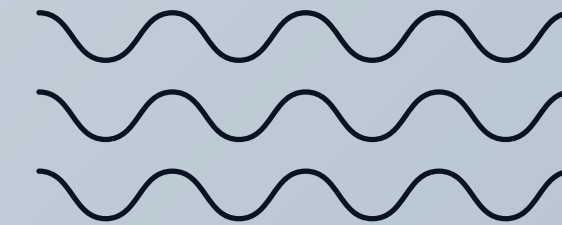




# PLANO DE VALORIZAÇÃO E FORTALECIMENTO DA ATUAÇÃO DO **ADMINISTRADOR** **NO IFSUL**

TEXTO: SILVANA EINHARDT RIOS  
ORIENTADORA: PROFA. DRA. LUCIANA NEVES LOPONTE  
DIAGRAMAÇÃO/ILUSTRAÇÃO: DÉBORA ALMEIDA TOLOTTI





---

R586tr

Rios, Silvana Einhardt, 1981-

A trajetória, a atuação e a contribuição do administrador para a função social da EPT: um estudo de caso no IFSul. [manuscrito] / Silvana Einhardt Rios – Charqueadas, RS, 2026.

33 p. : Il. Color. : 30 cm.

Produto educacional da dissertação (mestrado) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense, campus Charqueadas, Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional, Charqueadas, RS. 2026.

Orientadora: Profª Drª Luciana Neves Loponte

Dissertação (mestrado) – Instituto Federal Sul-Rio-Grandense, Câmpus Charqueadas. Curso de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica [ProfEPT], 2026.

Inclui Ilustrações.

Inclui Bibliografia.

1. Administrador. 2. Trajetória. 3. Função Social. I. Loponte, Luciana Neves Orient. Profª Drª. II. Instituto Federal Sul-Rio-Grandense. III. Curso de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica [ProfEPT]. IV. Título.

CDD-371.2

CDU-37.07

LC-LB2805

---

Ficha Catalográfica elaborada pelo Bib<sup>o</sup> Daniel Cunha. CRB: 10/1904, com os dados fornecidos pela autora.



# APRESENTAÇÃO

Esse plano é um produto educacional resultante da pesquisa realizada durante o mestrado profissional no programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense - (ProfEPT) - Campus Charqueadas.

Ele acompanha a dissertação intitulada "A Trajetória, a atuação e a contribuição do administrador para a função social: Um estudo de caso no IFSul".



O plano foi criado para os gestores do IFSul, mas pode ser utilizado e replicado por outros gestores de Institutos Federais com as devidas adaptações.

Este plano está dividido em seis seções:

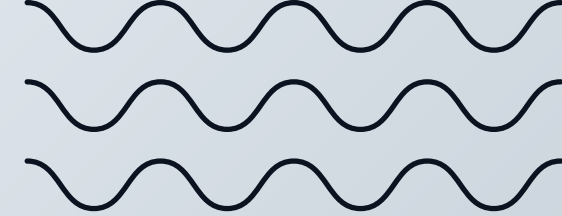
- A primeira seção apresenta o papel estratégico do administrador nos Institutos Federais;
- A segunda seção faz uma análise SWOT com base no diagnóstico efetuado a partir da análise dos dados da dissertação citada acima ;
- Na terceira seção é feita uma análise crítica a partir do diagnóstico efetuado;
- Na quarta seção são apresentados os planos de ação de acordo com cada eixo estratégico;
- Na quinta seção são apresentadas algumas sugestões;
- Na sexta e última seção são apresentadas as considerações finais.





# OBJETIVOS

---



- **GERAL**

- Propor ações estratégicas que promovam o reconhecimento e a valorização do administrador no contexto da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), fortalecendo sua contribuição para o desenvolvimento institucional integrado ao ensino, à pesquisa e à extensão.

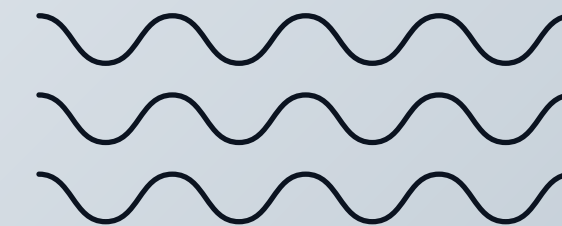
- **ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar os fatores internos e externos que influenciam a atuação do administrador (base na SWOT);
- Promover reflexão e diálogo sobre o papel do administrador no IFSul;
- Definir ações práticas e mensuráveis para fortalecer a atuação administrativa;



# **JUSTIFICATIVA**

---



Embora os Administradores tenham um papel essencial no cotidiano institucional, seu trabalho ainda é pouco compreendido e, muitas vezes, reduzido a tarefas operacionais.

Diante desse cenário, torna-se necessária a proposição de ações que contribuam para o fortalecimento do papel do administrador, favorecendo sua atuação de forma mais integrada, estratégica e alinhada às finalidades institucionais. Assim, o presente produto educacional justifica-se pela necessidade de se promover ações estratégicas que ampliem o reconhecimento e a valorização desse profissional no contexto da Educação Profissional e Tecnológica.



# INTRODUÇÃO



O cargo de administrador longe de ser uma função meramente burocrática quando devidamente valorizado e integrado, emerge como um agente catalisador para a otimização de recursos e processos. A sua atuação garante que as atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão não apenas ocorram, mas que atinjam os seus objetivos de transformação social com a máxima eficiência e eficácia.

Este documento tem como propósito diagnosticar os desafios e as oportunidades atuais relacionados com a atuação destes profissionais e, a partir dessa análise, propor um plano de ação concreto e fundamentado para a sua efetiva valorização.

A análise SWOT aqui efetuada teve como base o estudo de caso efetuado no IFSul a partir da dissertação de mestrado que estudou a trajetória, a atuação e a contribuição do administrador para a função social do IFSul. Utilizando para coleta de dados, uma análise documental e um questionário com os administradores.



# **O PAPEL ESTRATÉGICO DO ADMINISTRADOR NO CONTEXTO DOS INSTITUTOS FEDERAIS**

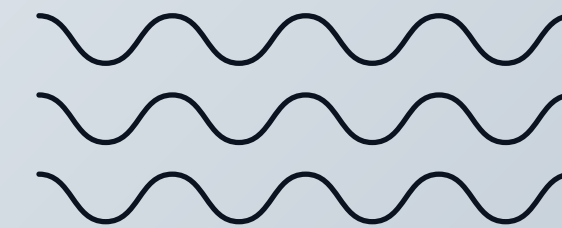




Em instituições complexas como o IFSul, a gestão administrativa constitui uma dimensão intrínseca e indissociável da "atividade-fim". É a administração que cria as condições materiais, organizacionais e processuais para que o projeto educativo se concretize com qualidade, equidade e em alinhamento com os seus objetivos sociais, garantindo que os recursos públicos sejam aplicados de forma a maximizar o seu impacto na comunidade (Libâneo, 2015). É imprescindível a valorização da formação administrativa no âmbito institucional, para o aprimoramento da gestão pública e o fortalecimento da função social do Instituto. Para Kanitz (2015), torna-se imprescindível que aqueles que ocupam ou venham a ocupar cargos de liderança compreendam a relevância da administração como campo do conhecimento capaz de orientar decisões mais racionais, éticas e sustentáveis e como um campo estratégico e transformador.



Assim, o administrador deve ser um mediador entre a racionalidade técnica e a missão social dos IFs. Atuando tanto com o foco técnico-operacional como também no humano e social, havendo um equilíbrio entre estas duas visões. O administrador tem a oportunidade de contribuir apresentando metodologias de gestão, criando processos, fluxos e controles que auxiliem tanto as áreas administrativas quanto as áreas-fim da instituição. Assim, a administração deve utilizar o potencial do administrador para gerar dados de gestão para um planejamento assertivo e profissionalizar-se internamente. É preciso também reconhecer a figura do administrador como agente político capaz de operar mudanças, e ser requisitado para atuar em atividades que condizem com sua função, como propositor e construtor de políticas adequadas ao desenvolvimento da instituição, e não apenas como executor de tarefas operacionais.



# **ATRIBUIÇÕES DO ADMINISTRADOR E A CONTRIBUIÇÃO PARA A FUNÇÃO SOCIAL DOS IFS**



**AS ATRIBUIÇÕES FORMAIS DO CARGO DE ADMINISTRADOR – PLANEJAR, ORGANIZAR, CONTROLAR E ASSESSORAR – ADQUIREM UM NOVO SIGNIFICADO NO CONTEXTO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICO COM UMA FORTE FUNÇÃO SOCIAL.**

# **OS ADMINISTRADORES PERCEBEM QUE PODEM FORTALECER A INSTITUIÇÃO POR MEIO DE:**

## **POSTURA ÉTICA E HUMANA**

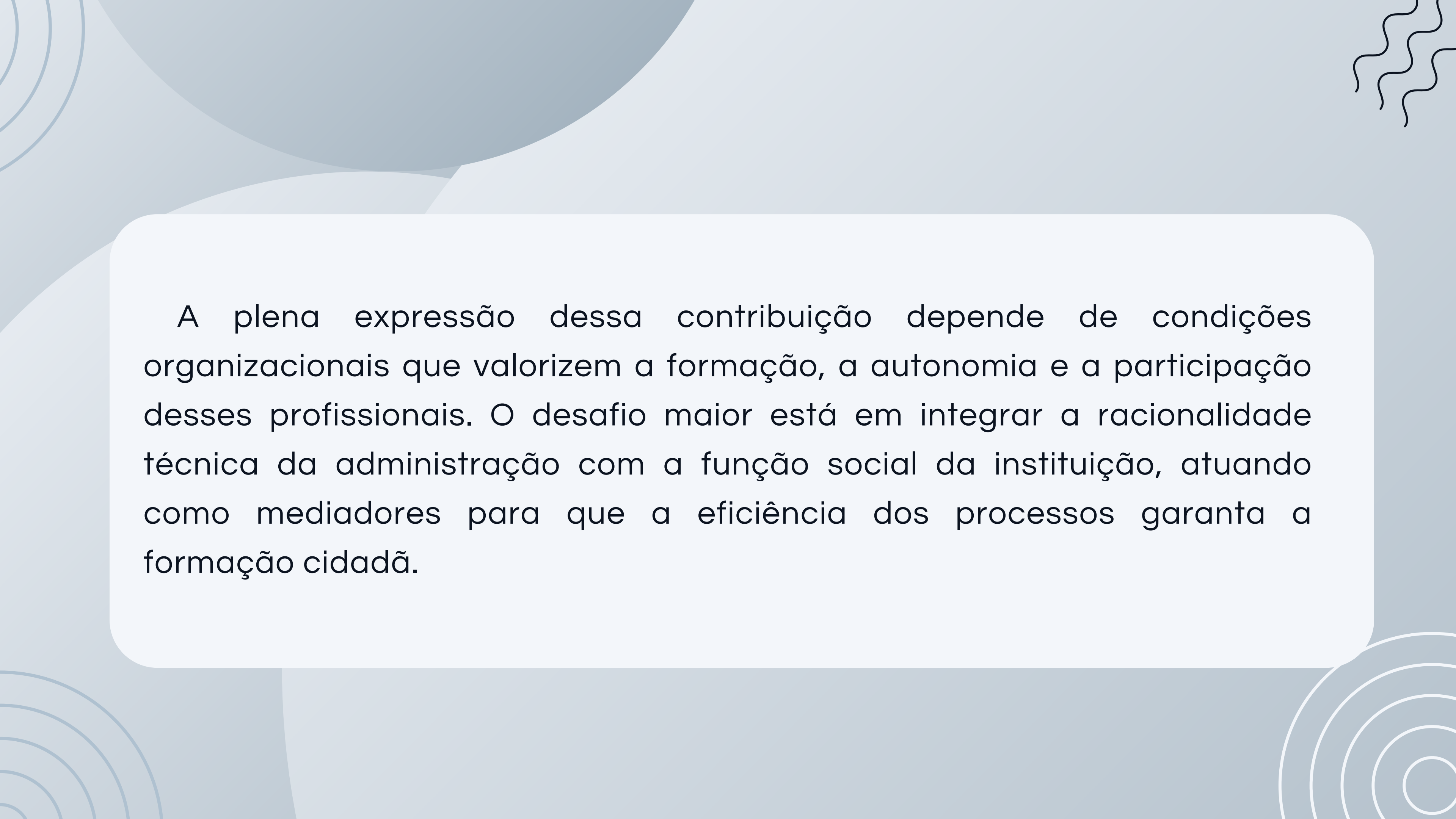
Atuando com determinação e empatia, e garantindo que o trabalho seja focado nas pessoas, contribuindo para a formação de cidadãos.

## **VISÃO SISTÊMICA E APLICAÇÃO DE CONHECIMENTO**

Utilizando sua formação para apresentar metodologias de gestão, criar processos, fluxos e controles que auxiliem as áreas administrativa e acadêmica.

## **EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA E ALINHAMENTO**

Adequando os processos de trabalho às finalidades e políticas públicas institucionais.



A plena expressão dessa contribuição depende de condições organizacionais que valorizem a formação, a autonomia e a participação desses profissionais. O desafio maior está em integrar a racionalidade técnica da administração com a função social da instituição, atuando como mediadores para que a eficiência dos processos garanta a formação cidadã.

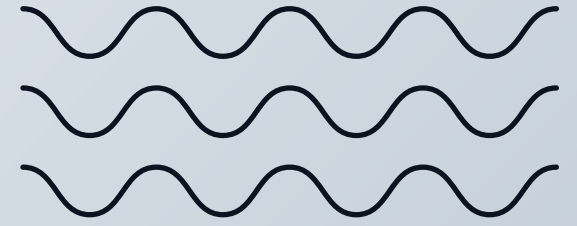
# VOCÊ SABIA?

De acordo com o Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC as atividades típicas do cargo de Administrador são bem estratégicas para uma organização e estão apresentadas na figura abaixo:





# VOCÊ SABIA?



A Lei nº 4.769/1965 que regulamenta a profissão de administrador, confere a este profissional um campo de atuação amplo e estratégico, que abrange desde o planejamento até execução e controle das atividades organizacionais (Brasil, 1965).

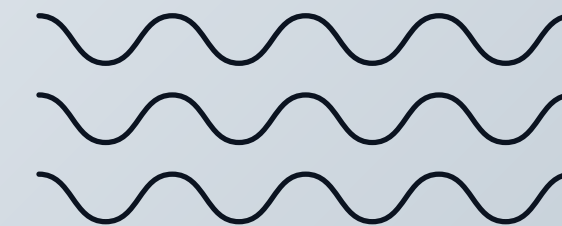
Conhecer esse respaldo legal é fundamental para que gestores possam utilizar adequadamente as competências desse profissional no contexto do IFSul.

Link para acesso a referida lei:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4769.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4769.htm)



# **O ADMINISTRADOR COMO AGENTE DE CONEXÃO ENTRE MEIOS E FINS EDUCACIONAIS**



O Administrador é o profissional que, por excelência, garante a coerência entre os recursos disponíveis (meios) e os objetivos pedagógicos e sociais da instituição (fins). A sua atuação qualificada impacta diretamente a eficiência na aplicação de recursos públicos e, conseqüentemente, a qualidade do serviço educacional prestado à comunidade. Quando o conhecimento técnico em administração é alinhado com a missão do IFSul, a gestão deixa de ser reativa e passa a ser proativa, antecipando necessidades, otimizando fluxos e assegurando que cada decisão administrativa reforce os objetivos educativos. No entanto, para que este papel estratégico seja plenamente realizado, é imperativo primeiro diagnosticar a lacuna entre o potencial deste profissional e a realidade institucional vivida no IFSul, uma análise que se segue.



# **DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL: ANÁLISE SWOT**

A ferramenta análise SWOT é uma matriz que identifica as forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) de um negócio. Portanto, uma ferramenta de gestão que ajuda a entender melhor uma instituição a partir de uma análise dos ambientes externo e interno, auxiliando na tomada de decisões estratégicas (Filho, 2014).

A utilização dessa matriz tornou-se amplamente difundida porque ela organiza de maneira simples e visual, os principais elementos relacionados ao processo estratégico. Sua estrutura facilita aos gestores compreenderem como a instituição se posiciona diante do contexto analisado, contribuindo para uma leitura mais clara do diagnóstico organizacional e para a identificação de caminhos de melhoria. No âmbito educacional, a adoção da SWOT tem se intensificado em razão da necessidade de alinhar práticas administrativas e pedagógicas a um planejamento estratégico mais consistente (Faria; Bazílio e Sousa, 2025)

Para o propósito deste plano, esta análise identifica os fatores internos (Forças e Fraquezas) e os fatores externos/institucionais (Oportunidades e Ameaças) que influenciam a atuação e a valorização dos Administradores no IFSul. Este diagnóstico servirá de base para a formulação de um plano de ação direcionado.

# MATRIZ SWOT DA ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR NO IFSUL

## FATORES

### FORÇAS (STRENGTHS)

- Elevada Qualificação: Corpo administrativo 100% acima da qualificação exigida, com forte presença de mestres e doutores.
- Diversidade de Experiências: Experiência variada dos profissionais, abrangendo setor privado e múltiplos setores internos do IFSul.
- Consciência da Função Social: Forte alinhamento da gestão

### FRAQUEZAS (WEAKNESSES)

- Falta de Integração: Processo de integração inexistente ou informal, gerando disparidade nas trajetórias.
- Subutilização de Competências: Foco em tarefas operacionais, não estratégicas.
- Baixa Autonomia: Pouca autonomia para mudanças e participação limitada em decisões estratégicas.
- Desconhecimento do Papel: Papel estratégico do administrador subestimado pelos gestores.

## FATORES

### OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)

- Marcos Legais: Legislação (PCCTAE e PNDP) oferece base robusta para capacitação e valorização dos servidores.
- Experiências de Outros IFs: Possibilidade de usar benchmarking com outras instituições para inovar na gestão.
- Oferta de Cursos EAD: Disponibilidade de cursos EAD gratuitos em gestão pública e EPT para formação contínua.
- Necessidade de Profissionalização: Reconhecimento crescente da importância da gestão pública profissionalizada para eficiência e qualidade dos serviços.

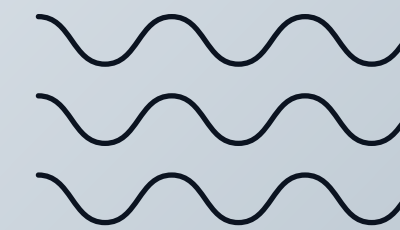
### AMEAÇAS (THREATS)

- Cultura Burocrática: Estrutura hierarquizada e centralizadora limita a autonomia e a gestão estratégica.
- Critérios Políticos: Influência política na nomeação de cargos desvaloriza critérios técnicos e a formação específica em Administração.
- Visão da Administração como Meio: Separação rígida entre atividade-meio e atividade-fim marginaliza o papel do administrador no projeto educativo.
- Cortes Orçamentários: Redução de verbas para a educação e IFs dificulta inovação e capacitação de servidores.

Este diagnóstico revela um cenário paradoxal que, para ser resolvido, exige uma análise crítica dos seus três eixos problemáticos fundamentais: o desalinhamento cultural, as fragilidades na gestão de pessoas e a exclusão estratégica.

## ***ANÁLISE CRÍTICA: EIXOS ESTRATÉGICOS PARA A VALORIZAÇÃO***

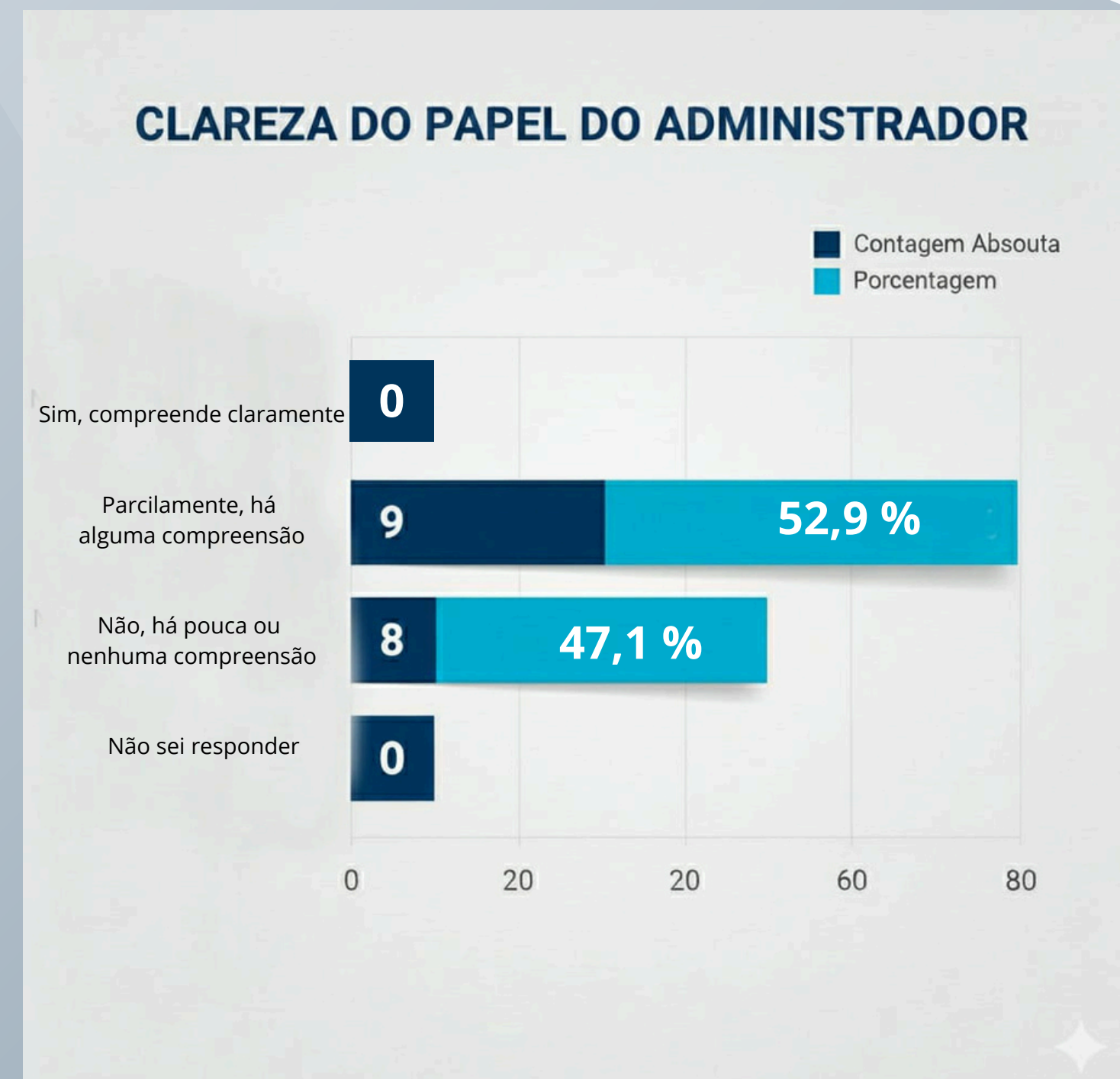
A análise SWOT revela o principal desperdício de capital intelectual no IFSul: um paradoxo entre a extraordinária qualificação de seus Administradores (Força) e a sua sistemática subutilização, aprisionada por uma cultura e estrutura que os limita a papéis operacionais (Fraquezas e Ameaças). Esta desconexão entre o potencial existente e a sua aplicação prática pode ser decomposta em três eixos problemáticos que representam as áreas críticas que necessitam de intervenção imediata e estratégica.



# EIXO 1: DESALINHAMENTO ESTRUTURAL E CULTURAL

Identifica-se uma desconexão significativa entre a formação de muitos Administradores, frequentemente focada na lógica do setor privado, e a realidade do serviço público educacional. Esta dissonância é agravada por uma cultura organizacional que insiste em separar a "atividade-meio" da "atividade-fim".

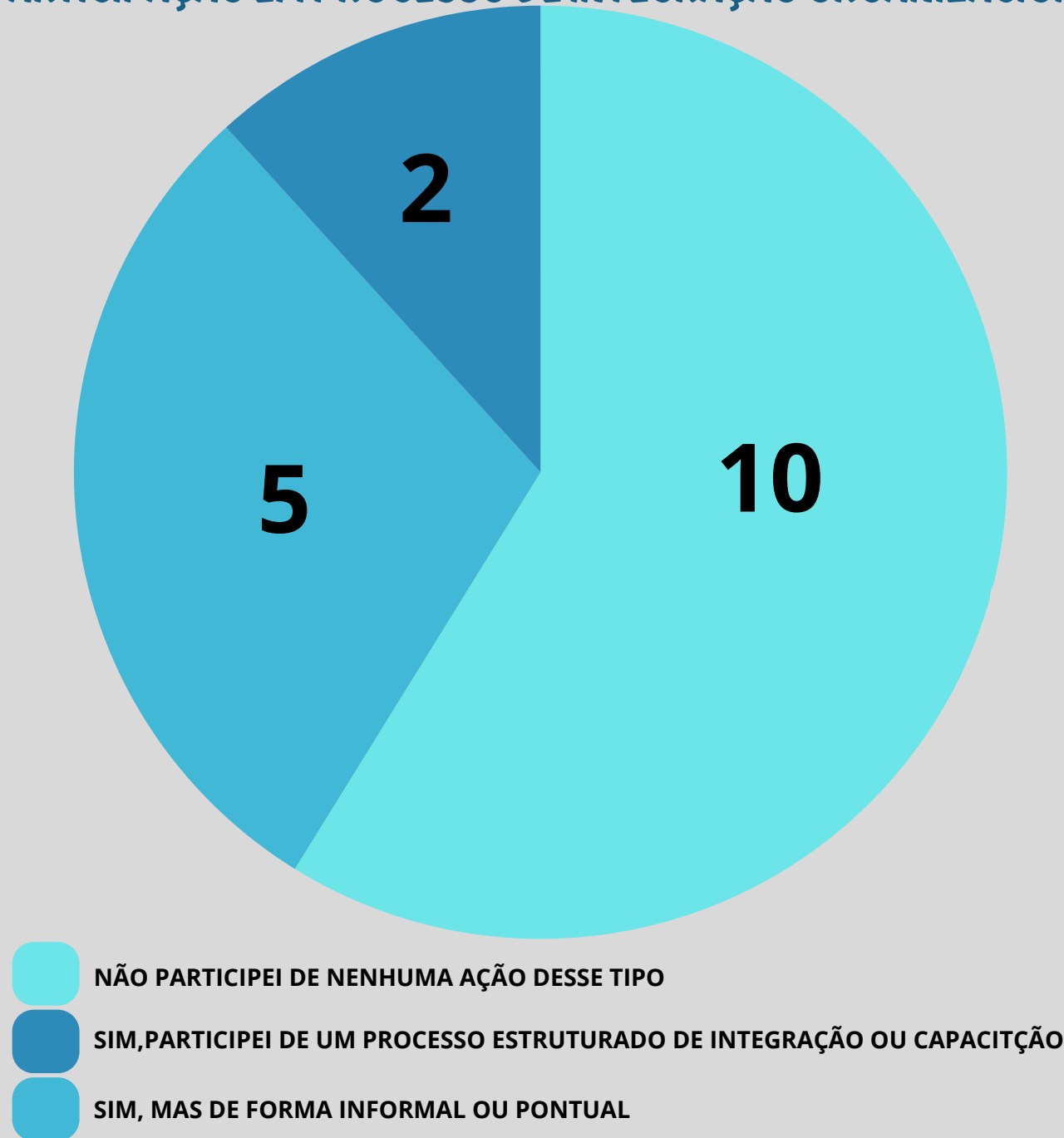
O gráfico a seguir demonstra a percepção dos administradores com relação a clareza dos gestores sobre seu papel na instituição.



**A FALTA DE CLAREZA DOS GESTORES SOBRE O PAPEL ESTRATÉGICO DO ADMINISTRADOR CULMINA NA SUA ALOCAÇÃO EM FUNÇÕES OPERACIONAIS QUE, EMBORA NECESSÁRIAS, NÃO EXPLORAM O SEU POTENCIAL PARA O PLANEJAMENTO, A ANÁLISE E A OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS, GERANDO FRUSTRAÇÃO E DESPERDÍCIO DE CAPITAL HUMANO QUALIFICADO.**

## EIXO 2: FRAGILIDADES NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

**PARTICIPAÇÃO EM PROCESSO DE INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL**



FONTE: DADOS DA PESQUISA DE CAMPO (2025)

O impacto negativo da ausência de um processo de integração estruturado é evidente. Os novos servidores são, muitas vezes, deixados à própria sorte para decifrar a complexa cultura e os processos institucionais. Adicionalmente, a alocação de pessoal parece ser guiada por necessidades imediatas e pela simples existência de uma vaga, em vez de um planejamento estratégico que considere as competências, a formação e as experiências individuais. Esta prática não só leva à subutilização do capital humano, como também gera desalinhamento e frustração profissional, conforme demonstram os dados da pesquisa.

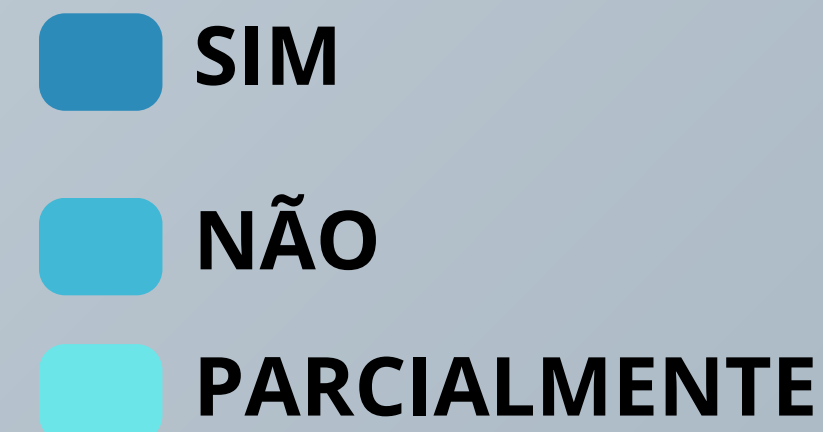
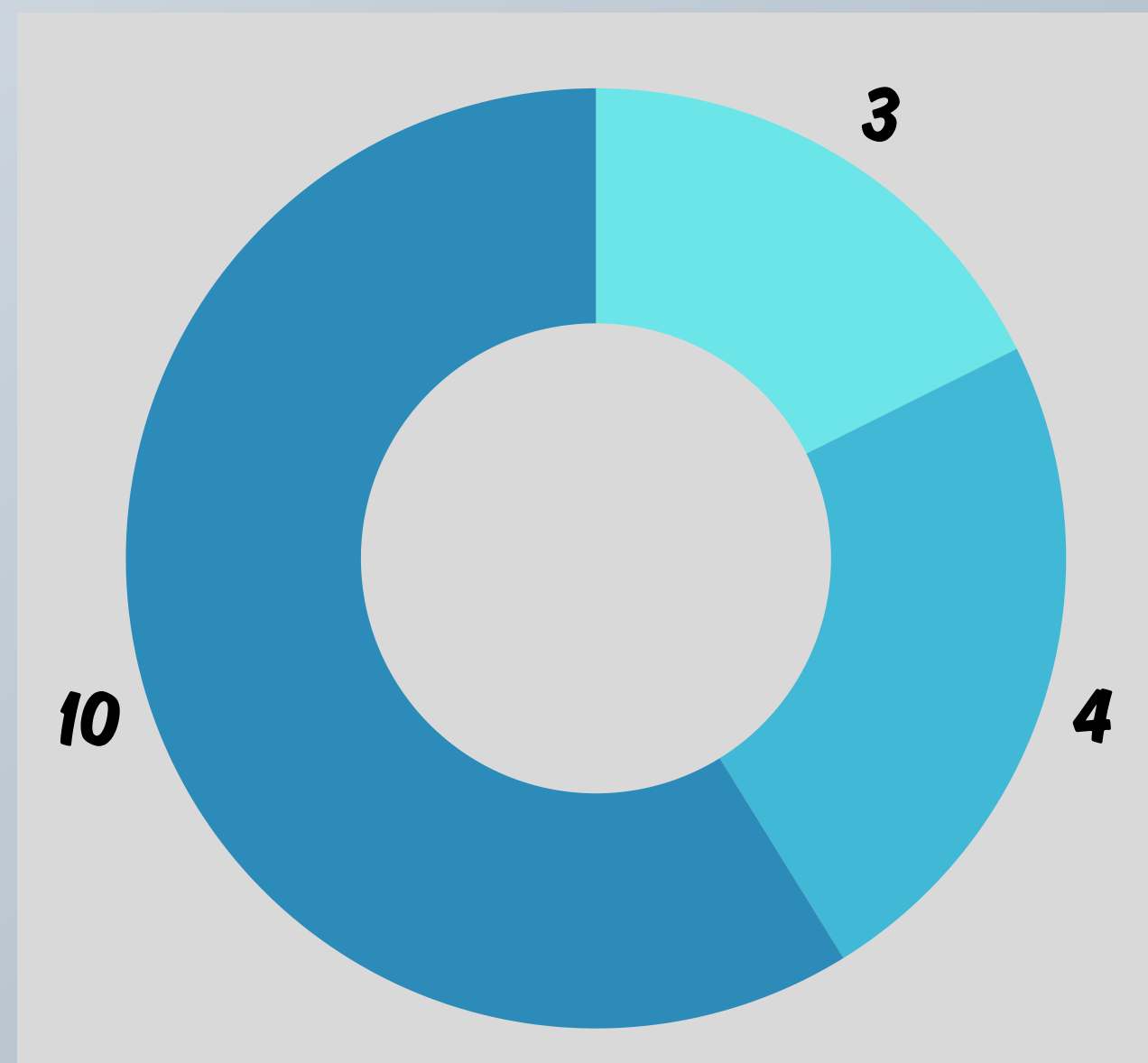


## EIXO 3: BAIXA INSERÇÃO ESTRATÉGICA E AUTONOMIA

Os dados revelam uma participação residual dos Administradores nos processos de decisão estratégica e um baixo grau de autonomia para propor e implementar melhorias.

No entanto, conforme figura abaixo, a trajetória acadêmica e profissional dos administradores os prepara para o cumprimento da função social da instituição, o que demonstra que estes profissionais estão altamente qualificados e preparados para contribuir com a instituição.

**RELAÇÃO TRAJETÓRIA E FUNÇÃO SOCIAL**



**A EXCLUSÃO DOS ADMINISTRADORES DOS PROCESSOS DECISÓRIOS  
PRIVA A INSTITUIÇÃO DE UM CONHECIMENTO TÉCNICO FUNDAMENTAL  
PARA O SEU PLANEJAMENTO E PARA A MODERNIZAÇÃO DA SUA GESTÃO.  
EM VEZ DE ATUAREM COMO CONSULTORES INTERNOS E AGENTES DE  
MUDANÇA, OS ADMINISTRADORES SÃO MANTIDOS NUM CICLO DE  
EXECUÇÃO DE TAREFAS, O QUE REFORÇA UM MODELO DE GESTÃO REATIVO  
EM VEZ DE PROATIVO.**

**PARA REVERTER ESTE QUADRO, É NECESSÁRIO UM PLANO DE AÇÃO QUE  
ABORDE DIRETAMENTE ESTES DESAFIOS.**



# PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO

Este plano de ação foi concebido como uma resposta direta e pragmática aos eixos problemáticos identificados no diagnóstico. Os objetivos e as ações propostas visam transformar as fraquezas institucionais em forças, aproveitando as oportunidades existentes para mitigar as ameaças. O objetivo final é promover um ambiente institucional que não só valorize, mas que potencializem ativamente a contribuição estratégica do Administrador para a missão do IFSul.



# **EIXO ESTRATÉGICO I: INTEGRAÇÃO E ALINHAMENTO INSTITUCIONAL**

Este eixo é fundamental para criar uma base comum de entendimento sobre o papel do Administrador e alinhar as suas práticas com a cultura e os objetivos do IFSul.

## **OBJETIVO 1: DESENVOLVER UM PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO E ACOLHIMENTO ESTRUTURADO.**

### **AÇÕES PROPOSTAS:**

1. Criação do Manual do Administrador Ingressante: Elaborar um documento de referência que detalhe a missão e a estrutura do IFSul, os princípios da EPT e as expectativas para o cargo, para combater a dissonância cultural identificada em profissionais com formação predominantemente no setor privado e acelerar a sua adaptação.
2. Implementação de um Programa de Mentoria: Designar administradores experientes para orientar os novos servidores durante os primeiros meses, facilitando a sua adaptação à cultura, aos processos e aos sistemas institucionais.
3. Realização de um Ciclo de Formação Inicial: Oferecer um programa obrigatório para ingressantes, abordando temas como legislação do serviço público, sistemas institucionais, cultura organizacional do IFSul e a relação indissociável entre administração e pedagogia.

## **OBJETIVO 2: PROMOVER A CONSCIENCIALIZAÇÃO SOBRE O PAPEL ESTRATÉGICO DO ADMINISTRADOR.**

### **AÇÕES PROPOSTAS:**

1. Realizar workshops e seminários para gestores (Diretores, Pró-Reitores) focados nas competências do Administrador e no seu potencial de contribuição para o planejamento estratégico, a otimização de processos e a tomada de decisão.
2. Divulgar, nos canais de comunicação interna, casos de sucesso e projetos liderados por Administradores que geraram melhorias institucionais, dando visibilidade ao seu impacto positivo.

**A IMPLEMENTAÇÃO DESTE PLANO PRETENDE  
CONTRIBUIR PARA UM NOVO PARADIGMA DE GESTÃO NO IFSUL.**

# EIXO ESTRATÉGICO II: MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Este eixo visa alinhar as competências individuais dos Administradores com as necessidades estratégicas da instituição, promovendo uma gestão de talentos mais eficaz.

## **OBJETIVO 1: IMPLEMENTAR UM MODELO DE ALOCAÇÃO E MOBILIDADE BASEADO EM COMPETÊNCIAS.**

### **AÇÕES PROPOSTAS:**

1. Mapear as competências, qualificações e experiências do quadro de administradores, criando um banco de talentos que sirva de base para decisões de alocação e desenvolvimento;
2. Rever os processos de alocação de novos servidores e de remoção interna, incorporando a análise de perfil como critério decisório, para superar o modelo reativo de preenchimento de vagas, que, conforme a pesquisa, leva à subutilização de competências e frustração profissional.

## **OBJETIVO 2: FORTALECER O PLANO DE DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO.**

### **AÇÕES PROPOSTAS:**

1. ○ Criar cursos formativos específicos que abordem os desafios da gestão em instituições de ensino, como "Gestão Orçamentária para a Educação", "Planeamento Estratégico em Institutos Federais" e "Inovação em Processos na Administração Pública Educacional".
2. Incentivar a participação dos administradores em projetos de pesquisa e extensão, criando pontes que conectem a sua prática administrativa aos eixos finalísticos da instituição e superem a dicotomia entre "atividade-meio" e "atividade-fim".

**A IMPLEMENTAÇÃO DESTES PLANOS PRETENDE CONTRIBUIR PARA UM NOVO PARADIGMA DE GESTÃO NO IFSUL.**

# **EIXO ESTRATÉGICO III: FOMENTO À ATUAÇÃO ESTRATÉGICA E À AUTONOMIA**

Este eixo visa criar os mecanismos necessários para inserir efetivamente o Administrador nos processos decisórios e estimular uma cultura de inovação e melhoria contínua.

## **OBJETIVO 1: AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO EM INSTÂNCIAS DECISÓRIAS.**

### **AÇÕES PROPOSTAS:**

1. Garantir a representação de Administradores em comissões de planejamento estratégico, conselhos de campus e grupos de trabalho dedicados à modernização de processos e à implementação de políticas institucionais.
2. Instituir fóruns periódicos de Administradores, a nível de campus e de reitoria, para discutir desafios comuns, partilhar boas práticas e formular propostas de melhoria a serem apresentadas à alta gestão.

## **OBJETIVO 2: ESTIMULAR UMA CULTURA DE INOVAÇÃO E PROATIVIDADE**

### **AÇÕES PROPOSTAS:**

1. Incentivar a apresentação de projetos de melhoria liderados por Administradores, com autonomia para a sua implementação a nível setorial ou de campus, fomentando o intraempreendedorismo público.
2. Utilizar ferramentas da administração adaptadas ao serviço público, aproveitar as diversas ferramentas de administração, já identificadas como uma oportunidade institucional, para efetivamente migrar de uma gestão de controle para uma de resultados, respondendo diretamente à baixa autonomia reportada pelos profissionais.

**A IMPLEMENTAÇÃO DESTES PLANOS PRETENDE CONTRIBUIR PARA UM NOVO PARADIGMA DE GESTÃO NO IFSUL.**



# SUGESTÕES

- Criação de setor : Foi identificada a necessidade de criação de um setor dentro da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas específico para alocação de servidores, pois atualmente não consta no organograma e nem no regimento interno um setor com essas atribuições.
- Criação de um programa de acolhimento: Foi identificada também a necessidade de criação de programa de acolhimento de novos servidores que poderá utilizar de programas já existentes em outros Institutos Federais, com as devidas adaptações ao IFSul. Pois esses programas são de extrema necessidade para que os servidores ao ingressarem conheçam a instituição e possam se integrar a ela mais rapidamente e de forma eficaz.
- Utilização dos produtos educacionais: Utilizar-se dos produtos educacionais do Programa de mestrado em Educação Profissional e Tecnológica, que tem desenvolvido produtos riquíssimos e desenvolvidos por servidores do IFSul e demais institutos. Para a busca por produtos educacionais basta acessar a página do observatório do ProfEPT: <https://obsprofept.midi.upt.iftm.edu.br/egressos> e fazer a pesquisa por assunto ou por egresso.

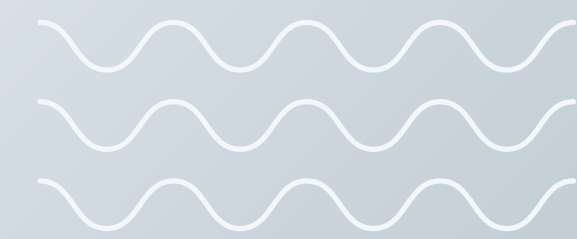


# CONSIDERAÇÕES FINAIS

A valorização do administrador não é um fim em si mesma, mas uma condição necessária para o fortalecimento da gestão e, conseqüentemente, para o pleno cumprimento da função social do IFSul.

Um administrador integrado, capacitado e com autonomia para atuar estrategicamente é um pilar para uma instituição que busca não apenas a eficiência, mas a excelência no seu compromisso com a educação pública.

O futuro do IFSul passa por uma gestão sinérgica, na qual a excelência administrativa e a excelência pedagógica caminham juntas, impulsionando a capacidade do instituto de formar cidadãos críticos e de promover o desenvolvimento social de forma sustentável e transformadora.



# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei nº 4.769/65, de 9 de setembro de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de técnico de administração, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 13 set.1965.

BRASIL. Ministério da Educação. Ofício Circular nº 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC Brasília, 28 de novembro de 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf> Acesso: 07mai.2025.

FARIA, José Anthony Novak de; BAZILIO, Leandra Monteiro de Sousa; SOUSA, Alessandra Monteiro de. SWOT aplicada à gestão educacional. Revista Tópicos, Rio de Janeiro, v. –, n. –, 29 ago. 2025. DOI: 10.5281/zenodo.16998504. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16998504>. Acesso em: 08 dez. 2025.

FILHO, Oswaldo Maceron. A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico. Anais do III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento, São Paulo, 2014. Disponível em: [https://unitau.br/files/arquivos/category\\_154/MCH0396\\_1427385441.pdf](https://unitau.br/files/arquivos/category_154/MCH0396_1427385441.pdf). Acesso em: 15 dez. 2025.

KANITZ, Stephen. 2015. [e-book]. A Missão do Administrador: Administração Como Filosofia de Vida (Portuguese Edition) . Edição do Kindle.

LIBÂNEO, José Carlos. Práticas de organização e gestão da escola: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos. 2015. Disponível em: [http://www.cascavel.pr.gov.br/arquivos/11022015\\_jose\\_carlos\\_libaneoi.pdf](http://www.cascavel.pr.gov.br/arquivos/11022015_jose_carlos_libaneoi.pdf). Acesso em: 25 abr. 2025.