

Capítulo 27

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

Jader Luís Da Silveira

Cynara Fiedler Bremer

Nathan Peixoto Oliveira

Rômulo Henrique Gomes De Jesus

Thales Volpe Rodrigues

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

Jader Luís da Silveira
Cynara Fiedler Bremer
Nathan Peixoto Oliveira
Rômulo Henrique Gomes de Jesus
Thales Volpe Rodrigues

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 ligados a liderança, a criatividade, curiosidade, comunicação, motivação e auto aprendizado, seguida pela necessidade de colaboração, negociação e inovação.

Palavras-chave: gestão, desafios, competências.

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, possuem 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

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 multicampus 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).

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, comprometer 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 Pro Tempore
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.	Sector de Tecnologia da Informação (TI)

Fonte: autor

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 no gráfico 1.

Gráfico 1 – Número de docentes por nível de formação.



Fonte: autor

Analisou-se também quanto a formação específica para gestão/administração (gráfico 2), 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.

Gráfico 2 – Número de docentes por tipo de formação específica em gestão/administração.



Fonte: autor

Diante dessa situação, os gestores foram questionados sobre a importância da formação específica e administração para o exercício de cargos de gestão. No gráfico 3 é possível perceber que 37,5% relataram como muito importante e 37,5% como importante. Já 12,5% entenderam como pouco importante e 12,5% como sem nenhuma importância.

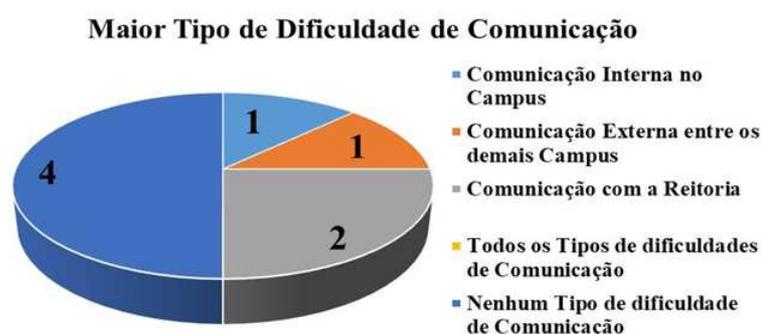
Gráfico 3 – Relevância da formação específica em gestão.



Fonte: autor

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 câmpus e 50% não possuem nenhum tipo de problema com comunicação (gráfico 4). Um dado positivo analisado é que nenhum gestor apontou dificuldades em todos os tipos de dificuldades de comunicação.

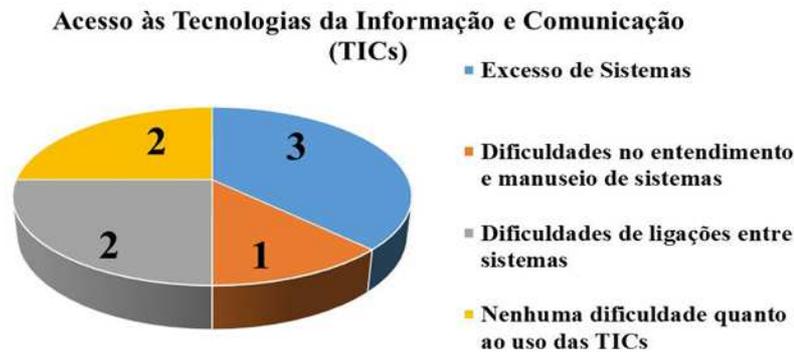
Gráfico 4 – Maior tipo de dificuldade de comunicação.



Fonte: autor

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 o gráfico 5.

Gráfico 5 – Dificuldades relativas a comunicação e as TICs.



Fonte: autor

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 gráfico 6. É importante ressaltar que nenhum servidor apontou dificuldades de conciliação da gestão com atividades externas, visto que todos trabalham regime de dedicação exclusiva.

Gráfico 6 – Aspectos relacionados a demanda de trabalho.



Fonte: autor

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 (gráfico 7). 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.

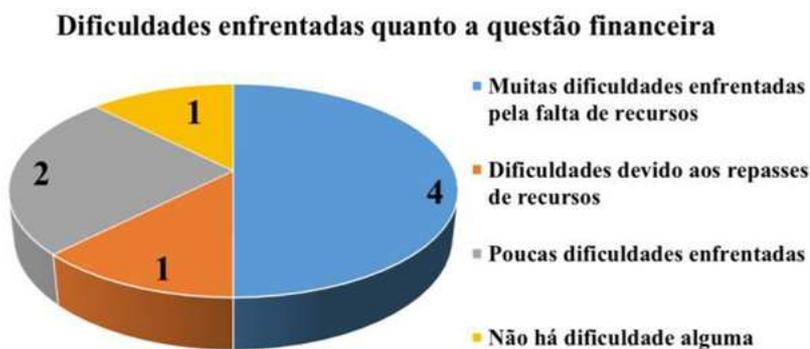
Gráfico 7 – Questões relacionadas ao espaço físico no Campus.



Fonte: autor

O gráfico 8 mostra 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. Já 25% disseram que há poucas dificuldades enfrentadas e para 12,5% não há dificuldade alguma na parte financeira da instituição.

Gráfico 8 – Principais dificuldades relacionadas às questões financeiras.



Fonte: autor

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. Nenhum entrevistado relatou pontos negativos na relação com os seus subordinados.

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 9.

Gráfico 9 – Dificuldades burocráticas.



Fonte: autor

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 no gráfico 10. Esses dados demonstram que, mesmo com problemas enfrentados pela gestão anterior, a atual não foi influenciada.

Gráfico 10 – As principais dificuldades enfrentadas.



Fonte: autor

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).

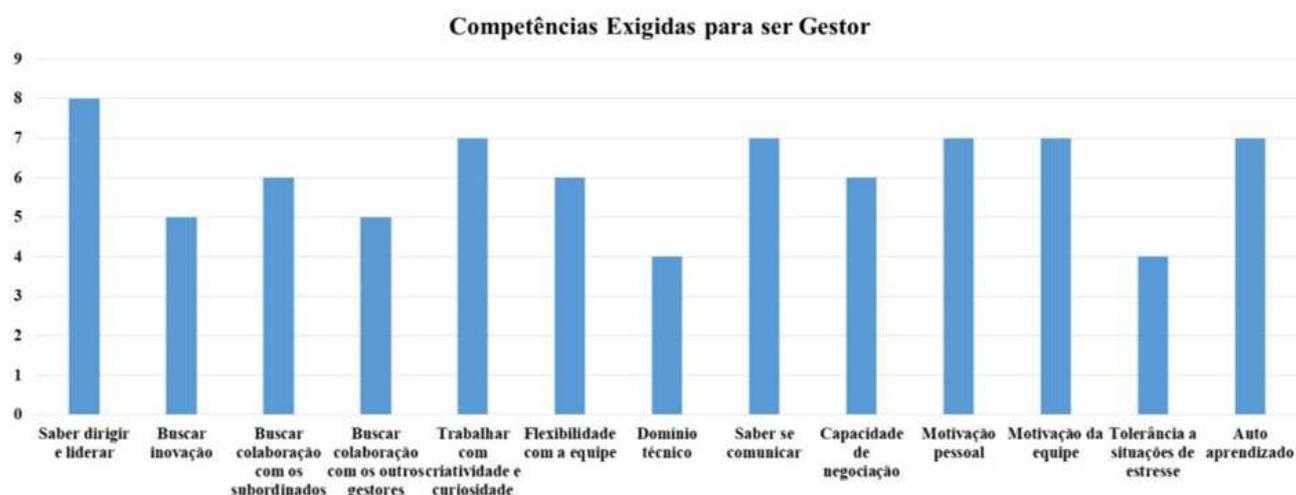
Gráfico 11 – Importância do conhecimento nas áreas de atuação



Fonte: autor

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).

Gráfico 12 – As competências exigidas para o exercício do cargo.



Fonte: autor

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 importantes e um pouco importante. Isso reforça a importância do conhecimento gerencial e de gestão universitária para servidores ocupantes de cargos de direção na IFES.

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 os 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 estudada 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>. 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.