtiveram resultados divergentes, apresentando diferença de 3% no indicador de consenso, sendo esta diferença observada na questão IN3 (os professores despertam a satisfação e motivação para que eu tenha um melhor desempenho), em que os estudantes da instituição de ensino superior pública demonstraram-se mais motivados e satisfeitos em estudar por meio de práticas e orientação dos professores, atingindo indicador de consenso de 82%, contra 79% atingido pela instituição privada.

Ainda assim, de maneira geral, tendo em vista que os indicadores de consenso variaram de moderado a forte, percebe-se grande relevância dos professores em influenciar os estudantes a estudarem e obterem melhor desempenho. Tal pressuposto vai de encontro aos ideais de Carvalho, Bertol e Alberton (1998), que afirmam a importância das instituições de ensino superior e seus professores para a sociedade de maneira geral, formando além de profissionais capacitados, cidadãos para o mundo.

A questão IN10 (os professores fornecem o conhecimento necessário durante as aulas para que eu obtenha sucesso em meus estudos), por sua vez, foi aquela em que o maior indicador de consenso foi atingido, tanto para a instituição de ensino superior privada (85%), quanto para a instituição pública (84%). Tal resultado atesta o contentamento e concordância dos discentes envolvidos na pesquisa com relação à forma pela qual os professores têm lecionado e fornecido conhecimento em sala de aula. Valida ainda o pressuposto de que os docentes estejam preparados para o exercício de suas atividades, por meio de técnicas e instrumentos que tem se mostrado favoráveis ao processo de ensino/aprendizagem, influenciando positivamente no desempenho dos discentes.

Por fim, buscou-se comparar a concepção dos estudantes das duas instituições de ensino superior em relação à adoção e aplicabilidade das metodologias ativas de ensino. Esta comparação é realizada por meio da Tabela 5.

Metodologias Ativas de Ensino			
Questões	Consenso Instituição Privada (%)	Consenso Instituição Pública (%)	Converge ou Diverge
MA1	Forte	Forte	Converge
MA2	Forte	Forte	Converge
MA3	Moderado	Forte	Diverge
MA4	Forte	Forte	Converge
MA5	Forte	Forte	Converge
MA6	Forte	Forte	Converge
MA7	Forte	Forte	Converge
MA8	Forte	Forte	Converge
MA9	Moderado	Forte	Diverge
MA10	Forte	Forte	Converge
MA11	Forte	Forte	Converge
MA12	Moderado	Forte	Diverge
MA13	Forte	Forte	Converge

Tabela 5 – Comparação da percepção dos estudantes das instituições de ensino superior privada e pública em relação à adoção de metodologias ativas de ensino

Pode-se verificar que há significativa similaridade entre a percepção dos estudantes das instituições de ensino superior pública e privada em relação à adoção de metodologias ativas de ensino. Mais uma vez constata-se que a maior diferença em se tratando do indicador de consenso atingiu 3 pontos percentuais, localizada na questão MA6 (recebo lições, exames e tarefas suficientemente desafiadoras), em que os estudantes da instituição de ensino superior pública demonstraram-se mais desafiados por seus professores no que tange a lições, exames e

tarefas, o que pode estar atrelado a adoção e aplicabilidade de metodologias ativas de ensino de maneira mais significativa.

Tal pressuposto corrobora com a pesquisa realizada por Guerra e Teixeira (2016) em que após analisar a contribuição da adoção de metodologias ativas de ensino no desenvolvimento de estudantes, puderam perceber que estas além de influenciar positivamente no desempenho dos estudantes, formam discentes críticos, maduros, abertos a mudança e com capacidade para atuar no mercado de trabalho.

Em todas as demais questões abordadas, percebe-se a predominância do consenso forte, que valida a concordância e aceitabilidade por parte dos estudantes em relação à adoção de metodologias ativas de ensino. Cabe ressaltar que, por meio dos resultados encontrados, pressupõe-se que em ambas as instituições tais metodologias já estejam sendo adotadas, no entanto, de maneira e intensidades diferentes.

Novamente, cabe destaque para o fato de as instituições possuírem características culturais e demográficas distintas, o que logicamente fará com que possuam diferenças e particularidades quanto à outra. Para aprimorar a compreensão dos comportamentos percebidos faz-se necessário, além da análise comparativa aqui realizada, analisar amplamente a cultura e características ali instituídas, pois, somente assim se terá uma visão dinâmica e realista da situação organizacional (Saraiva, 2002).

Guedes et al. (2014) afirmam ainda, que a adoção de metodologias ativas de ensino tem se mostrado um “caminho sem volta” ao abordá-las nas instituições de ensino superior. Isto, pois, sua abordagem prática e literária tem se tornado notória, além de perceber-se nos docentes e discentes envolvidos uma convivência mais proveitosa, o desenvolvimento de senso crítico, além de melhorias no que tange a trabalhos em equipe, criatividade e raciocínio.

5 CONCLUSÃO

Este estudo objetivou analisar a percepção de estudantes do curso de Ciências Contábeis de uma instituição pública e privada do Sul do Brasil em relação a contingências do ambiente institucional, estilos de liderança, desempenho e metodologias ativas predominantes em sala de aula. Os resultados da pesquisa mostraram que os estudantes da instituição de ensino superior privada percebem e concordam com a grande influência exercida pelas variáveis contingenciais no que tange ao desempenho alcançado, com destaque para a variável Estrutura, que trata de maneira geral da infraestrutura organizacional. Já na instituição de ensino superior pública, indicou certa insatisfação dos estudantes perante algumas variáveis apresentadas, tais como a Estrutura física da instituição, por exemplo.

As conclusões a que se chegou em relação as variáveis contingenciais podem contribuir, não apenas para as instituições em que a pesquisa foi realizada, mas em todas aquelas que julgam necessário e desejam compreender melhor fatores relevantes ao desempenho organizacional. Ressalta-se ainda que, esta pesquisa pode auxiliar no reconhecimento de pontos fortes e a melhorar no que tange as variáveis abordadas, fazendo com que as instituições de ensino posicionem-se quanto às medidas necessárias para que o processo de ensino/aprendizagem não seja prejudicado por deficiências diagnosticadas e que, pelo contrário, saibam utilizar as informações provenientes da análise analítica desta pesquisa para aprimorar o desempenho e contentamento dos indivíduos ligados a instituição.

Observou-se que em ambas as instituições o estilo de liderança transformacional foi aquele em que demonstrou predominância deste estilo. No entanto, deve-se levar em consideração que, o estilo de liderança Transacional também foi apontado, porém, com menor representatividade e concordância, o que leva a conclusão de que, em certos momentos, práticas de liderança transacional são percebidas, tais como a negociação entre o resultado esperado e aquilo que se ganhará em troca.

Os resultados que se obteve ao analisar a liderança são de extrema utilidade para que as organizações, dentro de suas possibilidades, possam buscar iniciativas corretivas caso o estilo de liderança percebido não for o mais adequado para o contexto institucional e estiver proporcionando resultados que não aqueles esperados. Servem ainda, para que as equipes de gestão de pessoas possam, por meio de capacitações e treinamentos, direcionar os docentes, e todos aqueles que de alguma maneira exerçam cargo de liderança para o estilo em que melhores resultados serão atingidos.

Tendo em consideração a percepção dos discentes sobre a influência dos professores no desempenho dos discentes, constatou-se que as duas instituições de ensino novamente apresentaram grande similaridade entre os resultados encontrados, confirmando o quão relevante são os professores para o desempenho dos estudantes, sendo a ênfase neste bloco de questões atribuída ao fato de os discentes perceberem e aprovarem todo o conhecimento recebido em sala de aula, isto pois, consideram os professores eficientes ao lecionar e entendem que, todo o conhecimento que é necessário para o seu desenvolvimento e sucesso acadêmico é recebido.

Apesar da similaridade na percepção dos discentes em relação à aplicação de metodologias ativas, percebe-se que os estudantes da instituição de ensino superior privada destacam a utilização de casos prático/reais em sala de aula como sendo uma das características mais fortes em relação a adoção de metodologias ativas de ensino, em contrapartida, os estudantes da instituição de ensino superior pública atribuem maior ênfase ao fato de os docentes ouvirem de maneira atenta ideias e sugestões, tornando o processo de ensino/aprendizagem uma prática de construção colaborativa.

Considerando os resultados obtidos por meio deste estudo, recomenda-se realizar a aplicação desta pesquisa em outra população, tais como outras áreas de formação acadêmica, assim como utilizar o instrumento de pesquisa para avaliar não somente a percepção dos estudantes a respeito das temáticas abordadas, analisando-se, por exemplo, a percepção dos docentes a respeito de tais variáveis, podendo-se, inclusive, realizar a comparação entre a percepção de estudantes e professores de uma mesma instituição de ensino, em relação às temáticas abordadas.

REFERÊNCIAS

- Amaro, H. D. & Beuren, I. M. (2018). Influência de Fatores Contingenciais no Desempenho Acadêmico de Discentes do Curso de Ciências Contábeis. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 12(1), 22-44.
- Araújo, K. & Ferreira, M. A. A. (2009). O Exercício da Liderança Por Meio do Estilo *Coaching* na Gestão de Equipes. *Revista Administração em Diálogo*, 2(13), 47-72.
- Beni, P. F., Breno, F. R., Villela, L. M., Esteve, R., Jones, G. D. C., & Forte, D. (2017). Processo de Ensino-aprendizagem e a Interação de Professores e Alunos em Um Curso de Graduação em Administração de Empresas. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 18(2), 345-374.
- Bertelli, S. (2017). *Percepção dos servidores públicos sobre os estilos de liderança predominantes em uma instituição de ensino superior do sul do Brasil*. Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, Universidade do Estado de Santa Catarina. Ibirama, SC, Brasil.
- Bertelli, S., Dallabona, L. F., Oliveira, G. R. & Fernandes, A. R. V. (2018). Percepção de Servidores Públicos Sobre os Estilos de Liderança Predominantes em Uma Instituição de Ensino Superior do Sul do Brasil. *Anais do Congresso Anpcont*, João Pessoa, PB, Brasil, 12.
- Campos, H. L., Araujo, E. M., Moraes, L. F. R., & Kilimnik, Z. M. (2013). Estilos de Liderança e Interferência no Nível de Confiança Organizacional: Um Estudo de Caso. *Revista Gestão e Planejamento*, 14(3), 389-409.

- Carvalho, H. G., Bertol, A. A. & Alberton, L. (1998). Liderança e Motivação Para a Qualidade em Instituições de Ensino Superior Públicas. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 3.
- Cavedon, N. R. (2008). *Antropologia Para Administradores* (2a ed.). Porto Alegre: UFRGS.
- Corrêa, G. M. (2011). *Estilos de Liderança: Autocrática, Democrática e Liberal*. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/?desktop=true>>
- Cretu, D. (2014). Identification of Leadership Styles in The Pre-University Educational System. Case Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 186, 535-543.
- Dallabona, L. F. (2014). *Influência de variáveis contingenciais na relação do estilo de liderança à folga organizacional em indústrias têxteis de Santa Catarina*. Tese de Doutorado em Contabilidade e Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.
- Dias, M. A. M. J. & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. *Revista Eletrônica de Administração*, 80(1), 200-221.
- Gorla, M. C. & Lavarda, C. E. F. (2012). Teoria da Contingência e Pesquisa Contábil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, Ribeirão Preto, SP, 1-18, dez.
- Guedes, K. L., Andrade, R. B. & Nicolini, A. M. (2015). A Avaliação de Estudantes e Professores de Administração Sobre a Experiência Com a Aprendizagem Baseada em Problemas. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(1), 71-100.
- Guerra, C. J. O. & Teixeira, A. J. C. (2016). Os Impactos da Adoção de Metodologias Ativas no Desempenho dos Discentes do Curso de Ciências Contábeis de Instituição de Ensino Superior Mineira. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 10(4), 380-397.
- Laurindo, A. P., Costa, J. C. A., Scrinolle, M., Santos, M. M. A., Trianoski, N. J., Pinto, P. N., Costa, S. L. & Pinto, C. E. A Influência da Contingência no Ambiente Empresarial. *Revista Ampla de Gestão Empresarial*, 2(2), 36-52.
- Loenert, M. A. (2003). Motivação e Liderança: Um Trabalho em Equipe nas Organizações. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 1(2), 1-8.
- Nogueira, M. L. O., Costa, L. V. & Claro, J. A. C. S. (2015). Relação Entre Estilo de Liderança e Comprometimento Organizacional Afetivo. *RACE*, 14(2), 707-736.
- Tomei, P. A. & Riche, L. (2016). Estilo de Liderança e Desempenho Organizacional: Uma Descrição Comparativa Entre Duas Empresas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 19(1), 108-125.
- Öqvist, A. & Malmström, M. (2017). What Motivates Students? A Study on The Effects of Teacher Leadership and Students' Self-efficacy. *International Journal of Leadership in Education*, 155-175.
- Oliveira, W. F. M., El Aouar, W. A., Barreto, L. K. S., Santos, O. S., & Oliveira, H. C. (2015). Da Teoria Clássica à Contingencial: Contribuições à Competitividade das Organizações. *Revista Raunp*, 7(2), 43-58.
- Parente, P. H. N., Luca, M. M. M. D. & Vasconcelos, A. C. (2015). Teoria Contingencial e Intangibilidade: Um Estudo nas Empresas Listadas na BM&FBovespa. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 34(3), 21-40.
- Passador, C. S. & Calhado, G. C. (2012). Infraestrutura Escolar, Perfil Socioeconômico dos Alunos e Qualidade da Educação Pública em Ribeirão Preto/SP. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 1-10.
- Rezende, F. V., Neto, A. C. & Tanure, B. (2014). A Percepção de Executivos e Executivas Sobre Estilos de Liderança. *REUNA*, 19(4), 107-130.
- Saraiva, L. A. S. (2002). Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. *RAC*, 6(1), 187-207.

- Seixas, E. P. A., Araújo, M. V. P., Brito, M. L. A., & Fonseca, G. F. (2017). Dificuldades e Desafios na Aplicação de Metodologias Ativas no Ensino de Turismo: Um Estudo em Instituição de Ensino Superior. *Revista Turismo – Visão e Ação – Eletrônica*, 19(3), 566-588.
- Silva, A. C. R. (2008). *Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Souza, V. R. L. Silva, T., Souza, R. M. S., & Carneiro, A. F. (2017). Liderança como Fator de Sucesso na Gestão Escolar: Estudo de Caso numa Escola Privada na Região Norte de Portugal. *Organizações em contexto*, 13(25), 121-174.
- Tastle, W. J, Russell, J. & Wierman, M. J. (2008). A New Measure to Analyze Student Performance Using the Likert Scale. *Information Systems Education Journal*, 6(35), 1-9.
- Toda, F. A., Toda, R. A., Teixeira, A. L. F., & Lima Júnior, J. H. V. (2014). Um Estudo Sobre a Relação do Estilo de Liderança do Professor e a Satisfação do Estudante. *REUNA*, 19(4), 147-160.
- Valdevino, A. M., Brandão, H. A., Carneiro, J. S., Santos, Í. A. T., & Santana, W. J. P. (2017). Caso Para Ensino Como Metodologia Ativa em Administração. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(3), 1-12.