



**INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE**
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

2741 - O ALCANCE DE METAS DESENVOLVIMENTISTAS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SOB A LUZ DA TEORIA CONTINGENCIAL

AUTORIA

Sabrina Bianca da Silva Alves

brina.biancs@gmail.com

Universidade Federal do Pará - UFPA

Laura Cristina Barra Raiol

caraiol@yahoo.com.br

Universidade Federal do Pará - UFPA

Cristiano Descovi Schimith

cristiano.schimith@gmail.com

Universidade Federal do Pará - UFPA

Hudson Augusto Silva de Castro

hud_augusto@yahoo.com.br

Universidade Federal do Pará - UFPA

RESUMO

Um dos compromissos de uma instituição de ensino é retornar para a sociedade o conhecimento produzido, de modo a desenvolver o seu entorno. Desta forma questiona-se como os fatores, elencados na Teoria da Contingência (TC), afetam o alcance de metas desenvolvimentistas em instituições de ensino? Diante deste questionamento, esta pesquisa tem por objetivo identificar como os fatores contingenciais afetam o alcance de metas desenvolvimentistas em instituições de ensino. Percebeu-se que o ciclo de vida, a gestão de riscos, o tamanho e a estrutura estão diretamente relacionados ao desempenho das organizações.

Palavras-chave: Teoria contingencial. Desempenho organizacional. Instituições de ensino. Planejamento estratégico.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

Eixo Temático 1: Inovações e Diversidades na Gestão Pública

1. INTRODUÇÃO

O desempenho organizacional está associado à estreita articulação entre a autoavaliação e o planejamento institucional. A autoavaliação é caracterizada por práticas constitutivas de um processo voltado à gestão adaptativa entre a cultura organizacional e a particularidade dos colaboradores (CUNHA, 2004). O foco principal da autoavaliação é possibilitar um planejamento que assegure a sua credibilidade diante de seus *stakeholders*.

O planejamento estratégico das instituições federais de ensino é alicerçado no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) e está pautado em perspectivas no qual estão as ações adotadas para alcançar a visão da instituição. Estas perspectivas adotam como parâmetro a ferramenta de análise estratégica BSC (Balanced ScoreCard), que traz como perspectivas (i) o aprendizado e crescimento, (ii) a infraestrutura e tecnologia, (iii) o orçamento e finanças, (iv) os processos internos e (v) os resultados à sociedade. Estas perspectivas representam os fatores-chave para uma ampla visão da Instituição (IFPA, 2019).

Um dos compromissos de uma instituição de ensino é retornar para a sociedade o conhecimento produzido, de modo a desenvolver o seu entorno. A importância do alcance de metas garante que as ações estejam sendo executadas, possibilitando a eficácia do mapa estratégico. Desta forma questiona-se como os fatores, elencados na Teoria da Contingência (TC), afetam o alcance de metas desenvolvimentistas em instituições de ensino? Diante deste questionamento, esta pesquisa tem por objetivo identificar como os fatores contingenciais afetam o alcance de metas desenvolvimentistas em instituições de ensino.

REFERENCIAL TEÓRICO

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

A teoria da contingência visa explicar como ocorre a gestão dentro das organizações. Tem como ponto central a análise da capacidade adaptativa das empresas às mudanças mercadológicas (CRUZ; GONZAGA; MATOS, 2021). De acordo com a teoria, não existe a melhor maneira de se gerir uma empresa, justamente pelo fato de que esta vive em um constante processo de adaptação temporal e ambiental (ALMEIDA; GARCIA; FREIRE, 2020). Esta teoria busca compreender de que forma fatores contingenciais como estrutura, tecnologia, estratégia, porte organizacional e ambiente impactam o funcionamento das organizações (SELL; BEUREN; LAVARDA, 2020).

Fiirst e Beuren (2021) afirmam que as variáveis externas que possuem uma maior influência no desempenho organizacional são as ambientais e as tecnológicas, enquanto as internas são as que se referem à estrutura e ao tamanho. Levando em consideração os setores empresariais, pesquisas como a de Sell, Beuren e Lavarda (2020) apontam que no setor privado as variáveis contingenciais de impacto financeiro se fazem mais presentes, enquanto que no setor público as de impacto na prestação de serviços possuem maior influência no desempenho institucional.

O fator chave utilizado pela TC é a adaptação. Os contextos ambientais em que as organizações estão imersas, bem como suas estruturas, possuem uma relação diretamente proporcional com o seu desempenho (SELL; BEUREN; LAVARDA, 2020). Ao se observar o grau de adaptação aos fatores contingenciais, pode ser explicado o atingimento de metas organizacionais (CRUZ; GONZAGA; MATOS, 2021).

O desempenho organizacional deve ser maximizado. Para se chegar a essa maximização deve-se adotar práticas voltadas ao ajuste entre a estrutura organizacional e os fatores contingenciais (CRUZ; GONZAGA; MATOS, 2021). Somente com o ajuste entre contexto e estrutura que se pode chegar ao equilíbrio organizacional (FIIRST; BEUREN, 2021). Tal equilíbrio organizacional é visto como o alinhamento entre as variáveis de contingência, também chamadas de ambiente externo em mudança (MCADAM; MILLER; MCSORLEY, 2019). Assim sendo, as empresas devem adotar estratégias contingenciais para que consigam alcançar bons resultados (ALMEIDA; GARCIA; FREIRE, 2020).

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

Outro fator que afeta o desempenho é o modelo de gestão adotado nas organizações. Cruz, Gonzaga e Matos (2021) identificaram que todos os modelos de gestão presentes na estrutura organizacional têm influência no atingimento de metas das organizações. Sistemas gerenciais mais sofisticados tendem a afetar positivamente no desempenho, contudo, tais sistemas são mais comumente encontrados em grandes organizações (SELL; BEUREN; LAVARDA, 2020; ALMEIDA; CALLADO, 2018). Estas, ao serem comparadas com as pequenas, investem em técnicas de produção mais ágeis e em sistemas de controles mais sofisticados (CRUZ; GONZAGA; MATOS, 2021).

Em grandes empresas a demanda por informações tende a ser maior (SELL; BEUREN; LAVARDA, 2020). Não se pode, contudo, prever de forma total quais as informações serão solicitadas pelos *stakeholders* (SELL; BEUREN; LAVARDA, 2020). A variável incerteza, portanto, se faz presente nas organizações, tendo em vista que os gestores não conseguem prever as mudanças e demandas ambientais (CRUZ; GONZAGA; MATOS, 2021). Fatores externos como legislação e tecnologia são os principais causadores de incertezas, e acabam por influenciar no desempenho da organização (CRUZ; GONZAGA; MATOS, 2021).

O tempo de mercado é um fator contingencial que também influencia no desempenho das organizações. Empresas estabelecidas no mercado há mais tempo são mais maduras e resilientes (MCADAM, MILLER; MCSORLEY, 2019; GREINER, 1972). Entretanto, o ciclo de vida mais elevado também está associado à maior resistência em se adotar inovações e adaptações (MCADAM; MILLER; MCSORLEY, 2019).

2. METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa observacional e exploratória, pois não foi realizado nenhum experimento, nem interferência no processo de obtenção dos resultados, apenas desejou-se conhecer as relações oriundas dos atributos da base de dados selecionada (FONTELLES *et al.*, 2009). Quanto à forma de abordagem, é considerada uma pesquisa quantitativa, pois são analisadas as metas percentuais da

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

instituição previstas em seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 (IFPA, 2019).

A elaboração do PDI pelas Instituições Federais (IF) é obrigatória e exigida pelo Ministério da Educação (MEC) por meio do Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Escolheu-se o PDI do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA), pois esta instituição possui 18 Campis em 17 municípios no estado do Pará espalhados em suas seis mesorregiões que, de acordo com o IBGE (2017), são: (i) Baixo Amazonas Paraense, (ii) Marajó, (iii) Metropolitana de Belém, (iv) Nordeste Paraense, (v) Sudoeste Paraense e (vi) Sudeste Paraense, denotando assim, variação nos contextos regionais onde cada unidade se localiza.

O IFPA é o Instituto Federal com o maior número de Campi na região norte, sendo considerada para esta pesquisa, uma informação relevante em números e abrangência. Ainda se considerou o fato de que os dados necessários para esta pesquisa estavam de fácil acesso na plataforma de dados abertos do IFPA, dados estes não localizados nas demais IFES da região norte. Tais fatos corroboram para que o IFPA tenha características únicas e justifica, portanto, a sua escolha como objeto de estudo.

A coleta de dados restringiu-se ao período de 2019 a 2021, pois este é o período do PDI em que os resultados já estão consolidados e não podem mais sofrer alterações. Durante o período de vigência do PDI 2019-2023, os 18 Campis constroem seus Planos de Ações e Metas (PAM) baseados nas metas do PDI, conforme Relatórios de Gestão (RG's) de todas as unidades. Os 18 Campis são: Abaetetuba (AB), Altamira (AL), Ananindeua (AN), Belém (BE), Bragança (BR), Breves (BV), Cametá (CT), Castanhal (CS), Conceição do Araguaia (CA), Itaituba (IT), Marabá Industrial (MI), Marabá Rural (MR), Óbidos (OB), Paragominas (PG), Parauapebas (PB), Santarém (SA), Tucuruí (TU) e Vigia (VI).

Para a realização desta pesquisa foram consultados os RG's do ano de 2021 para selecionar dados do número de servidores, quantidades de funções de liderança, quantidade de Campi com acesso a sistemas de informação, modelos de negócio e o

REALIZAÇÃO:



APOIO:





**INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE**
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

gerenciamento de riscos construídos. Em relação ao número de alunos em curso, fora consultada a Plataforma Nilo Peçanha (PNP), ano base 2021.

Para obtenção dos dados utilizados nesta pesquisa, se realizou o acesso a plataforma de dados abertos do IFPA e se pesquisou o termo “PAM”, retornando assim arquivos no formato CSV, contendo os dados dos exercícios 2019 a 2021 das Metas e Iniciativas Estratégicas de todas as unidades do IFPA. Após, fez-se filtragem dos dados para apenas os 18 Campis alvos desta pesquisa. Outra filtragem foi realizada, desta vez para uma das 5 perspectivas construídas para o PDI vigente.

Selecionou-se a perspectiva RS (Resultados à Sociedade), que traz objetivos estratégicos com informações de atendimento à comunidade acadêmica em geral e representa como os resultados conquistados pelas iniciativas estratégicas executadas pela instituição são percebidos pelos alunos e sociedade, e em quanto contribuem com a satisfação e bem-estar dos mesmos.

A perspectiva RS se subdivide em mais 10 objetivos estratégicos, sendo eles: Percentual de estudantes atendidos pela Política de Assistência Estudantil (RS1.1); Número de campi com NAPNEs estruturados, conforme regulamentação (RS1.2); Número de Campi com Política de Ações Afirmativas Específicas implementada (RS1.3); Percentual de vagas ofertadas para cursos técnicos de nível médio na forma integrada (RS1.4); Percentual de vagas ofertadas para o EJA-EPT (RS1.5); Percentual de vagas ofertadas para Licenciaturas e Programas de Formação Docente (RS1.6); Índice de Eficiência Acadêmica (RS1.7); Número de tecnologias produzidas pelo IFPA protegidas (RS2.1); Número de ações de difusão da inovação realizadas em parceria com outras instituições públicas e privadas (RS2.2); e Número de licenciamentos e transferências de tecnologias para o setor privado, educacional ou comunidades locais realizados (RS2.3). Segundo o PDI, estes objetivos foram construídos em conjunto com vários agentes que compõe a comunidade acadêmica do IFPA e buscam alinhamento com a missão, visão e valores desta instituição.

As metas alcançadas podem ser observadas na Tabela 1 a seguir:

REALIZAÇÃO:



APOIO:



Tabela 1 – Percentual de metas alcançadas nos 18 Campis do IFPA.

RS	ANO	CAMPIS																	
		AB	AL	NA	BE	BR	BV	CT	CS	CA	IT	MI	MR	OB	PG	PB	AS	TU	VI
1.1	2019	-	100	94	50	100	100	80	-	-	-	143	100	88	13	88	100	100	100
	2020	67	121	81	100	100	100	100	100	-	-	113	100	44	100	100	57	160	200
	2021	80	94	96	10	100	100	111	100	67	-	108	70	100	71	90	84	200	57
1.2	2019	41	-	100	0	-	-	100	-	-	-	100	-	-	-	100	-	-	-
	2020	-	-	100	-	100	100	-	100	-	-	100	-	100	100	100	100	0	0
	2021	100	100	100	100	-	100	100	100	100	-	-	-	-	100	100	-	100	100
1.3	2019	-	-	-	-	-	100	100	-	-	-	100	-	-	-	-	-	-	-
	2020	100	0	0	0	0	100	100	100	-	-	100	0	100	100	100	100	100	100
	2021	100	100	100	100	-	100	100	100	100	-	-	100	100	100	100	-	100	100
1.4	2019	-	0	100	-	100	100	100	-	-	-	94	40	0	0	52	100	200	-
	2020	-	67	100	100	0	133	100	91	-	-	100	100	0	235	100	100	140	0
	2021	333	67	133	0	90	51	100	111	48	267	167	100	100	143	132	100	143	-
1.5	2019	-	50	30	0	-	0	50	-	-	-	70	100	147	40	100	0	-	-
	2020	0	22	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	100	0	56	100	0	-
	2021	50	400	-	0	63	0	0	0	-	100	-	50	100	-	100	100	540	-
1.6	2019	-	100	-	500	100	20	-	-	-	-	100	0	-	-	100	40	-	-
	2020	100	0	0	100	0	100	0	71	-	-	0	0	0	0	100	175	-	-
	2021	20	-	-	87	87	115	-	100	21	500	-	50	0	-	100	0	88	-
1.7	2019	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2020	0	75	100	63	103	100	0	112	-	-	0	0	0	0	86	0	76	-
	2021	97	80	55	0	101	100	64	82	126	-	129	66	106	-	80	100	102	95
2.1	2019	-	-	-	-	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2021	-	0	100	0	50	0	0	100	0	-	-	100	100	100	0	0	0	60
2.2	2019	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	100	-	-	-	-	-	0
	2020	0	0	300	400	0	0	0	10	-	-	0	0	0	100	0	100	0	0
	2021	100	50	33	0	0	0	100	50	-	100	100	100	350	100	0	0	100	
2.4	2019	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-
	2020	0	0	100	0	0	0	0	0	-	-	100	0	200	0	100	0	0	0
	2021	-	-	0	0	50	0	100	200	0	-	-	100	100	0	0	0	0	100

Fonte: Adaptado de IFPA (2022).

Os fatores contingenciais e a tipologia correspondente para cada uma das 18 unidades do IFPA estão representados na Tabela 2.

Tabela 2 - Fatores de contingência e variáveis por Campi - Resultados no ano de 2021.

Unidades	Tamanho		Estratégia e Ambiente		Ciclo de Vida	
	Número de servidores	Total de alunos em curso	Modelo de Negócios	Gerenc. dos riscos	Funções de gestão	Tempo de atividade em anos
Abaetetuba	118	1041	sim	60	25	13
Altamira	72	472	sim	1,44	23	12
Ananindeua	67	363	sim	64,34	16	8
Belém	500	4353	sim	7,32	83	111
Bragança	110	1484	sim	23,29	27	13
Breves	85	919	sim	50	22	10
Cametá	64	472	sim	80	17	5
Castanhal	254	1829	sim	52,12	44	100
CDA	119	964	sim	84,59	24	12
Itaituba	85	809	sim	-	22	12
Marabá I.	106	876	sim	35	27	26
CRMB	108	790	sim	50	25	13
Óbidos	61	552	sim	50	20	9
Paragominas	63	771	sim	-	18	8
Parauapebas	58	772	sim	35	19	8
Santarém	126	1091	sim	10,46	22	11
Tucuruí	136	1261	sim	36,35	29	12
Vigia	30	298	sim	59,79	8	11

Fonte: Adaptado de IFPA (2022).

Análise dos dados e Discussão

Fiirst e Beuren (2021) afirmam que o contexto organizacional em estudo, influencia no fator tamanho e pode-se utilizar medidas distintas, além de representar características internas que trazem impactos para o desempenho. Para análise do fator tamanho foi dividido os Campi com maior número de servidores e alunos como base comparativa para identificar se o tamanho influenciou nos desempenhos dos objetivos estratégicos da perspectiva.

Ao se observar o número de servidores na Tabela 2, organizou-se o quantitativo em ordem crescente e dividiu-se em dois grupos. A metade com os números mais altos foi designada como organização de grande porte e a segunda metade como organização de pequeno porte. Quando observados os gráficos de desempenho, como resultado da



INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

primeira metade dos Campi selecionados destacaram-se Belém, Castanhal, Bragança, Tucuruí, Santarém, Abaetetuba, CDA, Breves e Marabá Industrial nas metas dos objetivos estratégicos 1.1, 1.4, 1.6 e 1.7. Desta forma, dos 10 objetivos estratégicos, apenas 4 retornaram índices que superaram a segunda metade dos Campi, no que tange o esforço para atingir as metas estipuladas.

Neste estudo, verificou-se que quanto maior a população menor o desempenho, afirmação corroborada pelo estudo de Sell *et al.* (2020). O volume de tomada de decisões tende a sobrecarregar a gestão em grandes organizações que possuem uma estrutura inadequada (FIIT; BEUREN, 2021), então seria necessário verificar se a estrutura organizacional está devidamente alinhada aos objetivos da instituição para melhorar seu desempenho (CRUZ; GONZAGA; MATOS, 2021).

Segundo Maruyama e Freitas (2016), a estratégia de uma organização tem o objetivo de direcionar as suas decisões. As autoras trazem destaque para a construção de uma boa gestão de riscos em conformidade com a estratégia, normativas e governança da instituição visando minimizar os impactos negativos no desempenho. Neste sentido, se considerou como variável do fator contingencial de estratégia o percentual de mitigação de riscos.

Ao organizar os Campis em ordem crescente de índices da gestão de riscos, os que tiveram maior percentual foram CDA, Cametá, Ananindeua, Abaetetuba, Vigia, Castanhal, Breves e CRMB. Tais Campis obtiveram resultados estratégicos positivos nos RS 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.7, 2.1, 2.2 e 2.4. Já os Campis com percentual baixo, apresentaram índices abaixo de 50% na gestão de risco. O que demonstra uma relação diretamente proporcional entre a gestão de riscos e o desempenho organizacional.

O uso do ciclo de vida como um fator de contingência supera as limitações do tamanho ou idade organizacional (MCADAM; MILLER; MCSORLEY, 2019). Para tanto, foram consideradas, além da variável do tempo de atuação dos Campi, a variável do número de funções de chefia por Campi. McAdam, Miller e McSorley (2019) adaptaram o modelo de estágio de ciclo de vida de Greiner (1972) que sugere que as organizações passam por 5 etapas até se tornarem maduras. Dentre estas etapas, observou-

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

se que o IFPA e seus Campi já passaram por todas as etapas, uma vez que se mostram maduras visto que possuem uma gestão que opera para atingir objetivos específicos, constados no PAM, com o intuito de alcançar os objetivos gerais, apresentados no PDI, através da descentralização das tomadas de decisão.

Com os resultados obtidos, verificou-se que o número de funções de chefia por Campi foi diretamente proporcional ao tempo de atuação dos Campi, excetuando-se o Campus Vigia que possui barreiras legais para perceber um número maior de funções por ser um Campus Avançado, no qual difere dos demais por não possuir autonomia financeira e ter número reduzido de cargos comissionados disponíveis.

Os resultados de desempenho também se mostraram satisfatórios quando considerado este fator em relação aos objetivos estratégicos. Porém, no Campus Belém, sendo a instituição mais antiga e com o maior número de funções, percebeu-se o desempenho inferior se comparado com os outros 17 Campis. Este resultado pode ser explicado nos estudos de McAdam *et al.* (2019) que afirmam que o grau de rigidez desenvolvido no decorrer do tempo pode dificultar a inovação e adaptação às mudanças ambientais.

3. CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi de identificar como os fatores contingenciais afetam o alcance de metas desenvolvimentistas em instituições de ensino. Percebeu-se que o ciclo de vida, a gestão de riscos, o tamanho e a estrutura estão diretamente relacionados ao desempenho das organizações.

Elaborar um plano estratégico visando a adaptação às mudanças mercadológicas se mostra como essencial. Principalmente ao se observar que o ambiente externo, de acordo com a teoria da contingência, possui influências no atingimento de metas das instituições, o que pode ser corroborado ao se observar os dados obtidos nesta pesquisa.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

Estudos apontam que as incertezas sobre contextos ambientais externos afetam as tomadas de decisão da gestão (CRUZ; GONZAGA; MATOS, 2021). Portanto, sugere-se avaliar, em trabalhos futuros, as políticas locais de fomento à educação, as parcerias com outros entes públicos e privados e os IDHs locais que trazem influências nos ambientes nos quais estão inseridos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. L. S. DE; GARCIA, J. C. R.; FREIRE, G. H. DE A. Contingency theory in the context capacitant of the multilevel library. **Perspectivas em Ciencia da Informacao**, v. 25, n. 1, p. 160–178, 1 jan. 2020.
- ALMEIDA, K. K. N.; CALLADO, A. A. C. Relação entre o poder do cliente e práticas de contabilidade gerencial. **REVISTA GESTÃO ORGANIZACIONAL**. 2018, v.11, n. 2.
- CRUZ, N. G. DA; GONZAGA, R. P.; MATOS, E. R. J. DE. Sistema de custo em hospitais mineiros que prestam serviços ao sus sob a perspectiva contingencial. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 40, n. 3, p. 117–137, 14 set. 2021.
- CUNHA, M. I. Auto-avaliação como dispositivo fundante da avaliação institucional emancipatória. **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, Campinas, v. 9, n. 4, p. 25-31, 2004.
- FIIRST, C.; BEUREN, I. M. Influence of contingency factors on the socioeconomic performance of local governments. **Revista de Administracao Publica**, v. 55, n. 6, p. 1355–1368, 2021.
- FONTELLES, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. H.; FONTELLES, R. G. S. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, v. 23, n. 3, p. 1–8, 2009.
- GREINER, L. Evolution and revolution as the organisation grows. **Harv. Bus. Rev.**, v. 50, p. 37–46, 1972.
- IFPA**. PORTAL DE DADOS ABERTOS DO INSTITUTO FEDERAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO DO PARÁ. 2022. Disponível em: <https://pda.ifpa.edu.br/dataset/execucao-do-planejamento>. Acesso em 09 de julho de 2022.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

IFPA. Relatórios de Gestão dos Campi. 2019. Disponível em: <https://transparencia.ifpa.edu.br/arquivos/relatorios-de-gestao-dos-campi>. Acesso em: 07 de julho de 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pará – Mesorregiões 2017. Disponível em: <https://portaldemapas.ibge.gov.br/portal.php#mapa221117>. Acesso em: 10 de jul de 2022.

MCADAM, R.; MILLER, K.; MCSORLEY, C. Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. **International Journal of Production Economics**, v. 207, p. 195-209, 2019.

SELL, F. F.; BEUREN, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Influência de fatores contingenciais no desempenho municipal: evidências inferenciais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 14, p. e164058, 8 maio 2020.

REALIZAÇÃO:



APOIO:

