



TEMA: INNOVACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS
SUSTANTIVOS DE LA UNIVERSIDAD (DOCENCIA, INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN)

**PERCEÇÃO DOS DOCENTES RELATIVAMENTE À GESTÃO PÚBLICA
FEDERAL NO CAMPUS DE BELÉM DO INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ, BRASIL**

Eloi Machado de Paiva

Mestre em Gestão pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, Brasil
E-mail: eloimachadodepaiva@yahoo.com.br

Maria Isabel Barreiro Ribeiro

Doutora em Economia pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal
Escola Superior Agrária - Instituto Politécnico de Bragança, Portugal
Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento – Universidade de
Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal
E-mail: xilote@ipb.pt

António José Gonçalves Fernandes

Doutor em Gestão pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal
Escola Superior Agrária - Instituto Politécnico de Bragança, Portugal
Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento – Universidade de
Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal
E-mail: toze@ipb.pt

Francisco José Lopes de Sousa Diniz

Doutor em Economia pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal
Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento – Universidade de
Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal
E-mail: fdiniz@utad.pt

RESUMO

O contributo dos docentes no processo de avaliação das universidades é de grande importância para elevar a qualificação institucional, promovendo a melhoria do ensino, da investigação, da extensão e da sua gestão. Com o objetivo de avaliar o processo de gestão institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará-IFPA, em Belém do Pará, este estudo apresenta os

resultados de uma pesquisa que fez o levantamento dos fatores que, na percepção de cento e vinte docentes do IFPA, interferem na continuidade e no aperfeiçoamento do processo de avaliação institucional. Os dados foram recolhidos através de questionários e analisados com recurso a técnicas estatísticas descritivas.

De um modo geral, os fatores que facilitam ou dificultam o processo de avaliação foram classificados de Regular a Mau; a qualidade de ensino, as estratégias de avaliação, nomeadamente a definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados, e a qualificação e profissionalização dos docentes foram avaliados de Bom a Regular; e, finalmente, o cumprimento de metas e objetivos e o investimento em novas tecnologias foram classificados entre Regular e Mau. Tendo em conta o conjunto da avaliação, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará foi avaliado com Regular.

Apesar do carácter exploratório do presente estudo, os resultados obtidos permitiram construir uma imagem adequada sobre a avaliação no IFPA e sobre o perfil dos docentes com um desempenho de 20 a 40 horas semanais em sala de aula.

PALAVRAS CHAVE: Gestão Pública; Avaliação Institucional; Instituições de Ensino Superior.

TEACHERS' PERCEPTION OF FEDERAL PUBLIC MANAGEMENT WITHIN THE BELÉM CAMPUS OF THE FEDERAL INSTITUTE FOR EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY OF PARÁ, BRASIL

ABSTRACT

Within the process of evaluation of universities, teachers' perception is an important tool to increase institutional training, promoting the improvement of teaching, research, extension and management. In order to assess the institutional management process of the Federal Institute of Education, Science and Technology Para-IFPA, in Belem, this study presents the results of a study that raised the factors that, in the perception of 120 teachers of IFPA interfere with the continuity and improvement of the institutional evaluation process. Data were collected through questionnaires and analyzed using descriptive statistical techniques.

Between 70.0% and 22.5 of the evaluation scores featuring between Good and Regular respectively according to the quality of education and 48.4% and 20.4% of the evaluation scores between Regular featuring the Bad the factors that facilitate or hinder the process evaluation, highlighting over 60% the following: awareness of the importance of evaluation, clear definition of the criteria indicators to be used in the evaluation, definition and dissemination of the institution's policies and the renewal of the internal evaluation committee. Despite the exploratory nature of the study, the results obtained allowed to build a suitable image on the assessment in the IFPA and the profile of teachers.

KEYWORDS: Public Management; Institutional Evaluation; Higher Education Institutions

1. INTRODUÇÃO

Nesta investigação, discute-se a percepção dos docentes relativamente à avaliação da Gestão Pública Federal no Instituto Federal de Educação do Pará (IFPA), no contexto atual de uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública brasileira cuja qualidade do serviço que presta e o modo como tem empregado os recursos que a sociedade coloca à sua disposição, antes e após a intervenção federal, têm sido postos em causa.

Segundo Schuch Jr (1995), cada vez mais, as universidades têm vindo a perceber o seu carácter social e a necessidade de, urgentemente, conquistar o seu lugar e o seu papel na sociedade, pela sua eficiência e qualidade e pela credibilidade e legitimidade de que possam gozar junto das comunidades em que estão inseridas. Pesquisas recentes revelam que uma das maiores dificuldades com que a Gestão Pública Federal se debate tem a ver com as resistências relacionadas não com aspetos técnicos, mas com questões que remetem para o problema da gestão na percepção dos docentes.

De acordo com Finger (1997), a gestão universitária deveria ser inovadora e melhorar a integração entre a percepção dos docentes e a gestão. Num ambiente globalizado, marcado pela exigência de competitividade, agilidade, flexibilidade e qualidade de informação, as organizações têm procurado utilizar sistemas de informações executivas (SIE), no processo de tomada de decisões estratégicas. A Gestão Pública Federal das instituições brasileiras, neste contexto, também deveria usar a mesma ferramenta para apoiar as suas decisões.

Schuch Jr (1995) destaca que uma Gestão Pública Federal é caracterizada pela existência de um clima democrático, dentro do qual as decisões devem ser tomadas por consenso, com tratamento igualitário entre os administradores, que dirigem e providenciam os "meios", e os docentes que levam a cabo uma atividade, que constitui "o fim" a que se propõe a instituição. Dito de outro modo, o nível estratégico e o nível operacional devem ter peso semelhante no processo de tomada de decisão, embora a última palavra caiba aos administradores.

Para que se possa chegar ao consenso, é indispensável que haja discussões abertas e uma participação ampla, sem constrangimento de *status* e poder hierárquico. Deste modo, tanto os docentes como a gestão da instituição devem contribuir, efetivamente, na procura de uma educação de qualidade, assumindo a responsabilidade de pôr em prática as decisões tomadas em conjunto, de modo a que se obtenham os melhores resultados.

Para Silva (2009), é necessária uma nova universidade que preserve as suas qualidades institucionais e consiga responder, de forma mais efetiva, aos novos e crescentes desafios, tornando-se, assim, mais eficiente e transparente para a sociedade. Ela deverá incorporar técnicas de gestão e metodologias pedagógicas capazes de absorver todo o potencial tecnológico disponível.

Segundo Dias Sobrinho (2012), a qualidade do ensino ministrado nas IES brasileiras, bem como o uso que essas instituições fazem dos recursos que a sociedade coloca à sua disposição têm sido postos em causa. Esta situação reflete a preocupação das pessoas, fruto de um novo posicionamento, relativamente aos órgãos públicos, em geral, e, principalmente, ao sector educacional, particularmente, às universidades públicas.

A avaliação das universidades públicas tem vindo a ser defendida como um instrumento necessário para elevar a qualificação institucional, promovendo a melhoria do ensino, da investigação, da extensão e da sua gestão. É, igualmente, entendida como uma exigência da sociedade, que quer saber qual o destino dos recursos destinados a essas instituições. Não há dúvida que, cada vez mais, as universidades estão conscientes do seu carácter social e da necessidade urgente de se afirmarem através de um serviço eficiente e de qualidade, granjeando credibilidade e legitimidade junto das comunidades em que estão inseridas (Dias Sobrinho, 2012).

A razão fundamental da avaliação numa universidade é assegurar a boa qualidade do ensino, da investigação, e da extensão no processo de gestão, bem como dar resposta às legítimas necessidades e expectativas da sociedade. É importante destacar que uma universidade que se conhece e reflete sobre si mesma toma o seu destino nas próprias mãos, não permitindo que a rotina ou políticas governamentais sejam fatores preponderantes na definição das suas prioridades (Santos e Amarante, 2004).

Impõe-se, assim, uma mudança no sentido de implementar, nas universidades, um processo permanente de avaliação da instituição, a partir do qual seja possível elaborar o diagnóstico institucional. Esta tarefa, contudo, tem-se revelado bastante complexa no interior das instituições de ensino superior no Brasil (Costa, Ribeiro & Vieira, 2010; Mazzili, 2011), já que implementar um processo de avaliação numa universidade acarreta transformações intensas, que podem atingir todos os indivíduos que dela fazem parte, assim como todos os processos aí existentes.

De acordo com Durham (2008), a iniciativa de avaliação das IES, no Brasil, não é nova. Formal ou informalmente, sempre ocorreu e fez parte do dia-a-dia das universidades, mesmo que de forma difusa, em relatórios destinados a órgãos superiores, em estatísticas e outras informações de competência e responsabilidade dos órgãos da estrutura interna da universidade. Contudo, esses mecanismos não produziram resultados satisfatórios, tendo como consequência, que as universidades tenham sido postas em causa relativamente à qualidade do seu desempenho, tanto em termos de ensino, como da investigação, da extensão e da sua gestão, quer por parte da comunidade científica, quer da sociedade.

Há já algum tempo que interesses privados internos, a par de importantes interesses económicos externos, têm vindo a pressionar o Estado, ao tecerem sérias críticas à ineficiência da gestão pública, aos custos elevados das atividades desenvolvidas e à aplicação dos recursos destinados às universidades públicas, face ao que consideram o baixo retorno desse investimento.

Este trabalho teve como objetivos: avaliar a perceção dos docentes sobre o sistema gestor público federal do IFPA; e, traçar o perfil dos docentes que atuam, regularmente, no IFPA.

Na senda do preconizado por Silva Filho (2004), esta investigação pode configurar um contributo para a reformulação da gestão pública federal no IFPA, na medida em que pode ajudar a instituição a responder, de forma mais efetiva, aos anseios dos docentes, bem como aos novos e crescentes desafios, tornando-se, assim, mais eficiente e transparente, incorporando técnicas de gestão e metodologias pedagógicas capazes de absorver todo o potencial tecnológico disponível.

2. A GESTÃO PÚBLICA DO SISTEMA DE GESTÃO DO IFPA

A Gestão Pública no Brasil estende-se a todas as atividades dos órgãos públicos que incluem os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, pois todos esses órgãos realizam atividades que são do interesse de todos e a todos se destinam. Na opinião de Silva (2009), o Serviço Público, no Brasil, quer seja estadual ou federal, tem como função assegurar a existência e o sustento digno de um servidor. Neste contexto, todas as atividades estatais ou federais, mesmo as não administrativas, são um meio de promoção dos direitos fundamentais.

O Serviço Público tem por obrigação fornecer as verbas necessárias à satisfação das necessidades dos indivíduos, algo que é fundamental e essencial para a sua sobrevivência material e psicológica. É através da prestação de serviços públicos que o Estado garante a manutenção da vida, de acordo com um estatuto assegurado, constitucionalmente, e fundamentado na dignidade da pessoa (Dias Sobrinho, 2012).

Silva Filho (2004) salienta que a gestão universitária deve ser conduzida na perspectiva do crescimento da educação. Na opinião deste autor, a qualidade da educação passa por ser duradoura e agradar aos clientes; ser capaz e eficaz; ter aceitação social; contribuir para o crescimento da sociedade; e, finalmente, ser capaz de mudar todos os atores nela envolvidos, nomeadamente, docentes e técnicos administrativos.

Um olhar sobre o modo como o sistema de gestão do IFPA funciona deve ter em atenção o tipo de educação aí ministrada, observando, nomeadamente, alguns critérios de qualidade, tais como os elencados por Silva Filho (2004) anteriormente referidos.

Também, Silva (2009) destaca alguns aspetos que considera fundamentais, designadamente, captação de recursos humanos adequados para realizar os objetivos de cada área; criação de mecanismos rápidos de decisão; aumento da autonomia, a partir da definição clara de metas e objetivos; prospeção de abertura de novas filiais; identificação clara dos adversários e dos parceiros; recurso à analogia como forma de obter conhecimento e adequação das boas práticas de outras instituições aos problemas próprios; fomento do património de recursos humanos e materiais, através de incentivos, treino e estruturação; monitorização constante dos sistemas, dos resultados e acompanhamento pessoal e compromissos com clientes externos e internos.

Neste sentido, é importante que a cultura universitária absorva e incorpore os conceitos de criação de estratégias e aquisição de competências, a fim de propiciar a geração de novos processos administrativos, estabelecendo objetivos e propagando-os a todo o sistema de gestão da organização, envolvendo todos os servidores e docentes neste processo. Desta forma, o IFPA estará a gerar concordância e ótimos resultados para o seu sistema de gestão.

Segundo Durham (2008), a legislação atual para a gestão das instituições universitárias prevê que uma parte dos recursos públicos se destine ao ensino para reestruturar e capacitar a sua qualidade, eficácia e eficiência institucional. Os sistemas de gestão consolidam o plano de atuação da organização. Por isso, tem de haver um trabalho de comunicação ágil que é de extrema utilidade para o processo de tomada de decisão e que assegura a construção de uma gestão

diferenciada, sendo esta entendida como vantagem competitiva sobre as demais organizações.

A gestão pública enfrenta, na atualidade, o desafio de implantar sistemas que possam processar os dados e convertê-los em informação útil para o processo de tomada de decisão. As IES têm lançado mão desses sistemas para promover a integração entre a área administrativa e a área acadêmica, de forma a garantir um maior controle sobre eventuais desperdícios, a melhoria dos processos de decisão, no que diz respeito ao modo de aplicação do seu orçamento, e à oferta de uma gestão mais transparente.

3. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo sobre a percepção do corpo docente do IFPA relativamente à avaliação dos benefícios, satisfação, qualidade de ensino e competência da gestão pública da instituição onde prestam serviço, ao mesmo tempo que procura traçar o perfil destes docentes.

O estudo foi realizado no município de Belém do Pará, no período compreendido entre Março e Novembro de 2013, no Campus de Belém Do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará.

Retirou-se uma amostra constituída por todos os docentes presentes no período da pesquisa e que concordaram em participar do presente estudo, num total de 120 docentes. Esta amostra representa 31,57% do total de docentes que exercem, atualmente, funções em sala de aula, no IFPA. Trata-se de uma amostra estratificada recorrendo à técnica Amostragem Aleatória Proporcional Estratificada, tendo sido respeitadas as proporções por turno e género (Crespo, 2005). Os docentes foram distribuídos por turno, aproximadamente 30% no período da manhã, 40% no da tarde e 30% no da noite. Foram, também, distribuídos por género, cerca de 40% do género feminino e 60% do masculino.

Para a recolha de dados, foi utilizado um questionário adaptado a partir do questionário validado por Faraco (1991), baseando-se no retrato da gestão pública numa instituição de ensino superior. O questionário era composto por variáveis demográficas como idade, género, estado civil, habilitações literárias, procedência e rendimento.

Os dados foram editados e tratados, estatisticamente, com recurso ao SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) com vista à obtenção de frequências absolutas e relativas que permitiam traçar o perfil dos docentes inquiridos e caracterizar a percepção destes acerca da gestão pública do IFPA.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos mostram que 37,5% dos docentes que constituem a amostra têm entre 44 e 54 anos de idade; 21,6% entre 24 e 34; 16,7% distribui-se pelas faixas dos 34 aos 44 e dos 54 aos 64; e, apenas 7,5% têm mais de 64 anos. Relativamente ao género, a maioria (60%) dos docentes são homens. Quanto à formação académica dos docentes, 58,3% têm o grau de Mestre, 25,0% têm o grau de Doutor e 16,7% apenas tem uma especialização. No que diz respeito à faixa salarial, os resultados mostram que a maioria dos docentes (58,3%) ganham entre R\$ 4.000 e R\$10.000, 25% ganham acima de R\$ 10.000 e 16,7% recebem menos de R\$ 4.000. Observa-se a distribuição dos docentes por turnos de

funcionamento é a seguinte: 25% fazem o turno da manhã, 40% fazem o da tarde e 35% fazem o turno da noite.

No que se refere à carga horária, 66,7% dos docentes têm 40 horas semanais atribuídas e 33,3% 20 horas semanais.

Relativamente ao tempo de serviço dos docentes do IFPA, verifica-se que 50% dos docentes tem entre 5 a 10 anos de exercício da profissão; 33,3% exerce há mais de dez anos; e 16,7% há menos de 5 anos. Quanto ao estado civil, verifica-se que 45,8% dos docentes eram casados, 47,5% eram solteiros, divorciados ou separados e 6,7% eram viúvos.

No que se refere ao tipo de vínculo laboral dos docentes do IFPA, 66,7% são professores de carreira e 33,3% tem vínculo temporário.

Quanto aos cursos mais procurados, verificou-se que o curso de matemática ocupa o primeiro lugar, com 31,8% das preferências dos alunos, seguido do curso de Geografia 21, com 21,7%; Pedagogia, com 18,2%; Química, com 11,7%; e, Física com 16,7%.

Quanto à percepção dos docentes relativamente à qualidade da gestão do IFPA, 45,8% avaliaram-na como regular, 30,0% como boa, 15,8% como má e apenas 8,4% a consideraram excelente.

No que diz respeito à avaliação do compromisso da gestão pública com a avaliação dos docentes e ao modo como a desenvolve, 45,0% dos docentes consideram-no Regular, 30,0% bom; 17,5% Mau e apenas 7,5% como Excelente.

Em relação às perspectivas futuras da gestão do IFPA, 55% dos docentes avaliaram o trabalho dos gestores como Regular, 21,6% como Bom, 15,0% como Mau e apenas 8,4,0% como Excelente.

Quanto à percepção dos docentes relativamente ao seu índice de satisfação com o trabalho da gestão do IFPA, verifica-se que 35,8% dos docentes inquiridos a avaliaram como Regular, 33,3% como Má, 19,2 % como boa e, apenas, 11,7% como Excelente.

Quanto à opinião dos docentes quanto à necessidade do sistema de ensino adotado no IFPA se manter atualizado face aos desafios da sociedade moderna, os resultados mostram que 89,2% dos docentes entendem que a atualização é necessária contra 10,8% que pensam que não é importante. Quanto às mudanças ocorridas no IFPA e à possibilidade das mesmas se terem traduzido em benefícios para os docentes, 58,3% afirmaram que não houve qualquer benefício para a classe, 31,7% responderam que sim, e 10% não manifestou opinião.

No que se refere à distribuição da percepção dos docentes relativamente à avaliação conduzida pela gestão do IFPA, verificou-se que 57,7% dos docentes inquiridos a avaliaram como Regular, 25,0% como má, 15,8% como boa e apenas 2,5% como Excelente.

No que diz respeito à percepção dos docentes acerca do trabalho desenvolvido pela gestão do IFPA no sentido de garantir a qualificação do seu corpo docente, 43,3% dos docentes inquiridos consideraram o investimento em qualificação Regular, 9,2% consideraram-no Mau, foi considerado Bom por 45,0% e Excelente por 2,5%.

Relativamente à avaliação do corpo docente em relação à gestão e aos indicadores avaliativos no IFPA, verificou-se que 58,3% dos docentes inquiridos a consideraram Regular, 20,9% Boa, 18,3% Má e 2,5% Excelente.

No que toca à qualidade do ensino ministrado no IFPA, 70,0% dos inquiridos consideram-na Boa, 22,5% Regular 5,0 % Excelente e 2,5% Má.

Quanto à avaliação que os docentes fazem da gestão do IFPA, no que se refere ao investimento em novas tecnologias, 47,5% dos inquiridos avaliaram a atuação da gestão como Regular, 28,3% como Má, 21,7 % como Boa e 2,5% como Excelente.

No que se refere à distribuição dos docentes segundo a sua perceção acerca das estratégias de avaliação do ensino implementadas no IFPA, os resultados mostram que 50,9% dos inquiridos considera as estratégias Regulares, 43,3% Boas, 3,5% Más e 2,5% Excelentes.

Quanto à avaliação dos docentes relativamente ao trabalho da gestão do IFPA no que diz respeito ao cumprimento de metas e objetivos académicos, 52,5% dos inquiridos consideraram esse trabalho Regular, 35,8% Bom, 10,0 % Mau e 2,5% Excelente.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo identificar a perceção dos docentes sobre o sistema gestor público federal exercido no Campus Belém do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA), Os resultados permitem concluir que, na sua maioria, os docentes da referida instituição avaliam a gestão pública do IFPA como Regular ou Má. Contudo, tendo em conta as expectativas de um aumento significativo de profissionalismo por parte da presente gestão e as possibilidades futuras, pode dizer-se que o IFPA está no bom caminho para, a longo prazo, atingir a excelência.

Na perceção da maioria dos docentes, subsistem muitas dúvidas quanto à qualidade de ensino e há muitas dificuldades em alcançar as metas e os objetivos, sendo a falta de compromisso uma das razões para essa falta de estímulo e de produtividade. A falta de clareza administrativa e de vontade política para implementar um ensino de excelência são aspetos que podem explicar essas dúvidas. Deste estudo ressaltou, ainda, que é preciso investir em tecnologias e criar mecanismos eficazes para medir o rendimento.

Como foi referido, no presente estudo, procurou-se avaliar a perceção dos docentes relativamente à forma como a gestão pública do IFPA pode promover a eficiência e medir o rendimento, realizar o planeamento estratégico, executar formalmente e desenvolver a avaliação. Verificou-se que esta é uma área onde existe incerteza e tem gerado grande controvérsia no seio da universidade, sobretudo relativamente ao que fazer com os resultados expressos na avaliação. Este é, de resto, um problema difícil em qualquer sistema de avaliação institucional.

Atualmente, o ensino, no Brasil, exige que os docentes possuam, além de uma formação de excelência, uma visão global. O papel das instituições de ensino superior é, naturalmente, o de corresponder às necessidades da sociedade em que estão inseridas. Entre as dificuldades mais prementes, presentes no cenário atual, estão a universalização do conhecimento a par da formação prática e sociocultural. A interioridade coloca desafios ao conhecimento, obrigando à formação de profissionais habilitados e competentes para operar quer nas áreas urbanas quer no mundo rural.

Atualmente, no IFPA, pode dizer-se que a avaliação média do profissional de ensino se situa ao nível de Regular, um quadro que, necessariamente, tem de mudar. Obviamente, quem tem que proporcionar essa mudança são todos os atores da educação.

A relevância social deste trabalho traduz-se em estratégias capazes de operar mudanças no ensino, na investigação e na extensão, visando uma educação participativa, de cariz democrático, com resultados na melhoria da perceção por parte dos docentes. Espera-se, igualmente, que sirva de rampa de lançamento para pesquisas futuras em torno do tema proposto, produzindo um autoconhecimento da instituição que lhe permita formular políticas eficazes ao desenvolvimento da instituição e da qualidade da educação.

A instrução interessa à sociedade e ao Estado. Trata-se de um direito e não mais de um privilégio. Logo, a responsabilidade não é só da gestão, mas do discente, do docente, do funcionário, enfim, de toda a comunidade académica. A todos interessa que o ensino, público ou privado, seja de qualidade. Contudo, convém não esquecer que, para haver qualidade é necessário fazer investimento não apenas em tecnologia mas, também, em recursos humanos.

Em síntese, apesar do carácter exploratório deste estudo, os resultados alcançados, com base na perceção dos docentes, permitiram construir uma imagem adequada da gestão pública do IFPA, dos fatores que nela intervêm e das suas possibilidades futuras. Acredita-se que os dados conseguidos possam constituir um importante contributo para o sistema de avaliação institucional de outras instituições de ensino.

No sentido de melhorar a gestão pública no IFPA e certificar a sua plena realização e estabilidade, deve a instituição levar a cabo acções a vários níveis de poder, conducentes a garantir a produtividade administrativa e a essencial qualidade do ensino, da investigação e da extensão desenvolvidas, promovendo, igualmente, a avaliação institucional, encarada, naturalmente, como parte integrante do processo educativo.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é financiado por: Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, na sua componente FEDER, através do Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (COMPETE 2020) [Projeto nº 006971 (UID/SOC/04011)]; e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, no âmbito do projeto UID/SOC/04011/2013.

REFERÊNCIAS

- Costa, E.M.M.B., Ribeiro, C.M., & Vieira, R.B.B. (2010). Avaliação em Movimento: do PAIUB ao PGE o caso da universidade federal de Goiás. *Revista da Avaliação da Educação Superior*.15 (3).
- Dias Sobrinho, J. (Org.). (2002). *Universidade desconstruída: avaliação institucional e resistência*. Florianópolis: Insular.
- Durham, E. (2008). Avaliação na universidade: poder e democracia. *Estudos e Debates*. 14, 75-79.
- Finger, A. P. (1997). Gestão universitária no Brasil: a busca de uma identidade. In: Finger, A. P. (org). *Gestão de Universidades: novas abordagens*. Curitiba: champagnat.
- Mazzili, S. (2011). Ensino, Pesquisa e Extensão: reconfiguração da universidade brasileira em tempos de redemocratização do Estado. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 27 (2), 205-221.
- Santos, N. R. & Amarante, P. D. de C. (2004). *Gestão Pública no Ensino Superior*. Rio de Janeiro: Cabes.
- Schuch JR, V.F. (1995). *A estrutura da universidade em questão, o caso da UFSM*. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Maria. Rio Grande do Sul, Brasil.
- Silva Filho, R. L. L. (2004) Gestão Universitária e seus desafios. In *Revista TREVISAN*, Seção Ideias, edição de novembro.
- Silva, R. O. (2009). *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira.