

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

Gestão de Instituições Federais de Educação Superior

Jader Luís da Silveira

**COMPETÊNCIAS E DESAFIOS DE GESTORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL  
DE ENSINO SUPERIOR**

Belo Horizonte

2019

Jader Luís da Silveira

**COMPETÊNCIAS E DESAFIOS DE GESTORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL  
DE ENSINO SUPERIOR**

**Versão final**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Gestão e Trabalho –  
Estrutura Universitária

Orientadora: Profa. Dra. Cynara Fiedler  
Bremer

Coorientador: Nathan Peixoto Oliveira

Belo Horizonte

2019

### Ficha Catalográfica

Lúis da Silveira, Jader  
Competências e Desafios de Gestores de uma  
Instituição Federal de Ensino Superior / Jader Lúis da  
Silveira. -- Belo Horizonte, 2019.

26 f. : il

Orientadora: Cynara Fiedler Bremer.

Coorientador: Nathan Peixoto Oliveira.

TCC (Especialização - Gestão de Instituições  
Federais de Educação Superior) -- Universidade Federal  
de Minas Gerais, Faculdade de Educação, 2019.

1. Gestão de Instituições Federais de Educação  
Superior. 2. Gestão. 3. Desafios. 4. Competências. 5.  
Instituição. I. Fiedler Bremer, Cynara. II. Peixoto  
Oliveira, Nathan. III. Título.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Jader Luís da Silveira

Título: Competências e Desafios de Gestores de uma Instituição Federal de Ensino Superior

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

Banca examinadora:

---

Dra. Cynara Fiedler Bremer – UFMG (Orientadora)

Julgamento: \_\_\_\_\_

---

Dr. André de Carvalho Bandeira Mendes – UFMG (Banca examinadora)

Julgamento: \_\_\_\_\_

---

Dr. Ricardo Viana Velloso – UFMG (Banca examinadora)

Julgamento: \_\_\_\_\_

Belo Horizonte, 28 de setembro de 2019

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus e Nossa Senhora Aparecida por sempre me conduzir e confortar.

Aos meus pais Rosângela e João Luís, que são meu porto seguro e pelo apoio constante.

Aos orientadores Cynara e Nathan por acreditar em minha capacidade.

## RESUMO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) apresentam complexidade em sua estrutura por contemplarem simultaneamente ensino, pesquisa e extensão. Com isso, os seus gestores enfrentam dificuldades relacionadas às múltiplas tarefas, a conciliação com atividades profissionais externas e à ausência de conhecimentos prévios da função. Entretanto, diante dos desafios torna-se necessário conhecer quais competências e os principais desafios dos gestores frente a esse cenário. O objetivo desse trabalho é conhecer o perfil de gestores do Instituto Federal de Minas Gerais, IFMG *Campus Arcos*, buscando traçar as principais dificuldades enfrentadas e as habilidades necessárias para o exercício do cargo. Para atingir tal objetivo, será realizada uma abordagem qualitativa de caráter descritivo-interpretativa com dados coletados em entrevistas semiestruturadas com os gestores da IFES. Os resultados mostram que a maioria dos servidores não possuem formação específica para o exercício do cargo de gestão, com sobrecarga de trabalho e acúmulo de funções. Conclui-se que os desafios e as competências relatadas são ligadas a liderança, a criatividade, curiosidade, comunicação, motivação e auto aprendizado, seguida pela necessidade de colaboração, negociação e inovação.

**Palavras-chave:** Gestão. Desafios. Competências. Instituição.

## **ABSTRACT**

The Federal Institutions of Higher Education (FIHE) present complexity in their structure as they simultaneously contemplate teaching, research and extension. Thus, their managers face difficulties related to multiple tasks, conciliation with external professional activities and the lack of prior knowledge of the function. However, in the face of challenges, it is necessary to know which competencies and the main challenges face the managers in this scenario. The objective of this work is to know the profile of managers of the Federal Institute of Minas Gerais, IFMG Campus Arcos, seeking to outline the main difficulties faced and the skills needed to perform the position. To achieve this goal, a qualitative descriptive-interpretative approach was performed with data collected in semi-structured interviews with FIHE managers. The results show that most servers do not have specific training for the management position, with work overload and accumulation of duties. We could conclude that the challenges and competencies reported are linked to leadership, creativity, curiosity, communication, motivation and self-learning, followed by the need for collaboration, negotiation and innovation.

**Keywords:** Management. Challenges. Skills. Institution.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 A complexidade das IFES .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Os docentes no cargo de gestão das IFES.....</b>	<b>9</b>
<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>11</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>14</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>24</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são vistas por Santos e Bronnemann (2013, p. 3), como “complexas e diferentes de outros tipos de organizações em virtude de sua estrutura, sua organização e seus objetivos serem diferenciados”. Essas instituições possuem como suas atividades básicas, o ensino, a pesquisa e a extensão, que por sua vez, necessitam de dirigentes para cada divisão, tais como diretorias, subdiretorias, departamentos, faculdades, escolas, setores, entre outros. Nesse sentido, os professores passam a desenvolver um perfil multitarefa, além da docência e pesquisa.

Conforme Barbosa e Mendonça (2016), as funções ocupadas pelos professores no ensino superior estão passando por revisões e mudanças a cada dia. Os professores devem estar preparados para a docência, pesquisa e gestão. Entretanto, trabalhos apontam que os professores que assumem a gestão são inexperientes, não possuem capacitação e conhecimentos exigidos pelo cargo (MEYER JÚNIOR, 1991).

O objetivo geral dessa pesquisa é conhecer os desafios enfrentados e as competências gerenciais exigidas para a função de professores-gestores de IFES. Espera-se também, descobrir a importância da capacitação e formação desses gestores para a melhoria da gestão da IFES, à luz dos modelos de Barbosa e Mendonça (2016) e Santos e Bronnemann (2013).

Os gestores da IFES pesquisada possui uma sobrecarga de trabalho e acúmulo de funções, além da maioria não possuir uma formação específica para o exercício do cargo de gestão. Com isso, percebe-se que as dificuldades enfrentadas por tais servidores são relacionadas a informação, comunicação, burocracia, e excesso de reuniões. Esses cargos exigem competências ligadas a liderança e relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Este trabalho está estruturado em outras 4 seções. Na seção 2 é apresentado o Referencial Teórico, seguida pela apresentada a metodologia utilizada na seção 3. Na seção 4 são realizadas análises e discussões relacionados aos resultados obtidos. Finalmente na seção 5, apresentam-se as conclusões e as perspectivas da continuidade desse trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A complexidade das IFES**

As Instituições Federais de Ensino Superior, como destaca Reis e Bandos (2012) são organizações complexas, que executam tarefas múltiplas (ensino, pesquisa e extensão) em um mesmo ambiente. Essas organizações são marcadas pela multiplicidade de atividades desenvolvidas, que dependem de capacidade de gestão, política e de liderança dos seus dirigentes.

Além disso, apresentam diversidade pessoal atuante, como os seus servidores, docentes, discentes e ao seu papel na sociedade. Juntamente com toda essa heterogeneidade, as IFES ainda enfrentam vários desafios como aspectos ligados ao orçamento, luta pela sua autonomia universitária, desvalorização por parte dos governos, exigências legais e normas de entidades reguladoras (SOARES, 2013).

A eficácia dos serviços prestados pela universidade ocorre quando seus dirigentes têm habilidades gerenciais para lidar com diferentes situações frente ao cenário atual. Contudo, conforme Mastella e Reis (2008), é muito comum que os docentes que assumem cargos de diretores de unidades acadêmicas, departamentos de pró-reitoria ou ainda a reitoria, não possuam os conhecimentos condizentes ao cargo. Esse fato ocorre pois, na maioria dos casos os docentes são especialistas nas suas respectivas áreas de atuação e docência, que muitas vezes não são necessariamente ligadas à administração.

### **2.2 Os docentes no cargo de gestão das IFES**

Ao assumirem um cargo de gestão, os professores das IFES acabam acumulando a essa nova função, várias outras atividades que já exercem, tais como as ligadas à docência, pesquisa e extensão. Além disso, outro problema enfrentado pelo professor-gestor reside nas atividades exercidas para fins profissionais, externos

à IFES em exercício, que também precisa conciliar com a docência em outra instituição de ensino, consultorias, pesquisas, entre outros (MEYER JÚNIOR, 1991).

Almeida e Binotto (2016) também identificaram esse problema enfrentado pelos gestores universitários que normalmente não possuem, antes de assumirem o cargo, conhecimento gerencial, de liderança e de gestão de pessoas, o que pode acarretar diferentes dificuldades, apontando também como causa, a necessidade de conciliação de múltiplas atividades (MARRA; MELLO, 2003). Entretanto, Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016) demonstram a importância do docente desenvolver competências gerenciais, além das exigidas para o cargo de professor do magistério superior, como parte de sua formação.

Normalmente esses gestores são indicados ou eleitos para assumir a gestão durante um determinado período, remetendo a outro tipo de problema. Ao tomar posse desses cargos, Tosta (2011) destaca o desafio enfrentado pelos gestores relacionado à insuficiência de conhecimento de dados e informações anteriores à gestão a ser assumida por este. Além disso, outras dificuldades também merecem ser lembradas como a tomada de decisões em relação aos recursos financeiros e de pessoal, além do tempo exigido para o cargo no âmbito da Instituição e fora dela.

No cotidiano de suas atividades e durante o atendimento na função de gestor, esse professor ainda precisa manter a comunicação com seus pares, outros dirigentes, subordinados, alunos e a comunidade acadêmica. Conforme relata Marchioro e Simon (2017), ele é constantemente avaliado de acordo com suas atividades e tomadas de decisões frente à própria comunidade e funcionários, que por sua vez, esperam uma postura de liderança e representatividade e que atendam demandas e necessidades dos mais diversos setores da Universidade, necessitando assim conhecimentos das relações interpessoais no ambiente de trabalho e conhecimentos sobre mediação de conflitos.

Tosta (2011) descreve a importância das IFES se voltarem para o desenvolvimento de uma cultura focada na captação, absorção, disseminação e utilização do conhecimento. Esse conhecimento pode ser desenvolvido de formas diferentes, como entre os próprios gestores e também pela própria IFES ao oferecer capacitação para os envolvidos.

O principal problema enfrentado concerne à formação dos gestores e, assim como Soares (2013, p. 86) relata, também à “inexistência de um planejamento estratégico (ou gestão estratégica) que viabilize um posicionamento efetivo em função da grande concorrência existente no segmento”. Dessa forma, IFES de diferentes padrões e perfis devem buscar estratégias para que a gestão universitária seja exercida de forma positiva e com ganhos para o desenvolvimento da instituição e sua comunidade.

### 3 ESTUDO DE CASO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) é uma instituição que oferece educação superior, básica e profissional, de forma pluricurricular. É uma instituição *multicampus*, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos às suas práticas pedagógicas. Sua reitoria está instalada em Belo Horizonte e possui dezoito *campi* (IFMG, 2019). Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o IFMG:

[...] foi criado pela Lei nº 11.892, sancionada em 29 de dezembro de 2008, é uma autarquia formada pela incorporação da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista, dos Centros Federais de Educação Tecnológica de Bambuí e de Ouro Preto e suas respectivas Unidades de Ensino Descentralizadas de Formiga e Congonhas (IFMG, 2014, p.19).

A estrutura organizacional da instituição é constituída, segundo o seu PDI:

[...] pelos seus órgãos colegiados (Conselho Superior e Colégio de Dirigentes); Reitoria (Gabinete, Pró-Reitorias, Diretorias Sistêmicas, Auditoria Interna, Ouvidoria-Geral, Procuradoria Federal, Assessoria de Relações Internacionais) e Diretorias dos Câmpus. Por ser uma instituição multicâmpus e descentralizada, a administração dos câmpus é feita por diretores-gerais nomeados de acordo com o que determina o art. 13 da Lei nº 11.892/2008, tendo seu funcionamento e estrutura organizacional, de acordo com suas particularidades, definidos em Regimento Interno aprovado pelo Conselho Superior e publicado no Diário Oficial da União (IFMG, 2014, p.31).

A estrutura do IFMG comporta os *Campi*, que são situados em municípios do interior do estado de Minas Gerais com maior autonomia e independência e, os *Campi*

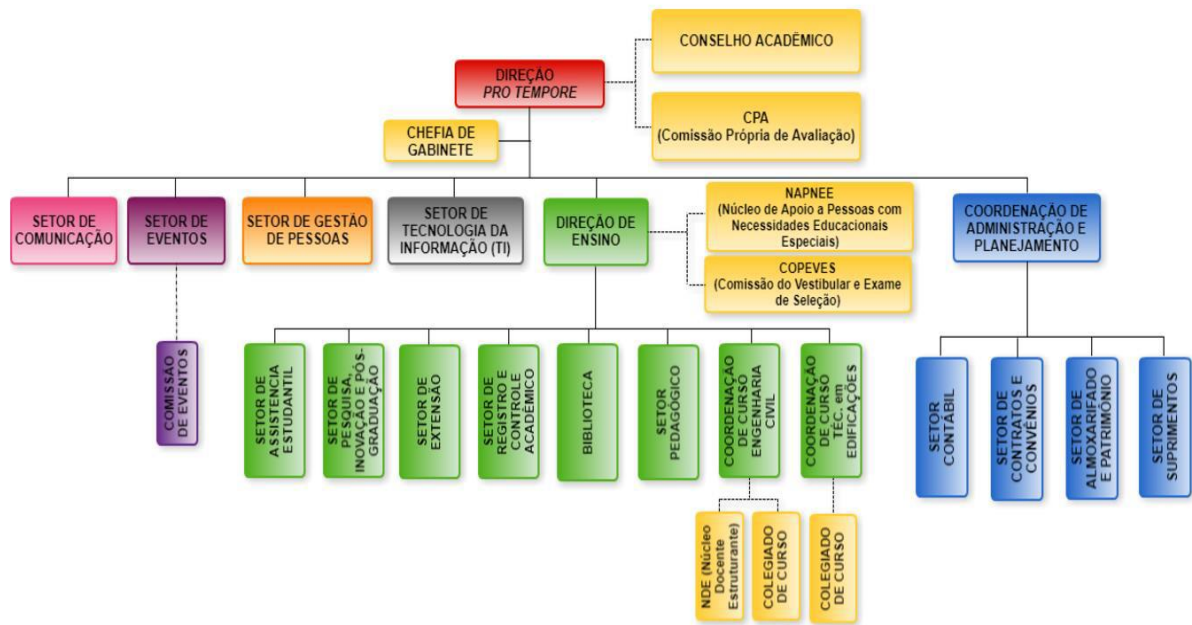
Avançados que são uma “extensão de um *campus* que já existe, com possibilidade de oferecer os mesmos ou novos cursos em uma outra região. A tendência é que este núcleo avançado se transforme em uma nova unidade” (IFBAIANO, 2019). Normalmente, o *campus* avançado oferece uma quantidade menor de cursos e opera com um quantitativo de servidores em número reduzido, com é o caso do IFMG *Campus* Avançado Arcos.

O IFMG *Campus* Avançado Arcos foi inaugurado no dia 05 de maio de 2016 e conta com 28 salas de aula convencionais e oito ambientes para laboratório, operando em espaço cedido pela prefeitura. A IFES funciona lado a lado com a Pontifícia Universidade Católica (PUC) e visa complementar as opções educacionais oferecidas na região, investindo em áreas da mecânica, além do foco em cursos técnicos e educação a distância.

A unidade possui o curso técnico em mecânica e a graduação em engenharia mecânica, com duzentos alunos matriculados, e na educação a distância, a pós-graduação *lato sensu* em docência na educação básica, com 380 alunos e o curso de formação profissional em estratégias de ensino e aprendizagem, somando 1300 alunos. O IFMG *Campus* Arcos possui onze professores e nove técnicos administrativos em educação, totalizando vinte servidores, operando assim com a quantidade máxima de servidores permitida para o modelo de *campus* avançado.

O Diretor *Pro Tempore* juntamente com o Conselho Acadêmico e a Comissão Própria de Avaliação constituem a equipe gestora do *campus*. A Chefia de Gabinete constitui um anexo a Direção *Pro Tempore*. Subordinados à diretoria geral constam os setores de Comunicação; de Eventos; Gestão de Pessoas; Setor de Tecnologia da Informação; Direção de Ensino; Núcleo de Apoio a Pessoas com Necessidades Educacionais Especiais; Comissão de Vestibular e Exame de Seleção e a Coordenação de Administração e Planejamento. As Coordenações de Cursos (graduação em engenharia e pós graduação em docência) e do Comitê de Educação à Distância (CEAD) são vinculadas à Direção de Ensino. Com exceção do Conselho Acadêmico e a Comissão Própria de Avaliação que são órgãos de deliberação, os demais constituem treze órgãos de gestão (IFMG, 2019). A figura 1 ilustra o organograma da estrutura administrativa do *campus*.

Figura 1 – Organograma da estrutura universitária do IFMG *Campus* Avançado Arcos.



Fonte: IFMG *Campus* Avançado Arcos (2019).

Para traçar os perfis dos gestores do *campus*, foram analisados documentos relacionados a organização dos processos de trabalho, como Plano de Desenvolvimento Institucional, Plano de Desenvolvimento das Unidades Acadêmicas, Avaliações Institucionais, dentre outros. Espera-se com isso, compreender os conhecimentos, as avaliações, tempo necessário, comprometimentos dos subordinados, burocracia e ética que, normalmente são ligados a atividade gestora.

O estudo foi realizado por meio de uma abordagem qualitativa de caráter descritivo-interpretativa e os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com professores-gestores do IFMG *Campus* Avançado Arcos.

A pesquisa foi baseada em Santos e Bronnemann (2013), na qual optou-se por uma abordagem qualitativa de caráter descritivo-interpretativa e deve-se à natureza dos fenômenos, do tipo de relação e da necessidade de descrever esses fenômenos e suas especificidades. Conforme Mastella e Reis (2008), buscou-se conhecer o perfil dos principais gestores da instituição pesquisada e entender qual é a realidade na qual está inserida tais dirigentes.

A escolha da IFES dá-se pelo fato de ser uma instituição que vem se fortalecendo na região e vem aumentando as suas atividades de ensino, pesquisa e

extensão, além de oferta de novos cursos de graduação e pós graduação, ao longo dos seus três anos de existência, consolidando os ensinamentos presenciais e a distância.

Baseado em Almeida e Binotto (2016), foram pesquisados dados dos entrevistados como: data de ingresso na Instituição, função ocupada em gestão, formação acadêmica (graduação, especialização, mestrado e doutorado), experiências profissionais anteriores. Foram conhecidos também os documentos relacionados à gestão como o PDI, resultados da Avaliação Institucional, relatórios e organização dos processos de trabalho da instituição. Diante do cenário encontrado, foi discutido com os docentes, a importância da instituição ofertar cursos de formação e capacitação para gestão universitária e atuação na IFES.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Observou-se que, devido ao número reduzido de servidores da estrutura, os treze órgãos de gestão são ocupados por oito gestores, de forma que os setores de Comunicação; de Eventos; Gestão de Pessoas; Núcleo de Apoio a Pessoas com Necessidades Educacionais Especiais; Comissão de Vestibular e Exame de Seleção e a Coordenação de Administração e Planejamento ficam sob a administração do gestor do Departamento de Administração e Planejamento (DAP), unificando as funções em uma única pessoa. Os cargos existentes no *campus* são descritos no quadro 1.

Quadro 1 – Cargos de gestão do IFMG *Campus* Avançado Arcos.

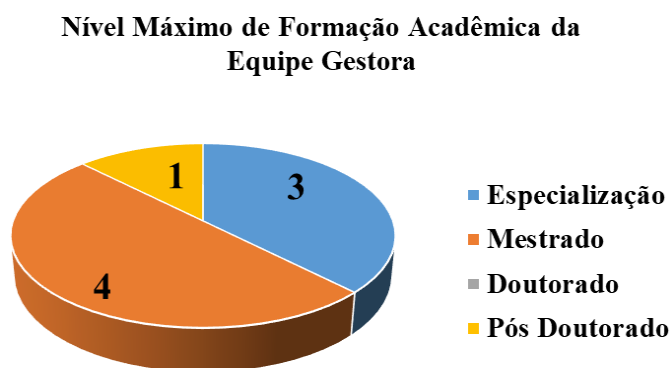
1. Direção Geral <i>Pro Tempore</i>
2. Chefia de Gabinete
3. Departamento de Administração e Planejamento (DAP)
4. Direção de Ensino
5. Coordenação de Curso de Graduação em Engenharia
6. Coordenação de Curso de Pós Graduação em Docência
7. Comitê de Educação à Distância (CEAD)
8. Setor de Tecnologia da Informação (TI)

Fonte: o autor (2019).

O cargo de Direção Geral é exercido em caráter “*pro tempore*”, ou seja temporário, escolhido e nomeado pelo Reitor, dispensando durante esse período eleições para o cargo. Importante ressaltar que a atual gestão também trabalha para administrar problemas da gestão anterior, que foi interrompida a pedido pelo o então Diretor Geral, justamente por questões administrativas e problemas com a equipe. Com isso, desde janeiro de 2019, o atual diretor foi removido da Direção Geral de outro *campus* para a resolução dos citados problemas.

A titulação máxima dos gestores é representada por três especialistas, quatro mestres e um com pós doutorado como é mostrado na figura 2.

Figura 2 – Número de docentes por nível de formação acadêmica da equipe gestora.

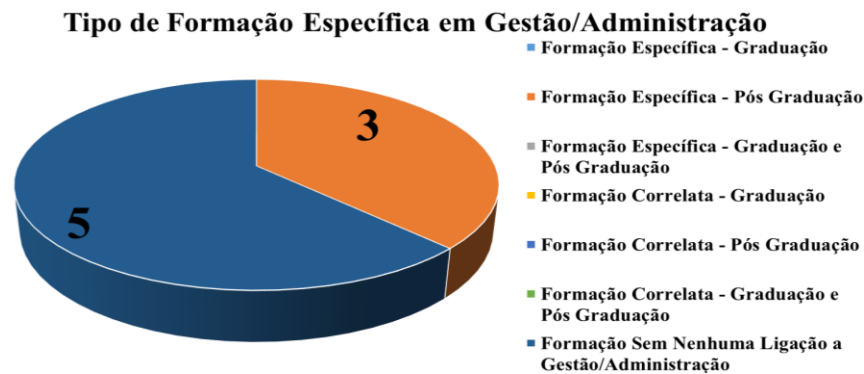


Fonte: o autor (2019).

Analisou-se também quanto a formação específica para gestão/administração (figura 3), onde 37,5% possui formação específica de pós graduação (sendo dois especialistas e um mestre) e 62,5% não possui nenhuma formação ligada a gestão, tanto na graduação quanto na pós graduação. Nenhum gestor possui graduação ligada a administração. O fato curioso é que apenas o ex Diretor possui graduação e pós graduação em nível de mestrado em Administração. Nem mesmo o atual Diretor Geral é graduado em Administração, porém o seu mestrado é ligado a gestão.



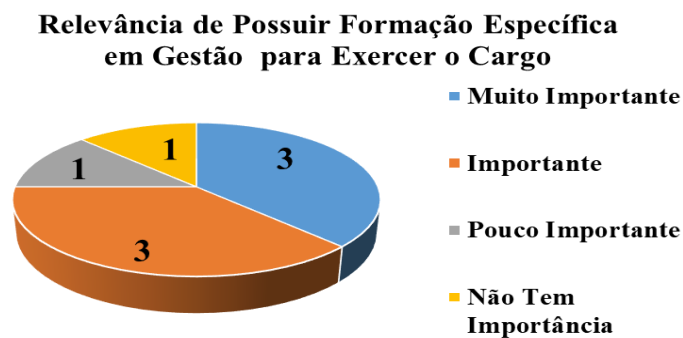
Figura 3 – Número de docentes por tipo de formação específica em gestão/administração.



Fonte: o autor (2019).

Diante dessa situação, os gestores foram questionados sobre a importância da formação específica e administração para o exercício de cargos de gestão. Na figura 4 é possível perceber que 37,5% relataram como muito importante e 37,5% como importante. 12,5% entenderam como pouco importante e 12,5% como sem nenhuma importância.

Figura 4 – Relevância da formação específica em gestão.

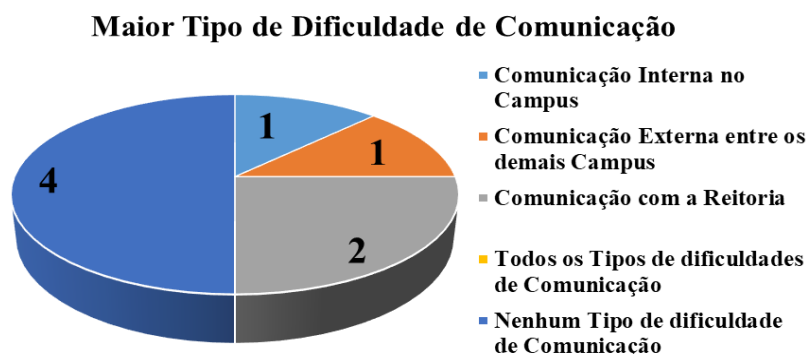


Fonte: o autor (2019).

Um dado bastante interessante observado nos gestores foi no aspecto ligado a comunicação, para metade dos entrevistados não tem nenhum tipo de problema relacionado a comunicação; 25% relataram como a principal dificuldade enfrentada é a comunicação com a Reitoria situada na capital do estado e, 12,5% apontaram a dificuldade com a comunicação interna no *campus*. Ainda 12,5% entendem que a principal dificuldade é relacionada a comunicação externa, entre os demais *campus* e

50% não possuem nenhum tipo de problema com comunicação (figura 5). Um dado positivo analisado é que nenhum gestor apontou dificuldades em todos os tipos de dificuldades de comunicação.

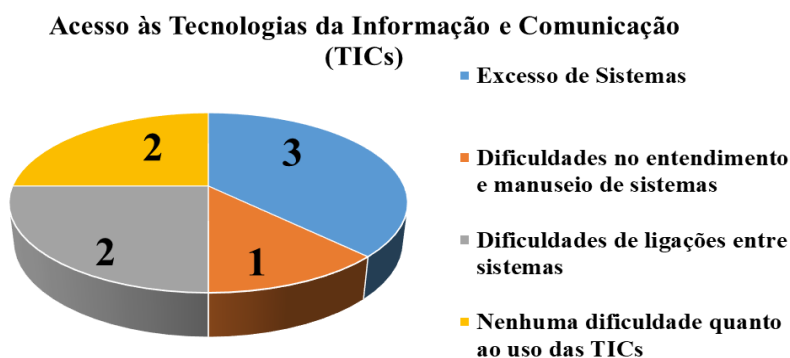
Figura 5 – Maior tipo de dificuldade de comunicação.



Fonte: o autor (2019).

Quando foram analisadas as dificuldades relacionadas as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e os seus respectivos sistemas, 37,5% apontam que o principal problema enfrentado é o excesso de sistemas disponíveis para o exercício da função. 12,5% possuem dificuldades no entendimento e manuseio de sistemas e, 25% tinham dificuldades em entender as ligações entre sistemas (internos e externos). 25% não tinham nenhum tipo de problema relacionado ao uso das TICs, como mostra a figura 6.

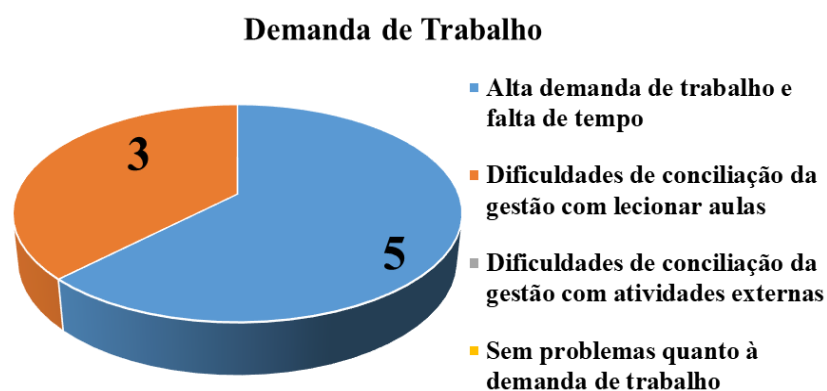
Figura 6 – Dificuldades relativas a comunicação e as TICs.



Fonte: o autor (2019).

Os gestores apontam que o cotidiano possui alta demanda de trabalho e falta de tempo para 62,5% e 37,5% sentem dificuldades de conciliação da gestão com lecionar aulas, conforme a figura 7. É importante ressaltar que nenhum servidor apontou dificuldades de conciliação da gestão com atividades externas, visto que todos trabalham regime de dedicação exclusiva.

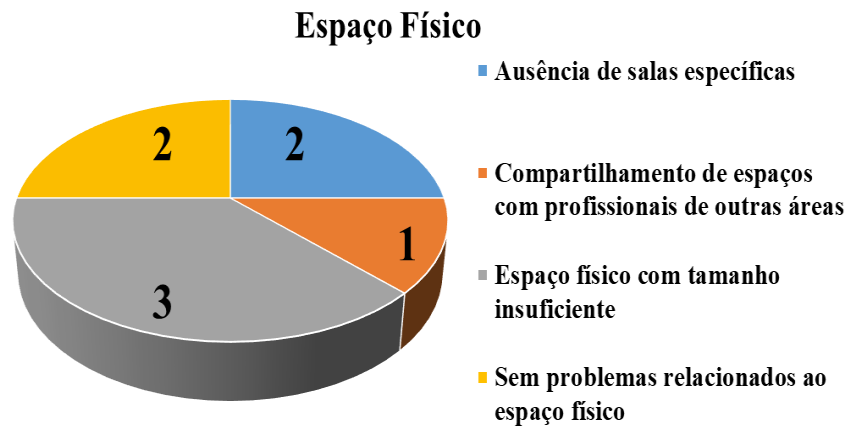
Figura 7 – Aspectos relacionados a demanda de trabalho.



Fonte: o autor (2019).

O cotidiano de trabalho também é influenciado pelo espaço físico, de forma que 25% apontaram que o principal problema é a ausência de salas específicas; 12,5% tem como principal problema o compartilhamento de espaços com profissionais de outras áreas; acompanhados de 37,5% que relatam que o espaço físico com tamanho insuficiente. 25% não possui nenhum tipo de problemas relacionados ao espaço físico (figura 8). Esses problemas de espaço devem-se ao fato que o prédio utilizado pelo IFMG atualmente, mesmo pertencendo a Prefeitura, fora sempre ocupado pela PUC, antes da chegada da IFES na cidade.

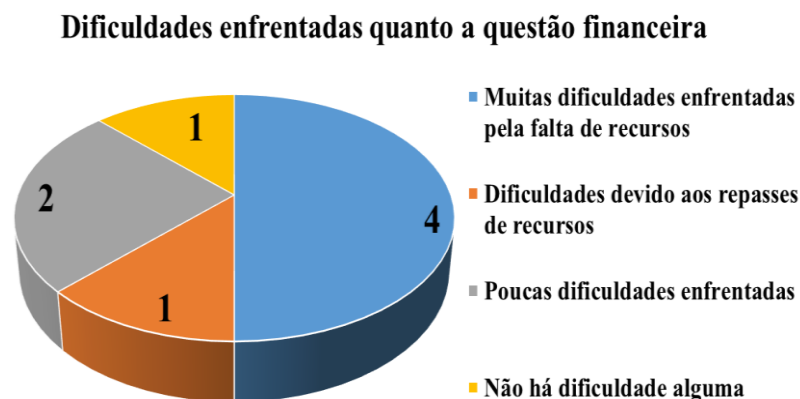
Figura 8 – Questões relacionadas ao espaço físico no *Campus*.



Fonte: o autor (2019).

A figura 9 mostra que as questões relacionadas às dificuldades enfrentadas quanto a questão financeira foram vistas por 50% enfrentadas pela falta de recursos, seguida por 12,5% ligadas aos repasses de recursos. 25% disseram que há poucas dificuldades enfrentadas e para 12,5% não há dificuldade alguma na parte financeira da instituição.

Figura 9 – Principais dificuldades relacionadas às questões financeiras.



Fonte: o autor (2019).

Segundo os gestores, a relação de trabalho com os subordinados foi bem avaliada, de forma que 75% tem uma ótima e 25% tem uma boa relação com os seus

subordinados, mostrado na figura 10. Nenhum entrevistado relatou pontos negativos na relação com os seus subordinados.

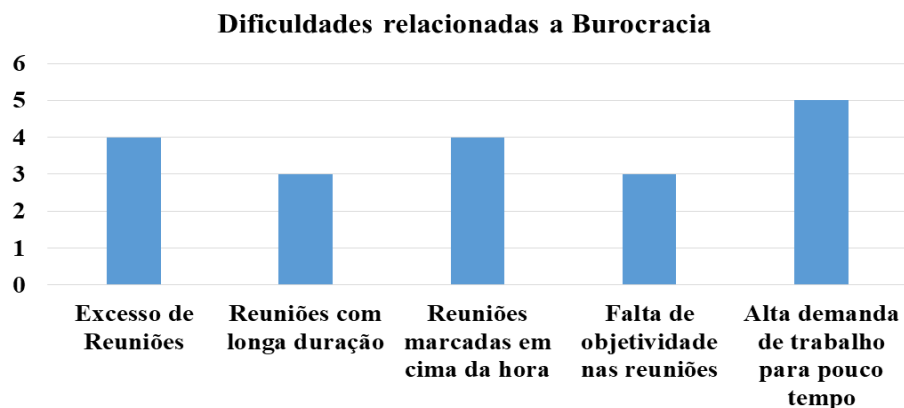
Figura 10 – Relação Gestor-Subordinados.



Fonte: o autor (2019).

Os gestores também tiveram a oportunidade de enumerar as principais dificuldades relacionadas às questões burocráticas. A alta demanda de trabalho para pouco tempo foi a dificuldade mais apontada pelos entrevistados, seguida pelas reuniões marcadas sem aviso prévio e o próprio excesso dessas reuniões. A falta de objetividade nas reuniões e a longa duração dessas foram menos relatadas, conforme mostra o gráfico da figura 11.

Figura 11 – Dificuldades burocráticas.



Fonte: o autor (2019).

As maiores dificuldades enfrentadas na gestão apontadas por seis entrevistados foram o tempo para realização de atividades externas ao *Campus* e a responsabilidade nas tomadas de decisões, respectivamente. Em seguida, as avaliações de toda a equipe quanto ao seu desempenho no cargo e o comprometimento da equipe foram relatadas por três gestores. O conhecimento de dados da gestão anterior; a gestão de divergências entre a equipe e os aspectos de burocracia e de centralização do poder tiveram menores apontamentos, ilustrado na figura 12. Esses dados demonstram que, mesmo com problemas enfrentados pela gestão anterior, a atual não foi influenciada.

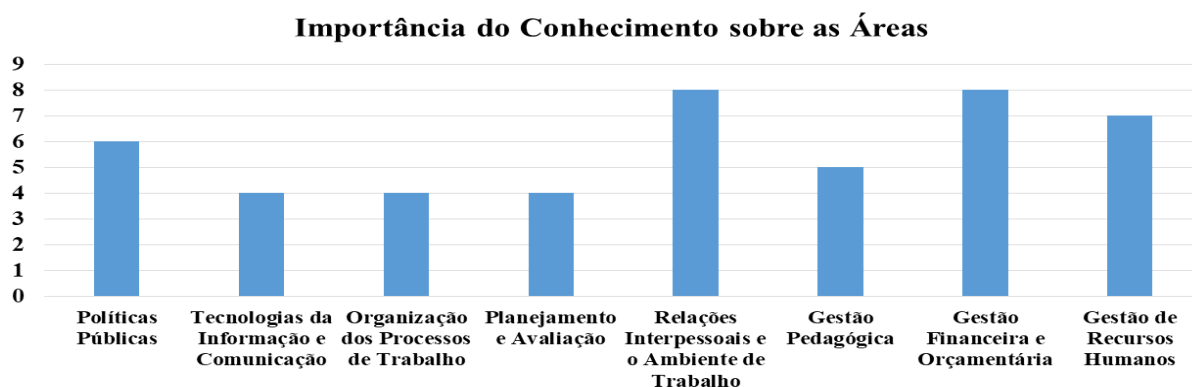
Figura 12 – As principais dificuldades enfrentadas nos cargos de gestão.



Fonte: o autor (2019).

Todos os entrevistados relataram que as relações interpessoais e o ambiente de trabalho e a gestão financeira e orçamentária são áreas de importância do conhecimento para o exercício das atividades. Sete gestores entendem que os conhecimentos sobre gestão de recursos humanos são importantes, seguido pelas políticas públicas, representado por seis servidores. Outros assuntos de importância foram a gestão pedagógica (cinco) as tecnologias da informação e comunicação; a organização dos processos de trabalho e o planejamento e avaliação (quatro cada).

Figura 13 – Importância do conhecimento nas áreas de atuação.



Fonte: o autor (2019).

Os gestores apontaram como principais competências exigidas para o exercício das funções: saber dirigir e liderar (oito); trabalhar com criatividade e curiosidade, saber se comunicar, motivação pessoal, motivação da equipe e auto aprendizado (sete); buscar colaboração com os subordinados, flexibilidade com a equipe e capacidade de negociação (seis); buscar inovação, buscar colaboração com os outros gestores (dois); e, domínio técnico e tolerância a situações de estresse (dois).

Figura 14 – As competências exigidas para o exercício do cargo de gestão.

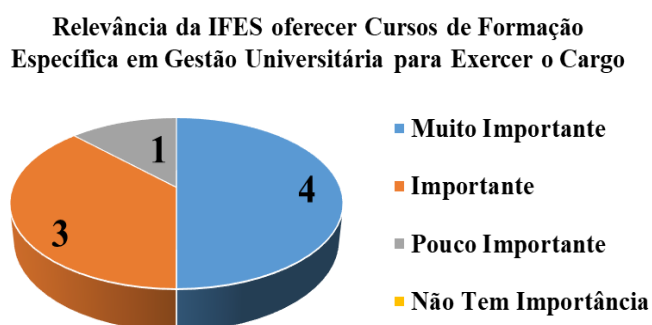


Fonte: o autor (2019).

Por fim, todos os gestores consideram relevante a hipótese de um possível oferecimento pela IFES de cursos de formação específica em gestão universitária

para exercer o cargo, de forma que quatro consideram muito importante, três importante e um pouco importante. Isso reforça a importância do conhecimento gerencial e de gestão universitária para servidores ocupantes de cargos de direção na IFES.

Figura 15 – Relevância do oferecimento de cursos de formação para o cargo de gestão universitária.



Fonte: o autor (2019).

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo desse trabalho foi conhecer os desafios enfrentados e as competências gerenciais exigidas para a função de professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior, bem como, descobrir a importância da capacitação e formação desses gestores para a melhoria da gestão da IFES. Com isso, observa-se as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores nos campos de tecnologias, comunicação, financeira e burocráticas. Também foi possível perceber que a maioria dos gestores não apresentam uma formação específica para o cargo no qual está atuando, apesar de reconhecerem que é necessário o desenvolvimento de competências para que a instituição tenha um melhor andamento.

A instituição pesquisada possui pouco tempo de atuação no município, porém já apresenta um histórico de problemas com a gestão, ligada a direção geral e o servidores passam por um momento de transição e adaptação frente ao novo Diretor. Percebe-se que o maior desafio enfrentado é o acúmulo de cargo de gestão em alguns professores, o que acaba sobrecarregando-os de diferentes tipos de trabalho. As



questões relacionadas ao grande número de sistemas de informática e a parte financeira dificulta o exercício das atividades.

As principais competências destacadas são o espírito de liderança, a criatividade, curiosidade, comunicação, motivação e auto aprendizado, seguida pela necessidade de colaboração, negociação e inovação. Curiosamente, a competência menos citada é a de domínio técnico. Entretanto, os gestores entendem que é de grande importância o estudo e se mostram interessados e uma possível oferta de curso de gestão universitária na IFES, para capacitá-los e melhorar o desenvolvimento das atividades no *Campus*.

Sabendo-se que esse trabalho não pretende esgotar o assunto, torna-se necessário a realização de novas pesquisas e projetos de modo a abranger as experiências desses professores-gestores e capacitá-los de forma que, os diferentes conhecimentos obtidos nesse trabalho sejam voltados em prol da IFES pesquisada e de seus dirigentes.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Adriana; BINOTTO, Erlaine. **Perfil dos gestores das Unidades Acadêmicas de uma Universidade Federal do Centro Oeste: desafios e oportunidades**. PROFIAP. Mestrado Profissional em Administração Pública. 2016. Disponível em: < <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41345.pdf>>. Acesso em: 20 de abril de 2018.

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 42, p. 61-88, 2016.

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. Competências Gerenciais (esperadas versus percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma universidade federal. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016.

IF BAIANO. **IF Baiano terá campus avançado em Governador Mangabeira**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano. Disponível em: <<http://www.ifbaiano.edu.br/reitoria/index.php/if-baiano-tera-campus-avancado-em-governador-mangabeira/>>. Acesso em: 06 de maio de 2019.

**IFMG. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) - 2014 a 2018.** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. Resolução IFMG 019 de 09 de julho de 2014. Disponível em: <[https://www.ifmg.edu.br/ouropreto/institucional/plano-de-desenvolvimento-institucional/resolucao0192014anexopdi20142018\\_versaofinal\\_revisado\\_02\\_07\\_2014.pdf](https://www.ifmg.edu.br/ouropreto/institucional/plano-de-desenvolvimento-institucional/resolucao0192014anexopdi20142018_versaofinal_revisado_02_07_2014.pdf)>. Acesso em: 04 de maio de 2019.

**IFMG. O que é o IFMG.** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. 04 de junho de 2019. Disponível em: <<https://www.ifmg.edu.br/portal/sobre-o-ifmg/o-que-e-o-ifmg>>. Acesso em: 05 de junho de 2019.

**IFMG CAMPUS AVANÇADO ARCOS. Organograma.** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. Disponível em: <<https://www.ifmg.edu.br/piumhi/estrutura/organograma-jpg-final-campus-avancado-piumhi.pdf/view>>. Acesso em: 08 de setembro de 2019.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Docente-gerente: o cotidiano de chefes de departamento e coordenadores em uma Universidade Federal. **Encontro Nacional de Programas de Pós graduação em Administração**, v. 17, p. 1-16, 2003.

MASTELLA, Alexandra Silveira; REIS, Edson Andrade dos. **O Gestor de Instituição de Ensino Superior e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais.** Repositório Institucional da USFC. 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/64146>>. Acesso em: 20 de abril de 2018.

MARCHIORO, Keila Aparecida; SIMON, Lilian Wrzesinski. Análise da gestão da informação e do conhecimento na superintendência de administração de pessoal de uma instituição de ensino superior pública. **Revista Saberes Universitários**, v. 2, n. 2, p. 126-146, 2017.

MEYER JÚNIOR, Victor. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. **Temas de administração universitária**, p. 53-69, 1991.

REIS, Amanda Lima; BANDOS, Melissa Franchini Cavalcante. A responsabilidade social de instituições de ensino superior: uma reflexão sistêmica tendo em vista o desenvolvimento. **Revista Gestão & Conhecimento**. Edição Especial, Poço de Caldas, MG, 2012.

SANTOS, Leomar; BRONNEMANN, Márcia Regina. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 1, 2013.

SOARES, Leonardo Humberto. Gestão de instituições de ensino: o ensino superior privado e os novos parâmetros de perenidade. **Universitas: Gestão e TI**, v. 3, n. 2, 2013.

TOSTA, Humberto Tonani. **Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2011. 143 f.