

DANIELA DE SOUZA SILVA

**ENTRE O ENSINO E A GESTÃO: O BUROCRATA HÍBRIDO NA GESTÃO
UNIVERSITÁRIA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Josiel Lopes Valadares

**VIÇOSA - MINAS GERAIS
2022**

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade
Federal de Viçosa - Campus Viçosa**

T

S586e
2022
Silva, Daniela de Souza, 1984-
Entre o ensino e a gestão: o burocrata híbrido na gestão
universitária / Daniela de Souza Silva. – Viçosa, MG, 2022.
1 dissertação eletrônica (105 f.): il. (algumas color.).

Inclui apêndices.

Orientador: Josiel Lopes Valadares.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa,
Departamento de Administração e Contabilidade, 2022.

Referências bibliográficas: f. 90-100.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2022.565>

Modo de acesso: World Wide Web.

1. Serviço público - Cargos e funções - Classificação.
2. Universidades e faculdades públicas. 3. Serviço público -
Acumulação de cargos. 4. Professores universitários.
I. Valadares, Josiel Lopes, 1986-. II. Universidade Federal de
Viçosa. Departamento de Administração e Contabilidade.
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 22. ed. 352.63

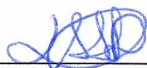
DANIELA DE SOUZA SILVA

**ENTRE O ENSINO E A GESTÃO: O BUROCRATA HÍBRIDO NA GESTÃO
UNIVERSITÁRIA**

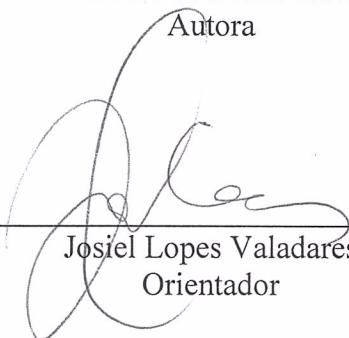
Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 16 de setembro de 2022.

Assentimento:



Daniela de Souza Silva
Autora



Josiel Lopes Valadares
Orientador

A Deus, por sempre me sustentar e amparar, à
minha família, por serem minha fortaleza e
acreditarem sempre em mim.

AGRADECIMENTOS

Os desafios foram grandes no decorrer do mestrado e para a vitória que essa dissertação representa foi imprescindível a participação de pessoas que me fortaleceram e durante essa caminhada e que tenho muito a agradecer.

Primeiramente a Deus, meu porto seguro, que me deu forças nos momentos de desespero, acalmou minha ansiedade, me deu forças para não desistir e colocou pessoas especiais em meu caminho.

Aos meus pais, Néria e Valmir, responsáveis por me tornarem a pessoa que sou hoje, me ensinando os valores da vida, a dignidade e me incentivando sempre a ir em busca dos meus sonhos. Ao meu irmão Ítalo e minha irmã Jussara, com quem eu divido a vida desde pequena, entre brigas e cumplicidades, sempre nos apoiamos e sendo um ponto de apoio para todos os momentos. À minha amada família deixo meu agradecimento e meu amor.

Agradeço aos meus queridos amigos, pois sozinha eu não sou ninguém. Às amigas que o mestrado me deu, em especial Amanda, Cassiano e minha duplinha Camila Leonel, que até mesmo os professores nos confundiam, vocês trouxeram acalento nos momentos difíceis, força nos momentos de medo e coragem para não desistir. Aos amigos do Patrimônio que dividiram comigo esse momento especial, com muita paciência e incentivo. Às amigas de vida, que me deram força e estiveram ao meu lado, me ouvindo, com um ombro amigo e me impulsionando, em especial à Ana Paula, Edna, Josi e à Poliana que acreditaram mais em mim do que eu mesma. E também a todos que de alguma forma acreditaram em mim e torceram por mim.

Ao meu orientador Josiel, o meu agradecimento pela oportunidade de realizar este trabalho, que com sua tranquilidade e sabedoria soube me acalmar em momentos difíceis e de desespero, entendendo minha dificuldade em conciliar pesquisa, trabalho e família, sempre me colocando no rumo certo quando me achava perdida. Obrigada pela orientação, pelas palavras de conforto e por me ajudar nessa conquista.

À Universidade Federal de Viçosa, minha segunda casa, e o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Viçosa pela oportunidade da realização do mestrado. Aos professores e funcionários do PPGADM/ UFV, pelos ensinamentos e dedicação.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

O Senhor é a minha força e o meu escudo; nele o meu coração confia, nele fui socorrido; por isso, o meu coração exulta, e com o meu cântico o louvarei.

Salmo 28:7

RESUMO

SILVA, Daniela de Souza Silva, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, setembro de 2022. **Entre o Ensino e a Gestão: O Burocrata Híbrido na Gestão Universitária.** Orientador: Josiel Lopes Valadares.

Esta pesquisa aborda a função híbrida dos professores públicos na universidade pública, especificamente a do professor Chefe de Departamento em uma universidade pública federal. A estrutura burocrática da universidade é composta por: alto escalão, médio escalão e burocratas de rua. Dentre os burocratas de nível de rua destacam-se os professores universitários, que realizam a entrega direta de políticas públicas aos estudantes, mediando os processos de ensino e aprendizagem. Quando se torna chefe de departamento, o professor torna-se um gestor, dividindo-se entre as demandas gerenciais de interesse da alta administração e demandas locais, sejam dos pares, estudantes ou técnicos-administrativo sob sua subordinação, tornando-se assim um burocrata híbrido, um burocrata de nível de rua, enquanto professor, e burocrata médio, como gestor. O objetivo da pesquisa é compreender como os Chefes de Departamentos da Universidade Federal de Viçosa legitimam sua atuação na gestão universitária e na burocracia de nível de rua ao assumirem esses dois papéis simultaneamente. Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, caráter descritivo e ainda um estudo de caso, tendo, como universo para análise, a Universidade Federal de Viçosa, por meio de entrevistas com os Chefes de Departamentos. A coleta de foi realizada por meio de fontes primárias, entrevistas, e secundárias, site institucional e pesquisa documental que aborde aspectos institucionais de estrutura e gestão. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas por meio eletrônico com 26 dos 38 Chefes de Departamentos da UFV, Campus Viçosa. Os dados coletados foram submetidos a uma análise de conteúdo, com definições de categorias analíticas. Dentre os achados da pesquisa, as representatividades dos chefes de departamento encontramos a representatividade passiva e ativa. A representatividade passiva em relação a gênero e idade, onde os chefes de departamento representam demograficamente os grupos presentes na universidade, onde sua distribuição é proporcional aos demais docentes da instituição e a representação ativa ao atender os interesses do grupo social ao qual pertence, onde o chefe de departamento representa os interesses dos seus pares. A forma de legitimação que mais se destaca entre os chefes é a tomada de decisão através do colegiado e também pela institucionalização, ou seja, os chefes que entendem como legitimação o cumprimento das normas, regras e legislação. Conclui-se que os burocratas híbridos, chefes de departamento, legitimam sua atuação na gestão universitária através da tomada de decisão

compartilhada via departamento e no cumprimento da legislação e das regras institucionais. Eles são representantes dos seus pares, e apresentam características da burocracia de nível de rua também no seu papel de gestor, sendo possível classificar o departamento como uma organização de nível de rua uma vez que as funções dos gerentes de rua estão no dia a dia do chefe de departamento. Os desafios enfrentados por esses gestores são a falta de conhecimento do cargo ao assumir a função, falta de treinamento, possuem pouco tempo para as atividades de gestão e precisam conciliar seu tempo com as atividades de docência, lidar com os conflitos e à gestão de divergências relacionais de subordinados, administrativas e pessoais.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Burocrata Híbrido. Burocracia de Nível de Rua.

ABSTRACT

SILVA, Daniela de Souza Silva, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, September 2022. **Between Teaching and Management: The Hybrid Bureaucrat in University Management.** Advisor: Josiel Lopes Valadares.

This research addresses the hybrid role of public professors in the public university, specifically that of the Head Of Department professor at a federal public university. The bureaucratic structure of the university is composed of: high-ranking, middle-ranking and street bureaucrats. Among the street-level bureaucrats, university professors stand out, who make the direct delivery of public policies to students, mediating the teaching and learning processes. When he becomes head of department, the teacher becomes a manager, dividing between the managerial demands of interest of senior management and local demands, whether of peers, students or administrative technicians under his subordination, thus becoming a hybrid bureaucrat, a street-level bureaucrat, as a teacher, and average bureaucrat, as a manager. The aim of the research is to understand how the Heads of Departments of the Federal University of Viçosa legitimize their performance in university management and street-level bureaucracy by assuming these two roles simultaneously. This research has a qualitative approach, descriptive character and also a case study, having, as a universe for analysis, the Federal University of Viçosa, through interviews with the Heads of Departments. The collection was performed through primary, interviews, and secondary sources, institutional website and documentary research that addresses institutional aspects of structure and management. The semi-structured interviews were conducted electronically with 26 of the 38 Heads of Departments of UFV, Campus Viçosa. The collected data were submitted to a content analysis, with definitions of analytical categories. Among the findings of the research, the representations of the heads of department found passive and active representativeness. Passive representation in relation to gender and age, where department heads demographically represent the groups present at the university, where their distribution is proportional to the other professors of the institution and the active representation in meeting the interests of the social group to which it belongs, where the head of department represents the interests of its peers. The form of legitimation that stands out most among the chiefs is decision-making through the collegiate and also by institutionalization, that is, the heads who understand as legitimation compliance with the norms, rules and legislation. It is concluded that hybrid bureaucrats, heads of department, legitimize their performance in university management

through shared decision-making through the department and compliance with institutional legislation and rules. They are representatives of their peers, and present characteristics of street-level bureaucracy also in their role a manager, it is possible to classify the department as a street-level organization since the functions of street managers are in the day-to-day of the head of department. The challenges faced by these managers are the lack of knowledge of the position when assuming the role, lack of training, have little time for management activities and need to reconcile their time with teaching activities, deal with conflicts and the management of relational divergences of subordinates, administrative and personal.

Keywords: University Management. Hybrid Bureaucrat. Street Level Bureaucracy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Representação da dimensão categorial gestão universitária	24
Figura 2 - Representação passiva (setas 1) e representação ativa (setas 2).....	35
Figura 3 - Estrutura Organizacional do Departamento.....	45
Figura 4 - Distribuição de docentes do magistério superior gênero	55
Figura 5 - Formas de legitimação dos Chefes de Departamento.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura organizacional dos Departamentos por Centro de Ciências	39
Quadro 2 - Quadro Metodológico	43
Quadro 3 - Competências do Colegiado e do Chefe de Departamento	45
Quadro 4 - Participação em Treinamento oferecido pela UFV	49
Quadro 5 - Conciliação entre atividades da docência e atividades administrativas	50
Quadro 6 - Reconhecimento do chefe como um representante dos pares	54
Quadro 7 - Percepção sobre a legitimidade cotidiana com os pares	59
Quadro 8 - Tipo de autonomia dos chefes de departamento	62
Quadro 9 - Motivos que levaria o Chefe de Departamento a deixar o cargo	72
Quadro 10 - As relações pessoais impactam o trabalho do chefe de departamento	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparação de gênero entre chefes e docentes.....	56
Gráfico 2 - Distribuição de Faixa etária dos docentes por gênero.....	56
Gráfico 3 - Comparação de idade entre chefes de departamento e docentes	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNR – Burocrata de nível de rua

CD – Chefe de departamento

CEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

CONSU – Conselho Universitário

DMT – Diretoria de Materiais

EC – Emenda Constitucional

IFES – Instituições Federais de Ensino

PGP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PRE – Pró-Reitoria de Ensino

PPO – Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento

UFV – Universidade Federal de Viçosa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Gestão Universitária.....	21
2.2 Burocracia Pública.....	26
2.2.1 Burocratas de alto e médio escalão.....	28
2.2.2 A Burocracia de Nível de Rua.....	30
2.2.3 Burocrata Híbrido.....	32
2.3 Representatividade Burocrática.....	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.1 Caracterização geral da pesquisa e escolha das unidades de estudo.....	38
3.2 Técnicas de coleta de dados.....	41
3.3 Técnicas de análise dos dados.....	42
4 A REPRESENTATIVIDADE DA CHEFIA DE DEPARTAMENTO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA.....	44
4.1 A estrutura departamental e atribuições do chefe de departamento.....	44
4.2 A representatividade do chefe de departamento na Universidade.....	52
5 ATUAÇÃO DO CHEFE DE DEPARTAMENTO COMO BUROCRATA DE NÍVEL DE RUA.....	62
5.1 Discricionariedade.....	62
5.2 Estrutura.....	64
5.3 Ação Individual.....	70
5.4 Relações.....	73
6 FUNÇÕES GERENCIAIS DAS ORGANIZAÇÕES DE NÍVEL DE RUA.....	80
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
REFERÊNCIAS.....	90
APÊNDICES.....	101

1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 2000, com a expansão das Instituições de Ensino Superior (Ifes), a educação superior no Brasil começou a passar por grandes transformações. A criação de novas instituições, ampliação do número de cursos, criação de vagas e implementação de políticas de ações afirmativas criaram novas demandas e desafios para as mesmas, tanto para a área acadêmica quanto para a de gestão, tais como: a formação com qualidade; qualificação dos profissionais docentes; financiamento das instituições, especialmente para o setor público; relevância social dos programas oferecidos; e estímulo à pesquisa científica e tecnológica (NEVES, 2007). Santos e Bronnemann (2013) evidenciam alguns desafios enfrentados pelos gestores universitário: ausência de conhecimento e habilidades para o cargo e atividades de gestão; avaliação de outras pessoas; tempo disponível para conciliar atividades de gestão e de ensino; comprometimento dos subordinados; gestão de conflitos; respeito aos cuidados éticos

Entre as IFES, estão as universidades, que devem obedecer ao princípio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, e possuem autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (BRASIL, 1988). No Brasil, elas são subordinadas ao Ministério da Educação (MEC) e à Presidência da República. As atividades acadêmicas pertinentes à pesquisa, ensino e extensão e atividades inerentes à gestão universitária cabem ao professor de ensino superior, conforme indicado no decreto 94.664 de 1987. Em termos de representação, o reitor, que é nomeado pelo Presidente da República, nomeia os pró-reitores e assessores. Já os Dirigentes universitários, Diretores de Centros, Chefes de Departamentos e Coordenadores de Cursos, são eleitos pelas suas unidades acadêmicas e nomeados pelo reitor (BRASIL, 1995).

As universidades são responsáveis pela produção e divulgação de conhecimento, relacionando-se com diversos setores da sociedade, criando um ambiente complexo e dinâmico, o que torna os desafios da gestão ainda maiores (BIAVA, 2019). A gestão universitária é caracterizada por se destinar a resolver problemas e tomar decisões relacionadas ao planejamento, estrutura, liderança, controle e manutenção das condições de trabalho dos servidores com as atividades-meio e atividades-fim da instituição, gerindo os recursos disponíveis para alcançar os resultados esperados (OLIVEIRA; ANDRADE; ANASTÁCIO, 2018).

Alguns cargos de direção, como reitor, diretor de centro e chefe de departamento devem ser ocupados exclusivamente por professores (BARBOSA; MENDONÇA, 2016). Quando o professor assume um cargo de direção ou chefia ele se torna um *academic*

manager, ou seja, um professor-gestor (CASTRO; TOMÀS, 2011). Além das preocupações acadêmicas, ele tem que assumir outras ocupações como “coordenação de seus pares, o tratamento de conflitos, a supervisão de atividades diversas, em detrimento da realização direta de seus trabalhos técnicos” (SILVA, 2011, p.113).

A estrutura administrativa da universidade pode ser dividida em três níveis burocráticos: alto escalão, médio escalão e burocratas de rua. O alto escalão define as políticas públicas a serem implementadas; o médio escalão é responsável por traduzi-las para os burocratas de nível de rua, que são os servidores públicos que as implementam diretamente, mantendo contato com os usuários do serviço público. Esses servidores representam o Estado e servem de elo entre o usuário da política pública e o Estado, sendo, assim, considerados, muitas vezes, como mediadores. São exemplos de burocratas de nível de rua: professores, policiais, assistentes sociais, juizes e trabalhadores da saúde (LIPSKY, 2019).

Ao considerar a atuação dos burocratas de nível de rua como implementadores de políticas, três fatores importantes devem ser levados em conta, pois impactam diretamente a forma de atuação desses burocratas. São eles: os institucionais/organizacionais, os relacionais e os pessoais dos burocratas de nível de rua (LOTTA, 2010). Esses agentes praticam a discricionariedade e a autonomia no cumprimento de suas atividades cotidianas.

Entre os burocratas de nível de rua nas universidades destacam-se os professores universitários, que realizam a entrega direta de políticas públicas aos estudantes, mediando os processos de ensino e aprendizagem. Esses professores, muitas vezes, podem se tornar gestores, acumulando atividades gerenciais e acadêmicas (MARRA; MELO, 2005), assumindo “múltiplas funções de fomento, incentivo e gerência dos mecanismos de processo e desenvolvimento organizacional da universidade, articulando simultaneamente atividades atreladas ao tripé ensino, pesquisa e extensão” (CUNHA et al., 2018). Para Ésther (2007, P. 17) os gestores universitários “possuem funções e papéis peculiares ao mundo acadêmico, na medida em que são, antes de tudo, em geral, professores de carreira.”. Para Barbosa e Mendonça (2014) os professores-gestores são aqueles que possuem dupla atividade, à docência e a gerência.

Costa Filho, Costa e Gonçalves-Costa (2017) consideram os professores como atores híbridos quando esses ocupam cargos de gestão. Segundo os autores, ao serem analisados separadamente na hierarquia, os gestores, em sua maioria, são classificados como burocratas de médio escalão, e os professores como burocratas de nível de rua. Porém, quando os professores assumem o cargo de gestão, eles não deixam sua função de docente, tornando-se

assim burocratas híbridos. Esse professor-gestor é o docente que assume um papel na gestão do ensino superior, seja temporariamente ou não, e que ao mesmo tempo não abandona seu papel de professor (CASTRO; TOMÁS, 2011; ÉSTHER, 2007).

Para as Universidades que são estruturadas com departamentos didáticos, quando se torna chefe de departamento, o professor torna-se um gestor, dividindo-se entre as demandas gerenciais de interesse da alta administração e demandas locais, sejam dos pares, estudantes ou servidores técnico-administrativo sob sua subordinação. Ao se tornar um professor-gestor, o professor assume multiplicidade de papéis. Potgieter, Basson e Coetzee (2011) apontam quatro papéis assumido pelo chefe de departamento: o acadêmico, o administrativo, o de liderança e o gerencial. Cabe ao chefe de departamento solicitar contratação de recursos materiais e humanos; administrar conflitos internos (com funcionários, pares e discentes) e externos (com clientes, agências de fomento, pacientes); acompanhar os resultados obtidos; analisar e tomar decisões como gestor, além de orientar e apoiar o desenvolvimento profissional dos membros de sua equipe (LEITE, 2011)

A falta de preparação para o cargo de gestão é um dos desafios enfrentado pelo professor-gestor, que muitas vezes não recebe treinamento formal para funções gerenciais, fazendo que prevaleçam a improvisação, o imediatismo, a falta de planejamento. Além disso, ele precisa lidar com expectativas internas e externas, conflitos, demandas e ideologias que por vezes mostram-se incompatíveis ou contraditórias (BARBOSA; CASSUNDÉ; MENDONÇA, 2016; CAMPOS, 2007; SILVA; CUNHA, 2012).

Ao ser eleito o chefe de departamento assume a representação de seus pares. A representatividade proporciona uma espécie de legitimidade para o representante tomar as decisões pelos seus representados. A legitimidade é considerada uma das dimensões mais importantes para a efetivação representação (BISPO JÚNIOR; GERSCHMAN, 2015). Santos; Avritzer (2015) apontam três dimensões de legitimidade da representação: autorização, identidade e prestação de contas. Os burocratas híbridos representados pelo professor chefe de departamento são legitimados pelo voto de seus pares para tomarem decisão e ao mesmo tempo precisam construir uma legitimidade cotidiana com seus pares por continuarem a exercer a função de professor.

Esta pesquisa aborda a função híbrida dos professores públicos na universidade pública, especificamente a do professor Chefe de Departamento em uma universidade pública federal. Pretende-se assim responder a seguinte problemática: Como os burocratas híbridos gerenciam um departamento de uma universidade pública brasileira? Assim o objetivo geral consistiu em compreender como os Chefes de Departamentos da Universidade Federal de

Viçosa legitimam sua atuação na gestão universitária e na burocracia de nível de rua ao assumirem esses dois papéis simultaneamente.

Especificamente pretende-se:

- Descrever a forma de representação assumida pelos Chefes de Departamentos da Universidade Federal de Viçosa;
- Categorizar variáveis e aplicações de natureza discricionária, estrutural, individual e relacional, características da burocracia de nível de rua presentes no chefe de departamento; e
- Analisar como os Chefes de Departamentos utilizam as funções gerenciais de nível de rua, sendo elas a tradução, adaptação, mobilização e articulação.

Cavalcante, Lotta e Pires (2018) evidenciam que estudos sobre burocratas de linha de frente têm recebido diversos recortes e que recentemente a área da educação tem ganhado enfoque. Os autores citam diferentes trabalhos a respeito dos burocratas de nível de rua, entre eles, os estudos de Lotta (2010; 2014; 2015), que analisa os burocratas de nível de rua a partir do olhar para os agentes comunitários de saúde inseridos na Estratégia Saúde da Família. Oliveira (2014) investigou as interações entre usuários e burocratas ao analisar as condicionalidades educacionais do programa Bolsa Família. Harrits (2019) investiga como e quando burocratas de nível de rua usam estereótipos de classe. Rodrigues e Silveira (2022) analisaram a participação dos burocratas de nível de rua na implementação do Programa Lares Habitação Popular, buscando compreender se, e como, os burocratas influenciaram a implementação da política habitacional em Minas Gerais. Com a pandemia Covid-19 estudos foram direcionados para os burocratas de nível de rua no enfrentamento à crise, como os estudos de Lima-Silva; Sandim; Magri; Gabriela Lotta (2020), Gofen; Lotta (2021), Davidovitz; Cohen; Gofen (2021) e Meza; Pérez-Chiqués; Campos; Castro (2021)

Na área educacional, destacam-se os estudos de Oliveira (2017), que descreve como a atuação e os julgamentos de professores afetam a alocação de alunos em turmas especiais de correção de fluxo e a forma como essas decisões são compreendidas pelos eles em termos de premiação ou punição (CAVALCANTE; LOTTA; PIRES, 2018). Ainda na área de educação, destaca-se o trabalho de Torres et al. (2010), que estudaram o processo de alocação dos professores e suas ações no desempenho dos alunos. Malandrino; Sager (2021) investigaram a discricção dos professores através de uma análise comparativa de políticas de ensino a distância na Itália e na Suíça durante a pandemia de Covid-19.

Existem lacunas na compreensão das ações dos burocratas de nível de rua e os fatores que as influenciam, pois essas ações sofrem interferências dos fatores relacionais e pessoais dos próprios burocratas e dos fatores institucionais, que limitam sua discricionariedade (LOTTA, 2010). Estudos relacionados à investigação das ações dos burocratas de linha de frente em diversas áreas - educação, serviço social, saúde, segurança pública, entre outras - estão aumentando. Bonelli et al. (2019) identificaram por meio de pesquisa bibliográfica diversos trabalhos sobre o tema e os classificou em quatro categorias conceituais: “1) discricionariedade; 2) estruturas (compreensiva dos conceitos de organizações, hierarquias e regras); 3) ação individual (compreensiva dos conceitos de agência, *stewardship* e variáveis cognitivas); 4) relações (compreensiva dos conceitos de interações e mediação)” (BONELLI et al., 2019, p.4). Os autores ainda destacam que o tema burocracia é atual e importante para compreender como as políticas se traduzem no âmbito administrativo. Estudos sobre nível de rua permitem compreender as mudanças que vêm ocorrendo na governança e gestão com a Nova Gestão Pública. Esses estudos voltados para nível de rua elevaram os estudos de gestão ficados em eficiência e controle para outras perspectivas críticas como desempenho e responsabilidade (BRODKIN, 2012).

Esta pesquisa se justifica pela relevância do tema e pela necessidade de estudos empíricos sobre a atuação dos burocratas de nível de rua na área da educação superior, principalmente voltados para gestão universitária, que, a cada dia, tem enfrentado novos desafios, como a redução do orçamento e diminuição dos cargos técnicos efetivos. Estudos sobre o burocrata híbrido, que assume papel intermediário e de nível de rua ao mesmo tempo ainda são incipientes e carecem de estudos empíricos. Esta pesquisa busca compreender como os Chefes de Departamentos se adaptam a esses dois papéis, identificando as características de nível de rua nesse novo gestor que o docente se torna, enfrentando nossos desafios ao exercer suas atividades em uma universidade pública federal. Este trabalho pode contribuir para entender como os aspectos inerentes à burocracia de médio escalão e de nível de rua, ao mesmo tempo, influenciam as decisões de implementação de políticas públicas dos burocratas híbridos.

Essa dissertação encontra-se estruturada em sete seções, contando a partir desta introdução. Na segunda seção, buscou-se trabalhar a Gestão Universitária e a Burocracia Pública, em que foram abordados os tipos de burocratas: os de alto e médio escalão, os de nível de rua e os híbridos e ainda sobre a representatividade burocrática. A seguir, objetivou-se detalhar a metodologia utilizada na pesquisa. O capítulo de “Resultados e Discussões” foi substituído, sendo apresentado em três capítulos, de modo que cada um deles versa sobre um

objetivo específico da pesquisa, sendo eles: A representatividade da chefia de departamento na universidade pública; Atuação do chefe de departamento como burocrata de nível de rua; e Funções gerenciais das organizações de nível de rua. Por fim, nas Considerações finais discorre-se sobre os principais resultados da pesquisa, o que foi possível concluir e aprender com a investigação, as reflexões que emergiram, além de suas limitações e das propostas de futuros estudos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para alcançar os objetivos propostos por esta pesquisa, abordou-se um quadro bibliográfico relacionado aos seguintes assuntos: Gestão Universitária; Burocracia Pública que englobou burocratas de alto e médio escalão, burocrata de nível de rua e burocrata híbrido; e Representatividade Burocrática. Na sequência, são apresentadas breves considerações a respeito dos temas supracitados e como eles contribuem para a compreensão da análise proposta.

2.1. Gestão Universitária

As Universidades Públicas Federais são Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) que fazem parte da Administração Pública no Brasil. São caracterizadas como organizações complexas, pois ao mesmo tempo que possuem estrutura administrativa burocrática, também dispõem de uma estrutura acadêmica de organização composta por diversos atores funcionais, com a necessidade de conciliação entre eles, como docentes, discentes, servidores técnico-administrativos e membros da comunidade acadêmica (BALDRIDGE, 1971; SANTOS; BRONNEMANN, 2013). As suas funções sociais básicas são o ensino, a pesquisa e a extensão. O ambiente é repleto de paradoxos, ou seja, ao mesmo tempo que possui um corpo docente em sua maioria doutores, apresentam ambiguidade de metas, tecnologia problemática, um corpo técnico fragmentado e vulnerabilidade ao ambiente (ESTRADA, 2000; REIS, 2011).

A complexidade da gestão universitária ganhou evidência a partir da reforma universitária resultante da Lei nº 5.540 de 1968, por meio da qual as universidades modificaram sua estrutura administrativa e acadêmica, e as decisões passaram a ocorrer por meio de órgãos colegiados. Em se tratando da organização administrativa das universidades federais, o departamento passou a ser o menor nível da estrutura universitária, e os órgãos supervisores passaram a ser o Conselho Universitário, o Conselho de Curadores, o Conselho Diretor, o Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão e a Reitoria (NEVES, 2002; TRIGUEIRO, 2002). Cada universidade possui a sua estrutura e suas normas de funcionamento. Em geral, possuem Conselhos ou Órgãos Colegiados (Conselho Superior, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão), Reitoria (reitor e vice-reitor), Pró-reitorias (Acadêmicas e Administrativas), Unidades Acadêmicas (Centros com seus departamentos, Institutos ou Faculdades), Órgãos Suplementares (como hospitais) e Assessorias. Em alguns

casos, contam ainda com as Fundações de Apoio, responsáveis por gerenciar a parte financeira de projetos institucionais (ÉSTHER; SILVA; MELO, 2010).

As universidades passaram por períodos de transformações em consequência de mudanças do comportamento da sociedade, da economia, da política e da ciência. Elas tiveram que se adaptar, assim como sua gestão, às mudanças que ocorreram em um cenário de expansão do ensino superior público (RIBEIRO, 2017). A partir de 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, aconteceram mudanças estruturais oriundas da reforma da educação superior no Brasil nas universidades públicas. Entre elas, estão a redução de financiamento e da autonomia das universidades públicas, incentivo às parcerias entre as universidades e as empresas privadas e competitividade entre as instituições mediante processos de avaliação (FERREIRA; OLIVEIRA, 2011). Com esse novo modelo de gestão adotado pelo País, as universidades passaram a buscar a racionalização, eficácia e eficiência, com otimização dos recursos humanos e financeiros (CABRAL NETO; CASTRO, 2007).

Com a mudança do governo, em 2003, o novo presidente Luís Inácio Lula da Silva manteve algumas diretrizes do governo anterior, como a adoção do planejamento estratégico e os sistemas de avaliação e regulação. Simultaneamente, criou o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) incentivando a expansão do ensino superior por meio da criação de novas universidades e novos cursos nas já existentes. Em consequência dessas iniciativas, foram geradas novas vagas, realizadas contratações de professores e de técnico-administrativos. Além disso, seguindo sugestões de organizações internacionais, adotou-se uma gestão mais profissional, gerencial e estratégica a fim de atingir metas (FERREIRA; OLIVEIRA, 2011).

A partir de 2016 com o Governo de Michel Temer, inicia-se o desmonte das políticas sociais e do serviço público, afetando diretamente a saúde e a educação, através de medidas legislativa. Dessas medidas, as que mais afetaram às universidades foram as Emendas Constitucionais (EC) nº 93/2016, que desvinculou as receitas, destinando receitas que antes eram destinadas às políticas sociais para o pagamento dos juros da dívida pública e a EC nº 95/2016, que impôs limite ao aumento das despesas primárias da União, por um período de 20 anos. A limitação orçamentária compromete o desenvolvimento das universidades, afetando a autonomia universitária, a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, o desenvolvimento de pesquisas, o desenvolvimento da pós-graduação e da assistência estudantil (Lusa; Martinelli; Moraes; Almeida, 2019). Alguns aspectos negativos trazidos pela EC nº 95/2016 é apresentado por Lima; Lima (2019):

Dentre os impactos negativos previstos a partir desta EC nº 95/2016 para a educação superior estão: a impossibilidade da manutenção e desenvolvimento do ensino de qualidade para todos, o sucateamento das universidades por falta de recursos para a manutenção de suas estruturas físicas, a diminuição do número de bolsas para a pós-graduação e pesquisa e, conseqüentemente, prejuízo para o desenvolvimento científico e tecnológico do país, bem como a ampliação dos contratos temporários para o trabalho docente em detrimento à realização de concursos públicos para suprir a demanda efetiva do quadro docente no ensino superior (LIMA; LIMA, 2019, p. 55).

A política de cortes orçamentários prosseguiu até os dias atuais e as conseqüências estão presentes nas universidades, criando um desafio cada vez maior para os gestores. Os cortes afetam o suporte aos estudantes, através de cortes de bolsas de estudo e assistência estudantil, afetam também as atividades de ensino, pesquisa e extensão, as atividades administrativas, contratos de prestação de serviço, correndo o risco de interromper suas atividades por não conseguir manter as contas em dia.

O processo de decisão nas universidades federais é presidido por um reitor que é assessorado por pró-reitores em todas as áreas da universidade, contando com diversas comissões e órgãos colegiados. Essa linha de comando é presidida por um Conselho Superior responsável por tomar as grandes decisões da instituição. Na prática esse conselho acolhe as recomendações das comissões, referendar os atos executivos da Reitoria e acata, dando a elas livre curso, as decisões burocráticas tomadas nas instâncias acadêmicas, assumindo um estilo de tomada de decisão distribuído em todas as instâncias de poder da por diferentes atores (Reitor, Pró-reitores, Diretores de Institutos e Faculdades, Chefes de Departamento), que em sua maioria são professores, ou seja, pares que perderão seus mandatos depois de determinado período, tendo que se adaptar às decisões tomadas no seu entorno (DAGNINO, R.; 2003)

Cabe a Gestão Universitária aproveitar da melhor maneira os recursos humanos, físicos e financeiros de uma instituição para o cumprimento de sua missão. À gestão cabe otimizar meios para produzir os serviços entregues pela universidade que incluem principalmente os serviços educacionais, os serviços prestados à comunidade e o desenvolvimento de pesquisa, com custos e prazos viáveis (SILVA FILHO, 2001). Nesse sentido Schlickmann et al. (2014) descreve como competência da gestão universitária analisar as organizações de educação superior com base nos conceitos de planejamento, organização, liderança, controle e manutenção das condições de trabalho das pessoas envolvidas com as atividades-meio e fins, utilizando os recursos disponíveis para atingir os resultados esperados.

A gestão universitária e sua complexidade precisam atender às demandas administrativas, de infraestrutura e de dimensão acadêmica, o que reflete em um campo complexo de trabalho para os gestores universitários, exigindo competências administrativas,

técnicas e humanas. A necessidade de uma gestão eficiente devido a expansão das universidades públicas passou a ser necessário pessoas capacitadas e capital humano qualificado para ocupar os diversos cargos existentes, principalmente quando eles exigem tomada de decisões (CHAUI, 2003). É necessário a profissionalização dos professores que ocupam cargos de chefia nas IES, sendo assim, necessário que a instituição possua um espaço para preparar o docente que atua ou irá atuar como gestor a desempenhar esse papel. Também é necessário qualificar os processos de gestão, afim de otimizar e potencializar as ações, atividades e mecanismos que compõem o funcionamento dos tempos e espaços de gestão (DEWES; BOLZAN, 2018)

Schwella (2005) aponta alguns desafios aos gerentes das universidades, sendo eles: globalização, complexidade, desigualdades, equidade de gênero, diversidade, boa governança, capacidade, erosão de confiança e reforma administrativa. O processo de gestão universitária envolve ações cotidianas, procedimentos técnicos, estrutura organizacional, modelo administrativo, planejamento estratégico, avaliação interna, administração de ensino, entre outras funções e atividades, o que exige mais qualificação e grandes equipes (CAMPOS; VERNI, 2006).

A Gestão universitária pode ser compreendida como gestão dos tempos e espaços formativos, na esfera da educação superior, abrangendo o viés administrativo e burocrático, assim como o viés educacional (DEWES, 2017). Segundo a autora ao considerar a gestão universitária como um todo é preciso considerar as demandas indicadas pelos departamentos didáticos, uma vez que, são nos departamentos que se concretiza as propostas de ações e atividades pautadas pela administração central e pelas políticas públicas, devendo considerar a amplitude e a complexidade dos departamentos didáticos.

Dewes (2017) ao analisar a gestão universitária a partir de departamentos didáticos e contextos emergentes da educação superior pública, definiu a categoria de estudo aprendizagem docente da e na gestão. Essa categoria se dividiu em duas dimensões categorias: trajetória profissional e gestão universitária. A figura 1 representa os aspectos que envolvem a gestão universitária abordada por Dewes (2017).

Figura 1 - Representação da dimensão categorial gestão universitária



Fonte: Dewes (2017)

A dimensão categorial gestão universitária compreende as seguintes recorrências: desafios e exigências do ser gestor; produção de sentido da e na gestão; gestão do Departamento; articulação com a docência; contextos emergentes na educação superior e relações interpessoais. Assim pode-se considerar que a gestão universitária abrange desde a compreensão do docente em se tornar um gestor, enfrentando a exigências e desafios do cargo, conseguir manter suas atividades de docência concomitantemente com as atividades administrativas, devendo acompanhar os contextos emergentes na educação superior e ainda ser um mediador das relações interpessoais no local está gerindo.

As universidades públicas brasileiras tradicionalmente são burocráticas e governamentais e, em busca de oferecer produtos e serviços de maior qualidade, precisam inovar seus processos de gestão e aprimorar a integração entre alunos, docentes, técnicos e, em geral, entre a comunidade universitária interna e externa (FINGER, 1997). Compreender a gestão universitária implica em compreender qual a imagem universidade, considerando sua natureza, finalidade, valores. E quanto mais complexa for a universidade em sua estrutura, extensão territorial, diversidade cultural, maior será a necessidade de desempenhar bem as atividades meio de planejamento, coordenação, avaliação de processos e procedimentos, como forma de viabilizar e garantir as condições para cumprimento das suas finalidades sociais (PINTO; SANTOS; LEAL, 2017).

2.2. Burocracia Pública

A administração pública burocrática surgiu em meados do século XIX, tendo como seu principal expoente Max Weber, que estruturou a teoria burocrática como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, baseado no poder racional-legal, fundamentando-se na racionalidade e impessoalidade como valores centrais, dando ênfase aos controles administrativos (TRAGTENBERG, 1992; MAXIMIANO, 2000; SLOMSKI, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2012). Para Motta e Vasconcelos (2002), a burocracia pode ser entendida como um sistema de organização de um grande número de indivíduos, em que cada um detém uma função especializada. Robbins (2000) retrata a burocracia como uma estrutura de tarefas operacionais padronizadas, criadas por meio de especialização, regras, formalização, autoridade centralizada e tarefas agrupadas em departamentos funcionais.

Ao se tratar da Administração Pública e seu funcionamento, a teoria da burocracia está concentrada nos conceitos de produtividade, eficiência e estrutura organizacional tendo como ponto de partida, a concepção de Weber sobre burocracia:

a forma mais racional de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade, intensidade, extensibilidade dos serviços, e aplicabilidade formalmente universal a todas as espécies de tarefas (WEBER, 1999, p.145).

Junto com a definição de burocracia, Weber trouxe características para a gestão burocrática, sendo elas: a impessoalidade nas relações, a padronização de procedimentos, a formalização nas comunicações, a racionalidade, a divisão do trabalho, o caráter legal das normas e de regulamentos, a meritocracia, a especialização da administração, e a previsibilidade de funcionamento (MATIAS-PEREIRA, 2012). Desse modo, os funcionários públicos devem possuir cargos efetivos, ser profissionais especializados, aplicar as normas de forma imparcial, agir conforme a lei, com nível baixo de discricionariedade. Sua posição é definida em hierarquia, e a meritocracia é a forma de ingresso e ascensão na máquina pública (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018).

Inúmeras críticas surgiram em relação a teoria da burocracia de Weber para a Administração Pública. A principal delas é o fato de que a burocracia não garante foco nos resultados, pois apresenta ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial e descolamento das necessidades dos cidadãos (SECCHI, 2009). Independente do modelo de gestão adotado pelo governo, é necessário que haja mecanismo de estrutura institucional da máquina pública. Assim, a burocracia representa a estrutura da Administração Pública, por meio da qual se

materializam as decisões do governo sobre políticas públicas, mantendo uma organização hierarquizada contribuindo para seu desenvolvimento (PRATES, 2004; BATINGA, 2012).

A burocracia também pode ser interpretada como a organização da máquina administrativa por parte do governo, tendo como função a implementação de políticas públicas, em que os burocratas executam a vontade do Estado se envolvendo de certa forma nos processos dessas políticas (POOCHAROEN, 2013, p. 331). Para Bresser-Pereira (1995, p. 73) burocracia pública, em sentido subjetivo, é “um corpo de funcionários hierarquicamente organizados, que se ocupa da administração”.

Outra contribuição trazida por Weber foi a separação da política da estrutura administrativa, afastando assim o político do burocrata. Dessa forma, o primeiro deve ser o responsável pela criação das políticas, já o segundo, pela execução de suas atividades (DOWNS, 1991; WALDO, 1971). Os burocratas devem se envolver apenas no cumprimento de suas atribuições, contribuindo assim para que as metas do Estado sejam alcançadas como um todo (EVANS, 1993).

Em um estudo feito por Aberbach; Putnam; Rockman (1981), em sete países, os autores apontaram que nem sempre é possível separar o político do burocrata. Desse modo, ocorre então a integração desses papéis, surgindo assim uma burocratização da política e uma politização da burocracia, em que os agentes adotam estratégias híbridas de atuação. A burocratização da política acontece quando as decisões dos políticos levam em consideração aspectos técnicos, e a politização da burocracia é quando os burocratas tomam decisões que não são técnicas, podendo ser por meio de mediação de interesses dos usuários ou por influência política, caracterizando-se assim como *policymakers* (LOUREIRO; ABRUCIO, 1999; LOTTA, 2010).

Ao se analisar a burocracia pública, é importante destacar os diferentes tipos de burocratas. Os burocratas públicos podem ser classificados em três categorias: os de alto escalão, os de médio escalão e os de nível de rua (SANTOS; MELO; FERNANDES, 2020). Os primeiros geralmente são aqueles que ocupam cargos mais altos, formuladores e tomadores de decisões. Os de nível de rua são aqueles que implementam as políticas públicas de forma direta, tendo contato com os usuários dessas políticas. Já os de médio escalão são aqueles que fazem a intermediação entre o alto escalão e os burocratas de nível de rua, responsáveis por conectar diferentes fases das políticas públicas (CAVALCANTE; LOTTA, 2015; NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020).

Jorge (2012) exemplifica os tipos de burocratas em cada nível. No alto escalão, estão os responsáveis por criar as políticas públicas, como exemplos os secretários de estado. Os

burocratas de nível de rua são os que efetivamente implementam essa política, fazendo contato direto com o usuário, sendo eles: médicos, professores policiais, etc. Já o médio escalão é composto por burocratas intermediários que têm a função de traduzir essas políticas públicas criadas pelo alto escalão para os burocratas de nível de rua implementá-las, ou seja, eles são a ligação entre essas duas burocracias. Nessa categoria, destacam-se os gerentes, diretores e coordenadores.

2.2.1. Burocratas de alto e médio escalão

Os burocratas de alto escalão, ou burocratas de alto nível, são os funcionários ligados à fase de formulação das políticas públicas ou à própria política em si (LOUREIRO; OLIVIERI; MARTES, 2010). Geralmente, são os cargos de livre nomeação, os quais não exigem requisitos formais de qualificação, podendo ser nomeadas pessoas da confiança pessoal. Elas tomam as decisões em relação às normas, estruturas administrativas e ações governamentais e também desempenham funções de representação e articulação política (PALOTTI, P.; CAVALVANTE, 2018).

A burocracia de alto escalão define as políticas e serviços que serão oferecidos pelos órgãos públicos sob sua direção. Ela é composta também por funcionários públicos que assumem cargos gerenciais, que vão liderar e gerenciar as decisões dos outros estratos de burocracia (BONIS, 2008; LONGO, 2007). Esses burocratas, sejam de carreira ou nomeados, interagem com a equipe de governo, respondendo assim pelo programa de governo estabelecido, tendo que responder aos políticos que os nomearam e também à sociedade. Eles alinham as políticas governamentais e administram recursos com objetivo de maximizar os resultados (BONIS; PACHECO, 2010).

Na maioria das vezes, a atenção dos burocratas de alto escalão está voltada para fora, para situações e atores externos à administração pública. Eles participam de reuniões, eventos e cerimônias com interações políticas e respondem a diversos grupos de interesse. Sua atenção se volta para atores internos apenas quando esses se tornam um problema externo, público ou político (BEVIR; RHODES, 2010; PIRES, 2018). Algumas características desses burocratas são definidas por Oliveira e Abrucio (2018, p. 213). São elas: a) definem diretrizes gerais do equipamento público; b) coordenam diversos equipamentos públicos ou programas concomitantemente; c) sugerem diretrizes gerais do equipamento público; d) podem ser indicados – em vez de concursados – para o cargo; e) lidam diretamente com recursos públicos.

Estudos sobre burocratas de médio escalão começaram a ganhar força a partir de trabalhos sobre a implementação de políticas públicas, que, a princípio, eram voltadas para o alto escalão, formuladores dessas políticas, e para os níveis inferiores da burocracia, que fazem sua implementação, chamados hoje de burocratas de nível de rua. O papel dos burocratas de médio escalão na implementação e no sucesso de políticas públicas é essencial. São eles que fazem a ligação da burocracia do alto escalão com a de nível de rua, sendo também responsáveis pela gestão de equipe e intermediários da população com os formuladores de política. Como exemplos desses burocratas, têm-se os gerentes, supervisores, diretores e agentes encarregados pela operacionalização das estratégias formuladas pelo alto escalão da burocracia (PIRES, 2010).

Os burocratas de médio escalão são definidos por Oliveira e Abrucio (2018) como funcionários públicos que comandam e controlam a burocracia de nível de rua, sem fazer parte do alto escalão dos governos. Esses autores usam como exemplo os diretores de hospitais e de escolas. Lotta, Pires e Oliveira (2014) os definem como burocratas que ocupam posições intermediárias, como cargos de gerência, coordenação, supervisão ou direção.

Algumas características são ressaltadas nos burocratas de médio escalão. Uma delas é a heterogeneidade, seja nas funções e posições que ocupam, das diferentes estruturas organizacionais, sejam nos aspectos pessoais, de formação, experiências e formas de trabalhar (PIRES, 2012; CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018). Outra característica importante observada é que eles não têm o poder de determinar como e quais serviços serão oferecidos pelas organizações públicas que gerenciam (OLIVEIRA; ABRUCIO, 2018). Além disso, os esses burocratas possuem autonomia no controle de recursos públicos e exercem a discricionariedade em situações do cotidiano (LOTTA; SANTIAGO, 2017; OLIVEIRA; ABRUCIO, 2018).

Da burocracia de médio escalão, fazem parte os gerentes, dirigentes, supervisores e agentes encarregados de operacionalizar as estratégias que o alto escalão formula (PIRES, 2010). Esses burocratas assumem diversos papéis: traduzem as demandas políticas para as operações, buscam soluções para continuidade da política (ABERS, 2015; OLIVEIRA; LOTTA, 2015), gerenciam o fluxo de informações e relações entre diferentes níveis e estratos burocráticos (PIRES, 2018) e influenciam decisões (LOTTA; PIRES; OLIVEIRA, 2014).

O duplo papel desempenhado pelos burocratas de médio escalão apresentado por Pires (2012) é o de técnico-gerencial e o de técnico-político. O primeiro está relacionado às definições de estratégias que serão utilizadas pela organização para implementação das políticas e serviços (KAUFMAN, 1960; CHETKOVICH; KIRP, 2001; LOTTA; PIRES;

OLIVEIRA, 2014). Já o segundo às negociações e articulação desses burocratas com o alto escalão, influenciando as decisões das políticas públicas (ROCHA, 2003; LOTTA; PIRES; OLIVEIRA, 2014).

Esses burocratas estabelecem, ao mesmo tempo, conexões horizontais, com seus pares ou outras organizações, e conexões verticais, com seus superiores e seus subordinados. São fundamentais na compreensão de como a administração pública funciona, uma vez que desempenham um papel pouco reconhecido, que é o de conector entre a formulação e implementação da política pública (CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018).

2.2.2. A Burocracia de Nível de Rua

O termo burocracia de nível de rua (*Street-Level Bureaucracy*) foi introduzido por Lipsky em 1980, para identificar como as organizações, por meio de seus agentes, fazem a entrega direta de políticas e serviços públicos aos cidadãos. Os burocratas de nível de rua são os atores que ocupam a base da estrutura hierárquica, estando na linha de frente na implementação dessas políticas. São considerados, em sua maioria, servidores públicos - incluindo terceirizados - que no seu cotidiano mantêm uma relação direta com os usuários para entrega de serviços e políticas públicas (LOTTA, 2010).

A execução dessas políticas é feita no contato direto com os cidadãos, e tais burocratas se tornam a imagem do Estado frente aos usuários das referidas políticas. Os burocratas de nível de rua precisam tomar decisões que impactam diretamente o bem-estar da sociedade, pois eles são o elo entre a população e a Administração Pública (PIRES; LOTTA; OLIVEIRA, 2018). Esses agentes necessitam exercer a discricionariedade ao desempenhar suas funções.

Para Davis (1969), a discricionariedade de um funcionário público existe até onde os seus limites de poder o deixe livre para fazer escolhas entre possíveis cursos de ação ou inação. Lipsky (1980) é considerado um dos pioneiros ao reconhecer e analisar a discricionariedade dos agentes de nível de rua na implementação das políticas públicas. Para ele, esses burocratas exercem a discricionariedade nas decisões relacionadas aos cidadãos e ao mesmo tempo suas ações individuais acabam tornando-se o comportamento da organização que representam e pela qual respondem (LOTTA, 2010).

O poder discricionário tem origem em duas fontes. A primeira é a profissão, já que os trabalhadores exercem uma e fazem parte de uma categoria profissional (HUPE; HILL, 2007). A segunda está relacionada à condição de servidor público quando esses determinam

quais usuários terão acesso aos benefícios (LIPSKY, 2019). Aditivamente, como possível terceira fonte de um processo interativo e discricionário da atuação de burocratas de nível de rua, pode-se citar a presença de fatores pessoais, institucionais, gerenciais e relacionais (LOTTA, 2012; FERREIRA; MEDEIROS, 2016). Entre eles, destacam-se as crenças, valores, auto-interesse (pessoais); discricionariedade, sistemas de controle, *accountability*, leis, normas e regras (fatores institucionais e gerenciais) e as relações com os usuários, gerentes e políticos (fatores relacionais).

Para Hupe e Hill (2007), as decisões dos burocratas de nível de rua do serviço público têm consequências públicas. Seus trabalhos muitas vezes são ignorados em razão da dificuldade de se pesquisar esse processo, mas é necessário dar importância para essas atividades exercidas por eles, pois elas podem explicar os êxitos e fracassos na implementação das políticas públicas (MEYERS; VORSANGER, 2010).

Lipsky (2019) discute sobre a possibilidade de haver arbitrariedade de determinados burocratas no uso do poder, seja impondo tratamentos negligentes ou abuso pessoal. Sendo assim, os burocratas de nível de rua dependem dos usuários para legitimar suas ações perante a Administração Pública. Um outro problema levantado por meio da literatura pesquisada quanto à discricionariedade é em relação aos processos de *accountability* e de controle democrático pela Administração Pública das ações desempenhadas pelos burocratas, como é apontado por Meyers e Vorsanger (2010). Ao mesmo tempo que a burocracia contribui com a governança, não existe clareza na discricionariedade da mesma em termos de governança democrática (MEIER; O'TOOLE, 2006).

Os burocratas de nível de rua sofrem cada vez mais com demandas e pressões de diferentes grupos, pois têm que se relacionar com órgãos administrativos, políticos, usuários dos serviços, grupos sociais e as próprias políticas públicas. Essas demandas podem competir entre si, fazendo com que a *accountability* desses burocratas se torne menos transparente (KLENK; PAVOLINI, 2015; THOMANN; HUPE; SAGER, 2018). Na visão de Lipsky (2010), existe uma diferença de prioridades entre os burocratas de nível de rua e os gerentes de suas organizações. Os primeiros procuram diminuir os danos e os desconfortos do trabalho e ainda obter satisfação pessoal. Já para os segundos, isso só terá importância se for contribuir para os resultados e objetivos da organização (PIRES; LOTTI; OLIVEIRA, 2018).

Deve-se, ainda, considerar que as organizações e instituições exercem influência sobre o burocrata de nível de rua e sua discricionariedade, uma vez que podem aumentar ou diminuir o exercício da discricionariedade dos burocratas por meio do controle da sua atuação. Porém, torna-se difícil a realização desse controle devido à existência da assimetria

de informações entre os burocratas e seus supervisores (WINTER, 2010) e à pouca visibilidade de suas práticas (LIPSKY, 2019; MEYERS; GLASER; DONALD, 1998). Outro fator que influencia a discricionariiedade é a condição de trabalho que permitirá a atuação dos implementadores (LIMA; D'ASCENZI, 2017). Os autores destacam como umas das principais características a insuficiência crônica de recursos para realização de atividades programadas, fazendo com que o burocrata decida onde alocar os recursos que são escassos.

Entender os burocratas de nível de rua e analisar suas atuações, é preciso considerar as perspectivas: estrutural, ação individual e relacional. Segundo Lotta, Pires e Oliveira (2014), os burocratas de nível de rua são compreendidos com base em três suposições com base nessas perspectivas: a aderência dos burocratas de nível de rua às regras e às estruturas estabelecidas afeta a implementação de políticas públicas; a ação individual dos burocratas de nível de rua afeta a implementação de políticas públicas, e as interações dos burocratas de nível de rua entre si e com os demais atores envolvidos afetam a implementação de políticas públicas.

Os fatores que influenciam o comportamento de agentes implementadores, sejam eles macros (desenho institucional) ou micro (ações individuais dos burocratas) interferem na complexidade da implementação de políticas (GOMES, 2019). A autora descreve a importância da agenda de pesquisa coletiva integrando implementação de políticas, formulação e resultados para que se possa identificar a ligação existente entre a formulação, a implementação e os resultados substantivos das políticas.

As contribuições trazidas por Lipsky (1980/2010), Maynard-Moody e Musheno, (2003) e Lotta (2010) que abordam a implementação das políticas públicas pelo olhar dos burocratas de nível de rua e seu papel essencial nas decisões que influenciarão a realização dessas políticas foram pontapés iniciais para abertura da agenda de pesquisa.

2.2.3. Burocrata Híbrido

Os burocratas de médio escalão podem ser considerados burocratas híbridos, pois em alguns momentos exercem atividades de burocratas de alto escalão e, em outros, as de burocratas de nível de rua. Como burocratas de alto escalão utilizam-se de sua autonomia para gerir recursos públicos, já como profissional de nível de rua, mantêm o contato direto com o público-alvo da política pública que comanda (OLIVEIRA; ABRUCIO, 2018). Nesse sentido de burocratas de nível médio, se apresentarem como burocratas híbridos, Pires (2012) destaca que esses desempenham um papel tanto técnico-gerencial quanto técnico-político.

Mota (2018), ao analisar as tarefas executadas pelos diretores de escolas no âmbito do PAIC, ao constatar que esses diretores executam tarefas de coordenação dos burocratas de nível de rua e, ao mesmo tempo, trabalhos que os colocam em contato direto com os beneficiários da política, assumindo assim o papel de burocrata de nível de rua, os identificou como burocratas híbridos.

Costa; Filho Costa; Gonçalves-Costa (2017) consideram os professores como atores híbridos quando estes ocupam cargos de gestão. Segundo os autores, ao serem analisados separadamente, na hierarquia, os gestores, em sua maioria, são classificados como burocratas de médio escalão, e professores como burocratas de nível de rua, porém quando os professores assumem o cargo de gestão, eles não deixam sua função de docente, tornando-se assim burocratas híbridos.

Considerando o hibridismo que o burocrata de médio escalão pode assumir, nota-se que ele também pode se tornar gestor de nível rua. Esse termo é utilizado por Gassner; Gofen (2018) para identificar os burocratas com a função de ligar o nível de rua com a gestão ao se referir aos gestores de organizações de nível de rua. As organizações de nível de rua são as responsáveis pela entrega direta das políticas públicas aos usuários, como é o caso das escolas, delegacias, unidades de saúde e agências de assistência social (GASSNER; GOFEN, 2018).

Segundo Gassner e Gofen (2018), ao se considerar a gestão de nível de rua, algumas características precisam ser ressaltadas. Uma delas está relacionada aos usuários atendidos pelas organizações de nível de rua. Essas organizações não atendem a usuários individuais, mas sim, a um grupo político, com características particulares, podendo ser composto por subgrupos diferentes perante demandas inter-relacionadas. Outra característica está relacionada às perspectivas do Estado e do usuário ao mesmo tempo, e, por fim, as autoras apresentam quatro funções gerenciais - tradução, adaptação, mobilização e articulação - de nível de rua que, combinadas, traduzem como a política estabelecida se concretiza. Essas funções são definidas a seguir. Tradução: as decisões tomadas em outro nível para o nível de implementação; adaptação: da política para o ambiente local; mobilização: de voluntários nas atividades de rua; e articulação: em defesa da necessidade dos usuários com os superiores (GASSNER E GOFEN, 2018).

Nas organizações de nível de rua, os supervisores são, em sua maioria, ex-burocratas de nível de rua, promovidos a cargos de supervisão, fazendo com que ambos encontrem um ponto em comum em sua formação profissional (EVANS 2011). A relação social existente entre os burocratas de nível de rua e o supervisor de linha de frente que possui autoridade

legitimada permite que os supervisores exerçam liderança, impactando as atitudes e o uso da discricionariedade dos burocratas de nível de rua, interferindo diretamente na implementação da política pública, muitas vezes fazendo contato direto com o usuário (KEULEMANS; GROENEVELD, 2020, HUPE; HILL, 2007).

Baseada em pesquisas sobre a função gerencial de docentes de universidade brasileiras (HEERDT, 2002; SILVA, 2002; SILVA; MORAES, 2002; MARRA; MELO, 2003, 2005; SILVA; MORAES; MARTINS, 2003; ÉSTHER, 2007; KANAN, 2008), Silva (2011) ressalta que os docentes que se tornam gerentes desenvolvem suas atividades de forma improvisada, na base do imediatismo e sem planejamento. A autora elenca ainda alguns importantes da gestão universitária enfrentada por esses burocratas híbridos, sendo eles:

a “multiplicidade” de papéis exercidos pelos gestores universitários; a “temporiedade” com que os papéis de gerência são exercidos - o docente é levado a uma chefia, quer no nível de departamento ou de pró-reitorias, por prazo determinado, e ele volta à função de professor por um prazo também conhecido; o desconhecimento e a não preparação dos indivíduos para um cargo de gestão, dando espaço ao “amadorismo”, conforme citado por Figueiredo (1992) (SILVA, 2011, p. 49-50).

O gestor universitário híbrido é um tipo de gestor muito especial, pois cabe a ele decidir questões prioritárias e gerenciar os possíveis conflitos que surgirem ao mesmo tempo precisam se posicionar também como educador (GUIMARÃES, 2011; ÉSTHER, 2011). Esses gestores trabalham com tarefas inesperadas, não planejadas, como reuniões, interrupções, atividades de natureza diversas de forma intensa e descontínuas (SALES, 2005).

2.3. Representatividade Burocrática

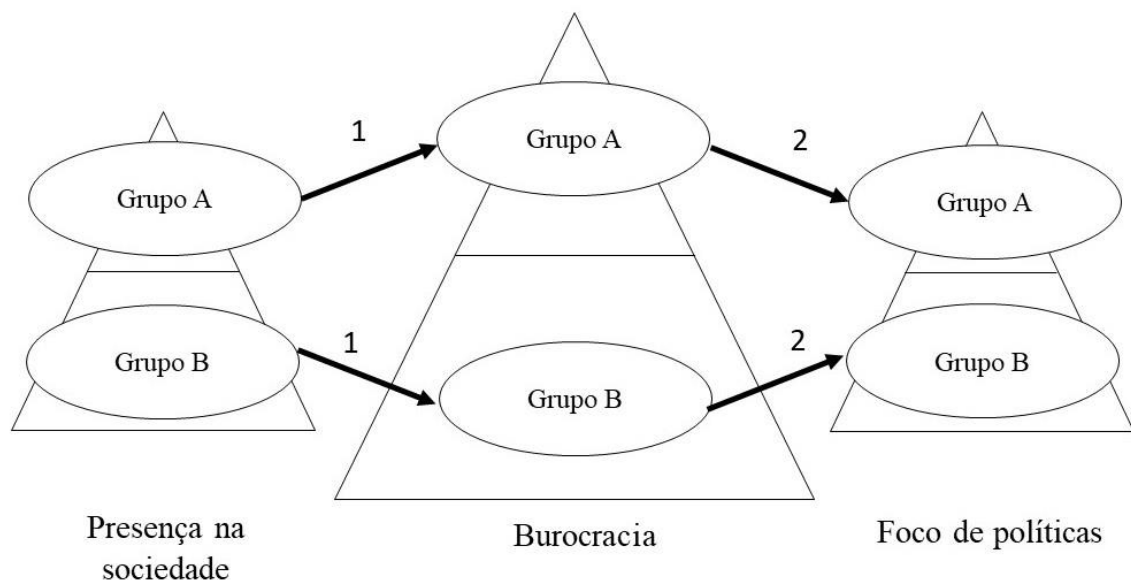
O conceito de Burocracia Representativa surgiu na década de 40 no estudo de Kingsley (1944), intitulado “Representative Bureaucracy: An Interpretation of the British Civil Service” que buscou demonstrar as desigualdades sociais presentes na força de trabalho do corpo burocrático Britânico. Kingsley trouxe a necessidade de representação das minorias, uma vez que ao analisar a composição do serviço público inglês verificou que existia maior representação de classes sociais mais altas e uma menor participação de membros da classe trabalhador.

Mudando então o foco de Kingsley, da burocracia representativa e seu elitismo de classe na burocracia Inglesa, Mosher trouxe a questão de raça e etnicidade na representatividade da burocracia americana. Em 1968, Mosher em seu trabalho “Democracy

and Public Service”, traz a distinção entre representação ativa e passiva. A partir da década 70, outros autores trataram a representatividade burocrática voltada para questão de gênero e raça (SMITH, 1980; MEIER, 1975; KRISLOV, 1974). Posteriormente surgiram alguns estudos indicando que a representação de alguns grupos sociais no corpo burocrático poderia melhorar o desempenho das políticas públicas, como pode ser visto no estudo de Meier; Wrinkle; Polinard, 1999.

A representação ativa, ou representação administrativa, onde a burocracia busca atender os interesses do grupo social ao qual pertence. Já a representação passiva, ou representação demográfica ou ainda descritiva, a composição burocracia representa demograficamente os grupos sociais presentes na sociedade (MOSHER, 2003). Na representação ativa, a burocracia desenvolve políticas com foco em beneficiar grupos sociais específicos a que pertencem e na representação passiva, a burocracia é composta aproximadamente pelas mesmas proporções em que os grupos sociais estão presentes na sociedade. A Figura 2 demonstra a representação ativa e passiva (COSTA; ALVES; GOMES, 2019)

Figura 2 - Representação passiva (setas 1) e representação ativa (setas 2)



Fonte: COSTA; ALVES; GOMES (2019)

A representação ativa é quando os burocratas desenvolvem políticas com o objetivo de beneficiar grupos específicos e a representatividade passiva a composição burocrática se aproxima das mesmas proporções em que os grupos sociais estão distribuídos na sociedade

(COSTA; ALVES; GOMES, 2019). Recentemente tem crescido as pesquisas que exploram a representatividade passiva e ativa como os apresentados por Sowa; Selden, 2003; Meier; Nicholson-Crotty, 2006; Groeneveld; Verbeek, 2012; Meier, 2019. Em relação a representatividade passiva os estudos apontam que a sociedade parece com a burocracia que a representa e também refletem sobre a contribuição da discricionariedade para a burocracia representativa ativa e como ela influencia para minimizar as desigualdades sociais (ALVES, 2020).

Outra dimensão da teoria da representatividade vem sendo abordada, a representatividade simbólica, que ocorre quando a representação passiva melhora as percepções de legitimidade e melhora os resultados burocráticos, promovendo parcerias colaborativas e a coprodução de serviços, podendo levar à redução de custos para os governos e também pode garantir que a democracia (HEADLEY; WRIGHT II; MEIER, 2021; RICCUCCI; RYZIN, 2017).

A teoria da burocracia representativa apresenta-se como uma maneira de a gestão pública ser mais responsiva ao público que ela serve (SOWA; SELDEN, 2003). Potenciais benefícios são apontados pela representação ativa e passiva, especialmente dos burocratas de nível de rua, dentre eles maior legitimidade às instituições burocráticas através do acesso equânime ao poder (SELDEN, 1977), políticas públicas mais responsivas às minorias e redução das desigualdades (SOWA; SELDEN, 2003), contribui para a legitimidade governamental (THIELEMANN, 1996), melhores resultados políticos para os cidadãos em geral (ANDREWS; ASHWORTH; MEIER, 2014). Por outro lado, a burocracia representativa pode trazer resultados não positivos como decisões alocativas excludentes e menos responsivas para a própria política pública e abandono a neutralidade administrativa (LIM, 2006).

A representatividade burocrática atinge os diferentes estratos da burocracia, onde o burocrata quando possui o perfil representativo aos dos “clientes” a que servem, conseguem incorporar os valores sociais ao exercer sua discricionariedade e construir uma relação mais próxima ente sociedade e estado (FERREIRA, LOTTA, 2016). Com base em Sowa e Selden (2003) e Lotta (2015) cinco pressupostos em que a teoria da representatividade burocrática é baseada é apresentada por Ferreira e Lotta (2016, p. 12):

- 1) a burocracia exerce discricionariedade; 2) os burocratas tentam maximizar seus próprios valores no exercício da discricionariedade; 3) estes valores são formados pela experiência socializada (como origem social, perfil sócio econômico, formação, etc); 4) quanto mais próximo o perfil do burocrata for do perfil da população, maior a chance do exercício da discricionariedade operar no sentido das decisões desejadas

pela população; 5) burocratas representativos conseguem, portanto, tomar decisões que são responsivas para os interesses, necessidades e vontades dos cidadãos.

Assim como a discricionabilidade é uma característica importante para o burocrata de nível de rua, o exercício da discricção do servidor público é um pré-requisito para que aconteça a representatividade conforme a teoria da burocracia representativa (ANDREWS; ASHWORTH; MEIER, 2014). Os burocratas em todos os níveis hierárquicos, incluindo o nível de rua, devem ter discricção suficiente para agir de acordo com seus valores e deve haver congruência de políticas entre os burocratas e aqueles que eles representam. Uma burocracia passivamente representativa pode influenciar a forma como o público percebe a legitimidade e o desempenho de uma agência, independentemente de suas realizações reais (RICCUCCI; RYZIN, 2017; RICCUCCI; RYZIN; LAVENA, 2014).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos descrevem quais estratégias foram assumidas no desenvolvimento da pesquisa, demonstrando a caracterização geral da mesma, técnicas e ferramentas para coleta de dados e análise de dados.

3.1. Caracterização geral da pesquisa e escolha das unidades de estudo

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, que é a mais apropriada quando o conceito ou fenômeno precisa ser mais bem entendido (CRESWELL, 2007). Possui caráter descritivo quanto aos seus objetivos, tendo em vista que será feita uma análise interpretativa dos dados ao se estudar o burocrata híbrido na universidade pública, representado nesse estudo pelo professor que assume a chefia de departamento sem abrir mão das suas atividades de docência. De acordo com Beuren (2006, p. 81), “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Complementando, Andrade (2010, p.112) afirma que na pesquisa descritiva: “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Este trabalho apresenta-se também como estudo de caso, tendo, como universo para análise, a Universidade Federal de Viçosa, por meio de entrevistas com os Chefes de Departamentos, considerados, aqui, como burocratas de nível de rua, enquanto professor, e burocrata médio, como gestor. O estudo de caso é classificado por Yin (2010, p. 39) como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.”

A escolha da Universidade Federal de Viçosa se deu pelo fato de ela ser caracterizada pela excelência em Ensino, Pesquisa e Extensão, tendo reconhecimento nacional e internacional, e ainda pela facilidade de acesso à coleta de dados, uma vez que essa pesquisa faz parte do programa de mestrado da Instituição, e a pesquisadora pertence ao seu quadro de servidores técnicos-administrativo.

Localizada na Zona da Mata, no interior de Minas Gerais, a UFV vem se destacando cada vez mais no cenário nacional e internacional. Em 2019, foi considerada a segunda melhor universidade de Minas Gerais e a 15ª do País, no Ranking Universitário Folha (RUF). Alcançou a terceira posição no ranking nacional entre as mais empreendedoras do Brasil em

2021. Internacionalmente, manteve-se entre as melhores do mundo no Ranking QS de Universidades Latino-Americanas, no Center for World University Rankings (CWUR) e no The World University Rankings.

Atualmente, a UFV possui três *Campi*, situados em Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba. Os *Campi* de Rio Paranaíba e o de Florestal não possuem a mesma estrutura do de Viçosa, que possui quatro Centros de Ciências, aos quais estão vinculados 38 Departamentos, já o de Florestal e o de Rio Paranaíba possuem quatro Institutos de Ciências, não dispondo de departamentos, conforme pode ser observado no organograma geral da UFV no apêndice A. Escolheu-se como universo de estudo os departamentos acadêmicos do campus Viçosa, ao considerar a estrutura da universidade o departamento se enquadrando no nível mais operacional chefiado obrigatoriamente por professores, uma vez que lida diretamente com a entrega da política pública a nível de rua. A estrutura organizacional dos Departamentos é apresentada no quadro 1:

Quadro 1 - Estrutura organizacional dos Departamentos por Centro de Ciências (Continua)

Centro de Ciências Agrárias			
Departamento	Graduação	Mestrado	Doutorado
Economia Rural	Agronegócio	Economia Aplicada	Economia Aplicada
Engenharia Agrícola e Ambiental Engenharia Florestal	Cooperativismo Engenharia Agrícola	Extensão Rural Engenharia Agrícola	Extensão Rural Engenharia Agrícola
	Engenharia Florestal	Ciência Florestal	Ciência Florestal
Fitopatologia Fitotecnia	Agronomia	Profissionalizante em Tecnologia de Celulose e Papel	Fitopatologia Fitotecnia
		Fitopatologia Fitotecnia	
Solos		Agroecologia Solos e Nutrição de Plantas	Solos e Nutrição de Plantas
Zootecnia	Zootecnia	Zootecnia	
Centro de Ciências Biológicas e da Saúde			
Departamento	Graduação	Mestrado	Doutorado
Biologia Animal	Ciências Biológicas (Bacharelado/Licenciatura)	Biologia Animal	Biologia Animal
Biologia Geral	Ciências Biológicas (Bacharelado/Licenciatura)	Biologia Celular e Estrutural Genética e Melhoramento	Biologia Celular e Estrutural Genética e Melhoramento
Biologia Vegetal	Ciências Biológicas (Bacharelado/Licenciatura)	Ecologia Fisiologia Vegetal Botânica	Fisiologia Vegetal Botânica

Quadro 1 - Estrutura organizacional dos Departamentos por Centro de Ciências (Continua)

Centro de Ciências Biológicas e da Saúde			
Departamento	Graduação	Mestrado	Doutorado
Bioquímica e Biologia Molecular	Bioquímica	Bioquímica Aplicada	Bioquímica Aplicada
Educação Física	Educação Física (Bacharelado/Licenciatura)	Educação Física	Educação Física
Entomologia		Entomologia	Entomologia
Medicina e Enfermagem	Medicina	Profissional em Defesa Sanitária Vegetal	
	Enfermagem	Profissional em Ciências da Saúde	
Microbiologia		Microbiologia Agrícola	
Nutrição e Saúde	Nutrição	Ciência da Nutrição	Ciência da Nutrição
Veterinária	Medicina Veterinária	Medicina Veterinária	Medicina Veterinária
Centro de Ciências Exatas			
Departamento	Graduação	Mestrado	Doutorado
Arquitetura e Urbanismo	Arquitetura e Urbanismo	Arquitetura e Urbanismo	
Engenharia Civil	Engenharia Civil	Engenharia Civil	Engenharia Civil
	Engenharia Ambiental		
	Eng. de Agrimensura e Cartográfica		
Engenharia Elétrica	Engenharia Elétrica		
Engenharia de Produção e Mecânica	Engenharia de Produção		
	Engenharia Mecânica		
Estatística		Estatística Aplicada e Biometria	Estatística Aplicada e Biometria
Física	Física (Bacharelado e Licenciatura)	Física Aplicada	Física Aplicada
		Profissional em Ensino de Física	
Informática	Ciência da Computação	Ciência da Computação	Ciência da Computação
Matemática	Matemática (Bacharelado e Licenciatura)	Matemática	
Química	Química (Bacharelado e Licenciatura)	Agroquímica	Agroquímica
	Engenharia Química	Engenharia Química	
Tecnologia de Alimentos	Engenharia de Alimentos	Ciência e Tec. de Alimentos	Ciência e Tec. de Alimentos
	Ciência e Tec de Laticínios		
Centro de Ciências Humanas			
Departamento	Graduação	Mestrado	Doutorado
Administração e Contabilidade	Administração	Administração	Administração
	Ciências Contábeis		
Artes e Humanidades	Dança		

Quadro 1 - Estrutura organizacional dos Departamentos por Centro de Ciências (Conclusão)

Centro de Ciências Humanas			
Departamento	Graduação	Mestrado	Doutorado
Ciências Sociais	Ciências Sociais (Bacharelado e Licenciatura)		
Centro de Ciências Humanas			
Departamento	Graduação	Mestrado	Doutorado
Comunicação Social	Comunicação Social – Jornalismo		
Economia	Ciências Econômicas	Economia	
Economia Doméstica	Economia Doméstica	Economia Doméstica	
Educação	Pedagogia	Educação	
	Educação do Campo		
Direito	Direito		
Geografia	Geografia (Bacharelado e Licenciatura)		
História	História (Bacharelado e Licenciatura)	Profissional em Patrimônio Cultural, Paisagens e Cidadania	
Letras	Letras	Letras	
	Secretariado Executivo Trilíngue – Português		

Fonte: Universidade Federal de Viçosa, 2021.

Os 38 departamentos do Campus de Viçosa estão distribuídos entre os quatro Centros da seguinte maneira: Centro de Ciências Agrárias (07), Centro de Ciências Biológicas e Saúde (10), Centro de Ciências Exatas (10) e Centro de Ciências Agrárias (11). Alguns departamentos apresentam composição diferente de outros. Existem departamentos com apenas curso de graduação, departamentos apenas com pós-graduação e departamentos com cursos de graduação e pós-graduação.

3.2. Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias, entrevistas, e secundárias, site institucional e pesquisa documental que aborde aspectos institucionais de estrutura e gestão, disponibilizados pela UFV. A entrevista semiestruturada possui um roteiro de perguntas previamente estabelecidas, tendo flexibilidade quanto às atitudes e compreensão do pesquisador, ou seja, as perguntas poderão ser alteradas a partir das respostas obtidas (MANZINI, 2004). Quanto à amostragem, optou-se pela não probabilística por acessibilidade, que permite ao pesquisador selecionar os elementos pela facilidade de acesso (VERGARA, 2010).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas por meio eletrônico, com exceção de uma feita de forma presencial, utilizando a plataforma GoogleMeet, foram entrevistados 26 Chefes de Departamentos da Universidade Federal de Viçosa, *Campus Viçosa*, de um total de 38 chefes, atingindo todos os 04 Centros de Ciências. Desse total foram excluídos 02 chefes que assumiram o cargo durante a coleta de dados, o chefe do departamento de Administração e Contabilidade por ser o orientador da pesquisa, a fim de evitar desvios na coleta de dados. Os 09 chefes restantes não responderam às tentativas de contato da pesquisadora e as tentativas foram cessadas após as 26 entrevistas realizadas por alcançar a saturação, no qual se suspende o processamento de novas observações e o busca de novos participantes, uma vez que novos elementos não são mais depreendidos a partir do campo de observação (FONTANELLA et al., 2011). O período de coleta de dados foi de novembro de 2021 a abril de 2022.

Dessa forma, para atingir os objetivos da pesquisa, considerou-se a adoção de diferentes fontes de dados, a chamada triangulação, dando assim ao pesquisador a possibilidade de usar de diferentes maneiras de observar o objeto (STAKE, 1995). A triangulação é uma alternativa para se obter novos conhecimentos através de diferentes pontos de vista e ainda promove uma maior confiabilidade e validade da pesquisa (VERGARA, 2010).

Ressalta-se que esta pesquisa e seus respectivos instrumentos de coleta de dados fora submetido e aprovados pelo do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa, garantindo assim os preceitos éticos da pesquisa científica. A identidade dos respondentes será preservada, e os mesmos serão citados neste trabalho como CFD1 a CFD26.

3.3. Técnicas de análise dos dados

Os dados coletados foram submetidos a uma análise qualitativa por meio da análise de conteúdo, que é conceituada por Bardin (2011, p. 40) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”, permitindo que o pesquisador conheça o emissor da mensagem ou sobre seu meio. Por meio dessa técnica é possível verificar hipóteses ou descobrir o que o conteúdo manifesto intenciona, e é utilizada para identificar, baseando-se em dados coletados, o que está sendo dito a respeito de determinado tema (MINAYO, 2003; VERGARA, 2010).

A operacionalização da referida análise seguiu as três etapas indicadas por Bardin (2011): (i) pré-análise: é a fase de preparação do material e levantamento de hipóteses; (ii) exploração ou análise do material: é criada a codificação e categorização do material e (iii) tratamento dos resultados: fase em que se faz a inferência e interpretação dos dados, estabelecendo conexões entre a realidade e o referencial teórico. A entrevista semiestruturada permitiu a flexibilidade de inclusão de categorias pertinentes no decorrer do processo de análise de conteúdo até a formulação da conclusão. As categorias que foram analisadas são: discricionariedade, estrutura, ação individual, relações, adaptação, mobilização e articulação, podendo ser criadas outras categorias no decorrer das entrevistas. O quadro 2 mostra o esquema metodológico utilizado na pesquisa.

Quadro 2 - Quadro Metodológico

Descrição da pesquisa		Qualitativa, Descritiva, estudo de caso		
Coleta de dados	Primários	Entrevista	38 Chefes de Departamento	
	Aprovação do Comitê de Ética: CAAE 52984021.0.0000.5153			
	Secundários	Pesquisa documental	site UFV	Descrever atividades e atribuições do Chefe de Departamento e como ocorre sua eleição
			Cartilha Chefia	
Resoluções Conselho Universitário				
Resoluções Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão				
Análise de dados	Análise de Conteúdo	Categorias Burocracia de Nível de Rua	Discricionariedade	Identificar características da burocracia de nível de rua presentes no chefe de departamento
			Estrutura	
			Ação Individual	
			Relações	
		Categorias Representatividade	Legitimidade	Analisar a forma de representatividade do chefe de departamento e identificar como ele legitima suas ações
			Ativa	
			Passiva	
		Categorias Funções Gerenciais de nível de Rua	Simbólica	Analisar como os Chefes de Departamentos utilizam as funções gerenciais de nível de rua
			Adaptação	
			Mobilização	
			Articulação	

Fonte: Elaborado pela autora.

4. A REPRESENTATIVIDADE DA CHEFIA DE DEPARTAMENTO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA

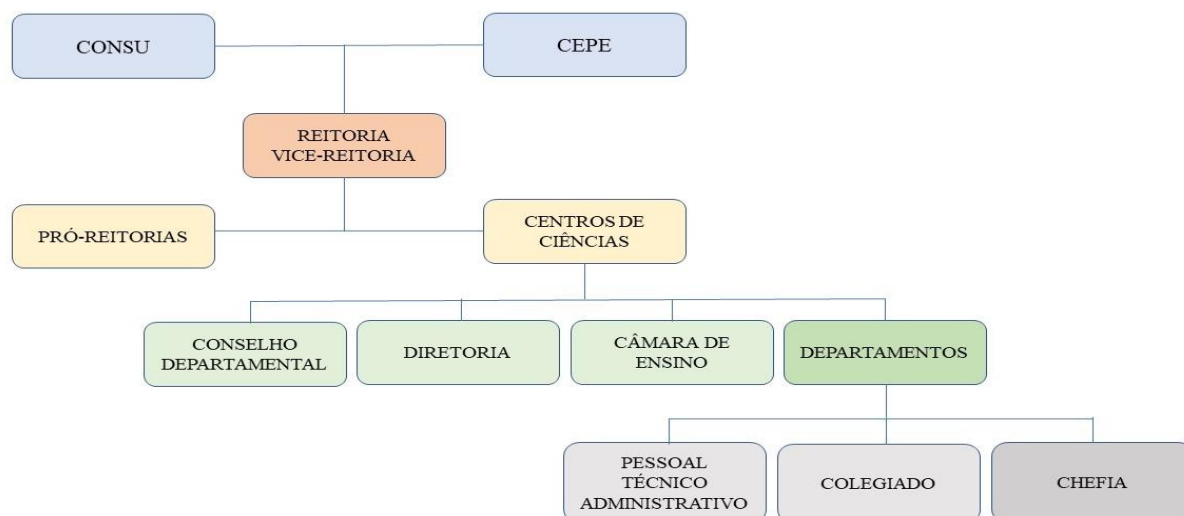
Ao assumir o cargo de chefe de departamento após a eleição, o docente passa a ser representante de seus pares. Bispo Júnior; Gerschman (2015) consideram a legitimidade como uma dimensão importante para que a representação seja efetivada. Nesse capítulo descrevemos qual a forma de representação assumida pelos Chefes de Departamentos da Universidade Federal de Viçosa e para isso foi necessário descrever a estrutura departamental da instituição e qual as atribuições que o chefe de departamento assume concomitantemente com suas funções de docência para entender como ele legitima sua atuação como burocrata híbrido.

4.1. A estrutura departamental e atribuições do chefe de departamento

A Universidade Federal de Viçosa adota um modelo organizacional em que predominam decisões de órgãos colegiados atuantes nas áreas de deliberação superior, de fiscalização econômico-financeira, de administração superior, de ensino, pesquisa e extensão e de consulta. A administração superior da universidade cabe ao Conselho Universitário – CONSU, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE e a Reitoria.

O CONSU é o órgão superior de deliberação de administração da Universidade e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, órgão de coordenação e supervisão das atividades de ensino, pesquisa e extensão no plano didático-científico. Vinculado a Reitoria estão os Centros de Ciências, onde sua administração cabe ao Conselho Departamental, à Câmara de Ensino e à Diretoria de Centro. O departamento está vinculado a um Centro de Ciências e é formado por docentes, pessoal técnico administrativo, colegiado e chefia. A figura 03 demonstra a estrutura organizacional do Departamento.

Figura 3 - Estrutura Organizacional do Departamento



Fonte: Elaborado pela autora com base no Regimento Geral da UFV

O Departamento é a unidade acadêmica básica da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal e compreenderá disciplinas afins. O Colegiado do Departamento é o órgão consultivo e deliberativo do Departamento, cuja composição e funcionamento serão estabelecidos em regimento próprio. As decisões do Colegiado do Departamento serão sempre tomadas pela maioria dos membros presentes e o presidente terá apenas o voto de qualidade. Cabe ao departamento o planejamento, distribuição e execução das tarefas que lhe são peculiares em todos os níveis e para todos os fins de ensino, pesquisa e extensão, na forma de Estatuto e do Regimento Geral.

A Chefia do Departamento é o órgão executivo do Departamento e deve ser ocupada por docente efetivo já aprovado no Estágio Probatório. O Chefe de Departamento é designado pelo Reitor, mediante indicação do Diretor do Centro de Ciências, escolhido de lista tríplice organizada pelo Colegiado do Departamento, com mandato válido por quatro anos, podendo haver recondução. O Estatuto e o Regimento Interno da Universidade descrevem as competências do colegiado e dos chefes de departamento na UFV como poder ser observado no quadro 3.

Quadro 3 - Competências do Colegiado e do Chefe de Departamento (Continua)

Competência do Colegiado	Competências do Chefe de Departamento
Organizar a lista tríplice visando à designação do Chefe de Departamento pelo Reitor, mediante indicação do Diretor do Centro	Administrar e representar o Departamento

Quadro 3 - Competências do Colegiado e do Chefe de Departamento (Conclusão)

Competência do Colegiado	Competências do Chefe de Departamento
Apreciar o plano anual de atividades acadêmicas do Departamento, para aprovação do Conselho Departamental	Baixar atos, bem como delegar poderes, nos limites de suas atribuições
Indicar nome de docente para atuar na pós-graduação	Convocar e presidir as reuniões do Colegiado do Departamento
Definir o orçamento do Departamento, a ser submetido ao Conselho Departamental, para integrar a proposta orçamentária do Centro, com vistas em seu encaminhamento à Reitoria, para elaboração do orçamento da Universidade	Apresentar, no final de cada ano letivo, ao Conselho Departamental, após aprovação pelo Colegiado do Departamento, o relatório de atividades, sugerindo as providências cabíveis para maior eficiência do ensino, da pesquisa e da extensão
Aprovar os procedimentos complementares dos concursos públicos de docentes	Zelar pela ordem e pelo patrimônio no âmbito do Departamento, adotando as medidas cabíveis e, se necessário, representando ao Diretor do Centro, para as providências
Propor a criação ou extinção de disciplinas de graduação e pós-graduação à Câmara de Ensino e ao Conselho Departamental, conforme o caso	Cumprir e fazer cumprir as disposições do Estatuto da Universidade, deste Regimento Geral, do Regimento do Centro e do Departamento, as deliberações dos Colegiados Superiores e dos órgãos da Administração Superior, as do Conselho Departamental, bem como as do Colegiado do Departamento
Atribuir encargos didáticos ao pessoal docente, bem como supervisionar o desenvolvimento das atividades acadêmicas	Fiscalizar a observância do Regime Didático, o cumprimento dos programas de ensino e a execução dos demais planos de trabalho
Aprovar nomes de representantes do Departamento para compor comissões, câmaras e conselhos	Atestar a frequência dos docentes e servidores técnico-administrativos lotados no Departamento, comunicando-a ao órgão competente
Escolher a comissão de avaliação final de estágio probatório do docente, composta de três docentes de classe igual ou superior ao do avaliado, presidida pelo Chefe de Departamento	Orientar e acompanhar o docente ou servidor técnico-administrativo em estágio probatório, desencadeando o processo de avaliação de desempenho e, se for o caso, presidindo a comissão específica, que será escolhida pelo Colegiado do Departamento
Deliberar sobre as viagens técnicas de curta duração – até 15 (quinze) dias – dos docentes, bem como os respectivos relatórios	Encaminhar ao Conselho Departamental, em tempo hábil, a proposta orçamentária, aprovada pelo Colegiado do Departamento
Propor o plano de expansão do quadro de pessoal e da área física do Departamento, submetendo-o ao Conselho Departamental	Em caso de urgência e, ou, inexistência de “quorum” para o funcionamento, o Chefe do Departamento poderá decidir “ad referendum” do Colegiado do Departamento, ao qual a decisão será submetida na próxima reunião que houver
Opinar sobre a avaliação final do docente, encaminhando à Comissão Permanente do Pessoal Docente, para relato, e aos Colegiados Superiores, para aprovação	Apresentar ao Conselho Departamental, após aprovação pelo Colegiado do Departamento, o Plano Anual de Gestão, envolvendo as atividades de ensino, pesquisa e extensão
Aprovar as propostas de consultorias e prestação de serviços dos docentes do Departamento	
Propor as assinaturas de convênios, contratos, acordos e protocolo de intenção ao Conselho Departamental	
Propor plano de capacitação docente, a ser submetido ao Conselho Departamental	
Definir prioridades de áreas para abertura de concurso público de docentes	
Aprovar os projetos de pesquisa e de extensão do Departamento	

Fonte: Estatuto e Regimento Geral da UFV

Os chefes de departamento entrevistado descreveram atividades que desenvolvem no seu dia, sendo elas atividades burocráticas, de gestão de pessoas, de gestão de estrutura física, de gestão orçamentária e patrimonial, atividades que envolvem o ensino e atividades diversas que aparecem sem serem previstas. Dentre as atividades comuns, chamadas pela maioria como atividades burocráticas, destaca-se responder e-mails, verificar processos no Sistema Eletrônico de Informação – SEI, aprovar compras de material de consumo e permanente e reuniões dentro do departamento e também com outros órgãos na Universidade, “a gente fica ali no SEI, sempre aprovando solicitações de projetos de pesquisa, projeto de extensão, solicitação de serviço” (CD08). A gestão de pessoas inclui controle de frequência, marcação de férias, licenças, resolução de conflitos, tanto de docentes quanto de técnicos administrativos, autorização de treinamento e organizar concurso de professores. Essas atividades vão de encontro com o Regimento Geral da UFV, nos art. 39 onde “A Chefia do Departamento é o órgão executivo do Departamento, cabendo-lhe administrar as suas atividades”, tanto administrativas quanto didáticas.

A gestão de estrutura física está relacionada a gestão do espaço físico do departamento, incluindo jardinagem, manutenção de prédio, obras e serviços nos prédios e outras dependências. Já a gestão orçamentária e patrimonial está voltada para gestão de orçamento da união e de convênios, compra de materiais permanente e de consumo, manutenção de bens e gestão geral do patrimônio público. Já as atividades relacionadas a ensino estão ementa de disciplinas, distribuição de disciplinas e formulação dos horários e equalização dos encargos didáticos, “Com relação ao ensino, bom, a gente tem a organização da distribuição dos recursos, professores que vão lecionar disciplinas, quantos professores, quais disciplinas que serão ofertadas, essa é uma atividade que é de responsabilidade do chefe coordenar a equipe” (CD09). Tem-se ainda as atividades ligadas ao colegiado, uma vez que o chefe dirige a reunião ele precisa organizar a pauta da reunião, conduzi-la e depois conferir a ata.

Cabe ao chefe de departamento ser a ponte entre as instâncias superiores e o departamento, levando as demandas internas dos docentes e técnicos administrativos e repassando a eles as decisões tomadas e zelar para que as decisões superiores e regras sejam cumpridas a nível do departamento.

Acho que o principal norteador seria zelar pelo cumprimento das normas, das regras da universidade, acompanhar as decisões dos conselhos superiores, trazer para a instância do departamento, fazer essa mediação com a chefia da diretoria de centro. Então seria um eu considero que a chefia do departamento é o interlocutor muito

importante para, de fato tomar conhecimento das regras, resoluções, das decisões da própria administração superior e dos seus conselhos superiores (CD20).

De modo geral cabe ao chefe toda organização para que o departamento funcione em todas as áreas, desenvolvendo atividades que de alguma forma tem ligação com sua atividade principal que é o ensino e atividades que muitas vezes são novas, que dependem de um tempo maior para conhecimento e que muitas vezes é preciso de ajuda para exercê-las, como, por exemplo, questões de estrutura física e gestão orçamentária. Além disso, várias atividades e problemas que não fazem parte do dia a dia aparecem e o chefe precisa encontrar uma solução, “Cada dia tem uma novidade ou um fogo para eu apagar” (CD12).

É importante destacar as diferenças existente entre os departamentos, o que geram demandas diferentes dos chefes. Dentre essas diferenças podemos citar o tamanho do departamento, tanto em relação ao espaço físico quando ao número de professores, de técnicos-administrativos e até mesmo de aluno. Alguns departamentos possuem apenas um prédio ou ainda ocupam apenas um andar no prédio, por outro lado existem departamentos com uma estrutura física mais complexas, sendo responsável por administrar diversos espaços externos ao departamento, como acontece com alguns laboratórios, unidades de ensino, pesquisa e extensão, áreas ou setores destinados às aulas práticas e outras atividades dos departamentos.

Somada a essa diferença do tamanho físico tem-se a diferença do número de servidores, desde a quantidade de docentes, havendo departamento com apenas 08 professores em contrapartida existe outro com 71 docentes, essa diferença também pode ser estendida aos técnicos-administrativos, gerando um trabalho maior na questão de recursos humanos para alguns chefes de departamento por possuir uma quantidade maior de servidores subordinados a ele. Se por um lado aumenta a dificuldade em gerir um número maior de pessoas para alguns departamentos, por outro acumula-se funções quando o departamento possui um número reduzido de servidores para cumprir todas as funções necessárias.

Outra diferença relevante entre os departamentos está relacionada aos recursos financeiros. A distribuição dos recursos diretos da união obedece à critérios que fazem com que os departamentos recebam recursos diferenciados. Além disso, existem os recursos extraorçamentários captados pelos próprios departamentos, onde alguns departamentos possuem maior capacidade de captação do que outros, seja pelo número de pesquisadores que possui ou mesmo pela área de atuação do departamento, já que algumas áreas possuem maior facilidade em atrair convênios do que outras, por exemplo.

Ao assumir o cargo de chefe de departamento o docente assume diversas atribuições e atividades novas, o que demanda deles muito tempo para entender como funcionam as rotinas e até mesmo entender o que de fato são atribuições dos chefes e como resolver os problemas que aparecem no dia-a-dia. Poucos chefes passaram por algum tipo de treinamento e quando houve foram treinamentos pontuais, voltado para a utilização de sistemas e não para a gestão. Dos 26 entrevistados apenas sete citaram que participaram de treinamento oferecido pela UFV, alguns para utilizar o Sistema Eletrônico de Informação – SEI, e outros que envolviam a Pró-reitora de Gestão de Pessoas - PGP e a Pró-reitora de Planejamento e Orçamento – PPO, voltado para o uso dos sistemas eletrônicos e procedimentos dessas pró-reitoras. O quadro 4 descreve essa participação dos chefes de departamento em treinamentos oferecido pela UFV:

Quadro 4 - Participação em Treinamento oferecido pela UFV

Treinamentos da UFV listados pelos entrevistados
"eles fizeram, acho que foi um treinamento aqui no Cead, acho, que por acaso é aqui em frente, em que as pró-reitoras iam lá falar para os gestores, não sei se você participou disso. No caso que eu me lembro, ele iam e falavam o que ele faziam. Não é que foi um treinamento, foi uma forma de mostrar o que cada pró-reitora fazia." (CD01)
"a gente teve assim sobre o SEI, como usar o SEI, alguma coisa de sistema operacional assim, mas nada administrativo, de gestão, nada " (CD03)
"a gente teve alguns servidores estiveram lá para esclarecer tanto as questões do orçamento quanto no caso da PGP de aposentadoria, foram vários processos, férias, várias coisas assim e pontualmente também, o centro tem organizado, por exemplo, quando teve o processo da formulação do plano de gestão" (CD06)
"junto com a coordenação a gente participou, fomos eu, o coordenador e a chefia do expediente, a gente participou de algumas capacitações, foram dadas lá na Cead, em que eles trabalharam alguns conceitos importantes assim que me auxiliaram bastante." (CD07)
"nós tivemos um único treinamento que a gente teve foi para utilização do sei que é o sistema eletrônico " (CD10).
"a pró-reitoria de gestão de pessoas organizou uma espécie de treinamento logo no início, no início da gestão deles. Em 2019, no segundo semestre" (CD20)
"ao longo do tempo sim, teve alguns treinamentos. (...) treinamento em relação ao uso de sistemas , sim, pontualmente aconteceu, mas não uma coisa assim, relacionada a chefia, a todas as demandas de uma chefia, não" (CD26)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa

Ao verificar os documentos da instituição identificamos que o treinamento mencionado que envolvendo as pró-reitoras foi um evento realizado pela PGP chamado de "Orientações para Gestores da UFV, que ocorreu no período de 18 a 22 de novembro de 2019, voltado para os ocupantes de cargo de direção e função Gratificada com o objetivo de promover a disseminação do conhecimento, o compartilhamento de boas práticas e a adoção do princípio da melhoria contínua para a execução dos processos de trabalho. Esse evento contou com a participação da PGP, PPO e PRE que abordaram diversos temas que podem ser

encontrados no anexo II. Os professores que participaram desses treinamentos compartilharam que mesmo sendo apenas com foco em uso de sistema eletrônico foi de muita importância, pois várias atividades desempenhadas por eles utilizam os sistemas informatizados da UFV, “eu tenho até um caderninho assim, deve estar por aqui, na minha mesa, que foi fundamental.”(CD20). Outros professores descreveram que não tiveram treinamento, mas que contaram com a ajuda do chefe anterior e do chefe de expediente, que lhes repassaram as experiências deles e ainda houve outro que citou como treinamento o período em que substituiu outro chefe anteriormente.

Tudo o que eu sei aqui, que eu aprendi até o momento foi com o chefe de expediente aqui (CD09).

Se é que é um treinamento, eu assumi, por exemplo, as férias da colega que me precedeu, eu tomei contato com essas questões muitas vezes já nesses momentos, isso não é exatamente um treinamento formal, mas você compartilha ali, passa a visualizar algumas questões já (CD18).

E o treinamento que eu recebi da primeira vez, foi muito fazendo perguntas para o chefe anterior (CD19).

Nesse sentido os entrevistados sentem a necessidade de treinamento para a função, já que a função administrativa para a grande maioria nunca esteve presente durante sua formação que é voltada para o ensino, pesquisa e extensão. O novo chefe se vê então frente a um grande desafio de gerir um departamento, onde tudo é novo, tendo ainda que manter suas atividades de docência. Um ponto que é preciso destacar é a conciliação das atividades de ensino, pesquisa e extensão com as funções administrativas. A falta de tempo para todas as atividades é apontada pelos entrevistados, sendo essa conciliação, considerada difícil, desafiadora e até mesmo impossível como pode ser visto no quadro 5:

Quadro 5 - Conciliação entre atividades da docência e atividades administrativas (continua)

Conciliação entre ensino, pesquisa, extensão e administração	
CD01	Hoje eu consigo já conciliar essas coisas, tem hora que uma atrapalha a outra, aí eu tenho que ver o que que é mais importante, então muitas vezes a gente tem que tomar uma decisão. Às vezes é uma coisa ensino, de pesquisa, que eu posso deixar.
CD02	Eu concilio mau, no período remoto eu praticamente adaptei as aulas que eu tinha pra aulas gravadas e estou com poucos orientados na pós-graduação e na iniciação científica e tem dado pouca atenção pra eles.
CD03	Tem que fazer um malabarismo. (...)você acaba tentando conciliar as quatro coisas, ensino, pesquisa, extensão e administração, algumas coisas sempre ficam a desejar, algumas coisas ficam meio atropeladas e eu acabo deixando em segundo plano a pesquisa, em terceiro plano a extensão. A extensão sempre fica por último
CD04	Realmente não é fácil não, muito difícil você manter todas as atividades que você fazia antes de ensino, de pesquisa e extensão com o cargo administrativo
CD05	Eu mantive o laboratório, mantive os meus estudantes, eu cheguei a pegar uma estudante extra. A extensão eu faço pouco, mas o que precisou, eu continuei e a pesquisa eu continuei, mas eu confesso que me prejudicou um pouco

Quadro 5 - Conciliação entre atividades da docência e atividades administrativas (conclusão)

Conciliação entre ensino, pesquisa, extensão e administração	
CD06	Não concilio, eu não concílio, não dá. Aí é muito difícil, assim, a gente perde prazo de artigo, não tem jeito. Interfere, a gente reduz as outras atividades. Se eu não me cuidar, eu começo a responder e-mail 8 horas da manhã e vou até as 6:00 da tarde.
CD07	Às vezes é ultrapassando mesmo carga horária de trabalho, como que você consegue conciliar, as vezes é reduzindo a quantidade de atividades de extensão que você vai pegar
CD08	A gente concilia no suor. Não tem outra resposta. Essa conciliação ela é bem difícil, afirmo com certeza assim, que está sendo difícil de ter um desempenho excelente nas minhas disciplinas, às vezes, muitas vezes, já aconteceu mais de uma vez, assim, de eu não dar conta.
CD09	Extensão eu faço muito pouco, quase nada. Agora ensino e pesquisa. Pesquisa, a minha produtividade caiu demais depois que eu entrei na chefia, caiu muito. Ainda consigo fazer bastante coisa, mas a atividade chefia toma tempo e principalmente em determinados períodos do ano, toma um certo tempo. Agora o ensino não, o ensino não afeta
CD10	Às vezes você precisar trabalhar no fim de semana, passa do horário, passa das 18, mas você consegue fazer, então eu acho que se você é organizado com as suas coisas, você acaba conseguindo conciliar tudo
CD11	Não consegue. Uma coisa fica malfeita. É difícil, tento, mas não consigo não. Eu acho que acaba ficando as atividades acadêmicas mais prejudicadas, aula e orientação.
CD12	Tem sido bem desafiador
CD13	você tem que trabalhar de certa forma, um pouco acima do que você está previsto regimentalmente, para poder dar conta de suas atividades.
CD14	eu começo às 7 e não tem hora de terminar, e aí, quando necessário, final de semana eu trabalho. mas sempre delegando, eu delego muito, eu evito delegar só aula.
CD15	A gente dá um jeito. às vezes eu vou responder e-mail 3 horas da manhã.
CD16	Eu reservo meu tempo na semana para as atividades da chefia, existem períodos onde as atividades da chefia é bem pequeno, mas existem períodos que elas se acumulam, então eu, felizmente, treinei, conversei muito com, eu tenho um secretário muito eficiente, muito inteligente, muito proativo e isso facilita muito, isso me deixa com o tempo necessário para as outras atividades.
CD17	a gente está sempre atolado e isso prejudica. Então eu me programo, eu distribuo meus horários aqui
CD18	Eu não concílio. Eu não consigo fazer pesquisa, por exemplo, eu não concílio
CD19	É um problema, principalmente às reuniões. aí eu tenho como optar entre ou pedir pra alguém me representar na reunião ou se for muito importante a reunião eu peço alguém para dar aula pra mim. Então a gente tem que usar isso sempre no departamento
CD20	Eu faço assim, eu coloco uma corda bamba, é um desafio mesmo, assim, nem sempre dá 100% certo, quase nunca dá 100% certo, mas eu tento ter esse apoio forte da chefe de expediente. Eu tento também fazer um planejamento do semestre.
CD21	Realmente vai tentando um ter um equilíbrio aí, é o dia a dia mesmo, não dá pra falar assim aí eu deixo tantas horas para isso, tantas horas para aquela atividade, não existe, ou seja, é de acordo com a demanda.
CD22	Aí é que é difícil. É o que me faz, às vezes, pensar será que eu vou até o final dos 4 anos? Alguma parte ela vai ficar afetada, em algum momento você acaba afetando uma dessas linhas, um desses eixo que a gente trabalha na administração, no ensino, na pesquisa e na extensão.
CD23	Não tem jeito muito não, viu? Eu achava que tinha. Meu trabalho eu atuava em pesquisa, ensino e a extensão, as 3 coisas. à medida que eu fui fechando coisas, eu não fui abrindo mais. Eu eu trabalho quase todas as noites até 9 horas da noite, mais ou menos, começo às 7 da manhã e trabalho quase todo final de semana.
CD24	Não é fácil conciliar, é difícil de conciliar mesmo.
CD25	Aí entrou na parte mais caótica. Você concilia, muitas vezes você vai tirar o sábado porque você não corrigiu as coisas dos seus alunos, então você vai pegar sábado, domingo para conseguir fazer, atender a demanda, às vezes você vai ficar até mais tarde, você acaba gerando horas extras aí de trabalho para conseguir conciliar
CD26	É difícil, é torturante, é triste porque acaba afetando a produtividade, no meu caso dificultou muito o meu investimento em pesquisa e também afetou a extensão, ensino, afetou todas essas demandas de ensino, pesquisa e extensão, porque o tempo, tem a ver com a gestão do tempo. Eu senti que a pesquisa foi bem afetada. Mas todas essas questões, de ensino, pesquisa e extensão foram bastante afetadas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa

O aumento da carga de trabalho, estendendo-a muitas vezes para o fim de semana é a principal alternativa para conciliar as atividades de gestão com as atividades de docência. Dentre as atividades as que são mais afetadas são as de pesquisa e extensão, uma vez que as atividades de ensino e de chefia não podem esperar “A parte de sala de aula e a parte administrativa são coisas que eu tenho que tá ali em dia. Agora a parte de pesquisa e extensão quando sobra tempo” (CD03) e dar aula além de necessário e prazeroso, principalmente porque os professores consideram sua atividade principal “Eu gosto de lecionar, eu gosto de estar presentes” (CD14). Alguns chefes citaram que os alunos orientados muitas vezes acabam ficando prejudicados “um aluno que é orientado meu, ele sai em desvantagem de um aluno que é orientado de outro professor, porque nem sempre ele vai ter o acesso a mim fácil” (CD11) e “eu estou sentindo uma maior dificuldade realmente na pesquisa, questão de acompanhamento dos alunos, tempo pra poder dar um pouco mais de atenção para os alunos, isso realmente é complicado” (CD04). Por fim, a maioria conta com os chefes de expediente para conseguirem concluir muitas atividades administrativas. Mesmo reduzindo a carga horária para o limite permitido que é de oito horas aulas semanais, o tempo ainda é curto para conciliar todas as atividades.

4.2. A representatividade do chefe de departamento na Universidade

De acordo com o regimento geral da UFV o chefe de departamento é designado pelo reitor, mediante indicação do diretor do centro de ciências, escolhido de lista tríplice organizada pelo colegiado do departamento. Via de regra o chefe de departamento deve ser escolhido entre os docentes efetivos já aprovados no estágio probatório. Dentre os entrevistados, em sua maioria, a eleição teve candidato único, sendo o chefe eleito por aclamação. Dos 26 entrevistados apenas 04 manifestaram livre interesse em ser chefe, 04 tiveram o nome indicado pelo colegiado no momento da eleição e aceitaram, 04 se manifestaram por um acordo interno de revezamento dentro do departamento, aceitando o cargo porque chegou a sua vez e os demais receberam alguma forma convite, tanto do chefe anterior, quanto dos demais colegas e até mesmo dos técnicos administrativos.

eu não me candidatei para a função, **mas ninguém quis se candidatar**, aí foi aquela **votação no escuro** em que eles escolheram, e aí me perguntaram se eu toparia e aí a gente se sente um pouco, é, meio que na obrigação de poder colaborar (CD01). então eu fiquei observando que **ninguém** no departamento se manifestava querendo assumir a chefia, considerando ser uma dificuldade muito grande, então eu me manifestei, assim, não conversei com ninguém, na reunião de indicação o diretor do

centro perguntou se alguém tinha interesse em assumir a chefia e eu **me manifestei**, eu falei, eu gostaria de assumir (CD05).
 o que me levou a chegar à chefia foi o **convite** de algumas pessoas (CD08).
 “eu não queria mais esse tipo de coisa na minha vida não, mas foi uma questão aqui de um **arranjo departamental** (CD11).
 ser chefe foi um **convite** dos meus colegas do departamento (CD16).
 o que me levou a chefia foi um **acordo tácito** que existe dentro do departamento no qual os colegas todos se comprometem a pegar, assumir a chefia do departamento dentro de uma determinada ordem (CD18).
 a gente trabalha por **rodízio** mesmo nas atividades administrativas (CD20).
me procuraram, um grupo de professores e falaram olha você tem boa flexibilidade, você consegue lidar com muita gente, com os técnicos de laboratório também e tal, então é sua vez, então eu assumi a chefia (CD24).

Ao analisar o processo que levou o professor a se tornar chefe verificou-se que na maioria das vezes não existe concorrência, uma vez que os docentes dispostos a assumir o cargo de chefe, a maioria nunca teve interesse em ocupar o cargo por considerar um cargo que demanda muito e com atividades muito distintas das de professor “são raras as pessoas que querem ser chefe porque são muitas atribuições e acaba que não tem como a gente abrir mão da parte de docência, de pesquisa, de extensão, então a gente só vai acumulando funções” (CD03); “nunca desejei ser chefe” (CD16); “nunca foi um desejo meu assumir a chefia” (CD26). Os atuais chefes consideram um cargo muito desafiador e com muita responsabilidade e independente da forma como o chefe entrou no cargo é unânime que a maior motivação é a vontade de contribuir para a instituição, havendo um reconhecimento que cada professor precisa dar sua contribuição.

Mesmo assumindo o mandato após a eleição ou mesmo por aclamação o chefe reconhece que o cargo de chefe de departamento é um cargo apenas representativo, onde o poder do chefe é limitado e a maioria das decisões são tomadas de forma colegiada e o chefe assume o papel de interlocutor dessas decisões perante aos órgãos superiores da universidade. Existe um entendimento que o professor não é um chefe, ele está ocupando um cargo por um período momentâneo, devendo representar as decisões de seus pares tomadas através do colegiado. Cabe ao chefe buscar informações, mobilizar as pessoas, possui um papel político e possui atribuições normativas. “eu eventualmente estou ocupando um cargo de gestão, eu tenho atribuições que são normativamente designadas a mim” (CD07). O quadro 6 demonstra como os chefes reconhecem serem representantes dos seus pares:

Quadro 6 - Reconhecimento do chefe como um representante dos pares

Reconhecimento da representatividade do chefe de departamento	
CD03	“A decisão que você precisa tomar é como departamento, eu estou representando o departamento, então eu preciso ouvir a todos”.
CD05	“A gente tem que mostrar para a administração superior qual é a necessidade do colegiado”.
CD12	“De que eu não tomo decisão por eles. Na verdade, nós tomamos decisões de forma conjunta, que eu sou, na verdade, a representatividade dos meus pares e não, eu não sou maestro, estou tocando junto.
CD18	meu papel é de representar o colegiado. (...) a gente acaba só representando mesmo os colegas, os colegas votam para que a gente seja o representante e é isso que acontece, é isso que a gente faz, a gente representa esses colegas”.
CD20	“Ter essa função representativa mesmo de fazer as mediações e as representações em alguns órgãos. (...) porque eu entendo que esse cargo que eu estou, eu fui eleita, então eu estou ali como representante de um grupo de professores”.
CD26	“Eu estou representando um colegiado e não apenas a minha própria pessoa. (...) resumindo, a chefia, eu vejo como uma pessoa que é representante mesmo do departamento, que vai levar as demandas, estabelecer contatos com outros departamentos, outras universidades, fomentar esses convênios também com outras instituições. Então é um representante mesmo do departamento”.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa

O professor quando eleito para ocupar o cargo de chefe de departamento assume o papel de representar seus pares, assumindo assim uma representatividade ativa, que é descrita por Mosher (2003) como a burocracia que busca atender os interesses do seu grupo social, onde o representante pressiona pelos interesses daqueles que supostamente representam, no caso do chefe de departamento, atender os interesses dos outros professores e do seu departamento.

Considerando a representação burocrática passiva, ou seja, a burocracia representada demograficamente nas mesmas proporções que os grupos sociais estão na sociedade. Nessa pesquisa não pode ser feito esse levantamento devido não se ter dados que se possam confrontar essa representatividade em comparação a todos os extratos presentes na universidade. Porém vale destacar algumas falas que levantaram a questão de gênero e idade, em especial de mulheres, que em algumas situações sentiram tratamentos diferenciados por ser mulher, o mesmo aconteceu em relação a chefes a idade, para chefes considerados mais novos “mas às vezes eu sinto que em função de ser mulher, hoje eu sou ouvida, no início às vezes as pessoas me atropelavam um pouco na reunião” (CD07); “mas eu percebo muito claramente, também, é um desafio em ser chefe por ser mulher” (CD20) “O fato de ser uma pessoa mais nova que a maioria dos chefes que já assumiram em algum momento, então existe o paradigma de que talvez você não vai gerir tão bem quanto uma pessoa mais velha geriria o departamento” (CD15).

De acordo com dados da Pró-reitora de Gestão de Pessoas, atualmente a UFV em seu campus Viçosa conta com 2660 servidores ativos, destes 1627 são técnicos administrativos e 1033 são docentes. Dos docentes, 952 atuam como professor do magistério superior, 32 são do ensino básico, técnico e tecnológico, 38 do magistério superior – substituto, 3 do ensino básico, técnico e tecnológico – substituto e apenas um professor do magistério superior visitante. A figura 4 demonstra o número de servidores da UFV, o número de docentes e a distribuição dos professores de magistério superior por gênero.

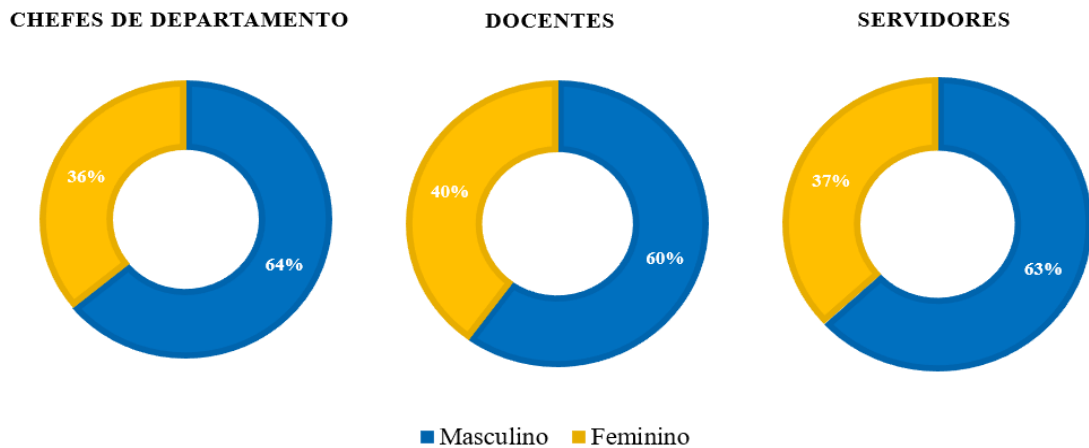
Figura 4 - Distribuição de docentes do magistério superior gênero



Fonte: UFV (2022)

Como o chefe de departamento precisa ser um professor de magistério superior que já tenha passado pelo estágio probatório, sendo assim utilizamos como população docente os 952 professores do magistério superior. Desses 572 são do sexo masculino e 380 do sexo feminino, demonstrando uma presença masculina maior entre os docentes da universidade, sendo 60% dos professores homens e 40% mulheres. Das 38 chefias de departamento são 14 mulheres e 24 homens no cargo, o que corresponde a 37% do sexo feminino e 63% do sexo masculino, o que mostra que as chefias possuem representação passiva em relação aos docentes da UFV. Através do gráfico 1 pode-se verificar essa comparação, onde os chefes de departamento possuem uma proporção de gênero muito próxima a proporção dos servidores em geral e também da proporção dos docentes, onde em todos existe uma presença predominante masculina.

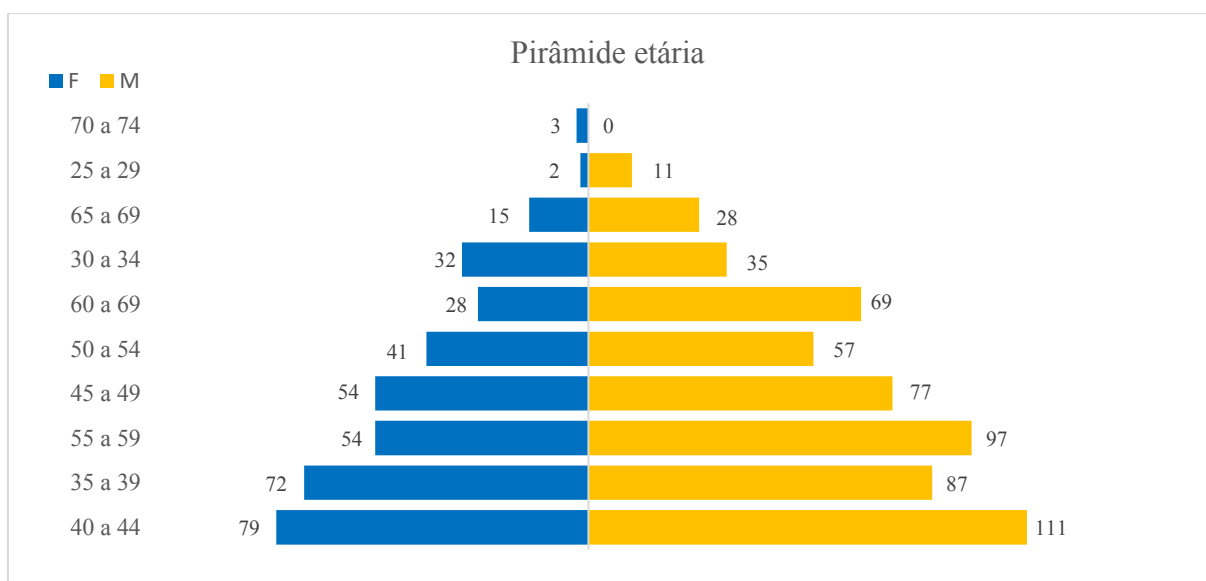
Gráfico 1 - Comparação de gênero entre chefes e docentes



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa e UFV (2022)

Existe representação demograficamente, ou seja, representação passiva, de gênero dos chefes de departamento em relação a população de servidores da UFV, incluindo docentes e técnicos administrativos. Não foi possível fazer esse levantamento em relação toda a população universitária, por exemplo com alunos, por falta de dados. A idade pode ser considerada outra forma de representatividade burocrática passiva, o gráfico 2 demonstra a distribuição dos professores do magistério superior por gênero e idade através da pirâmide etária.

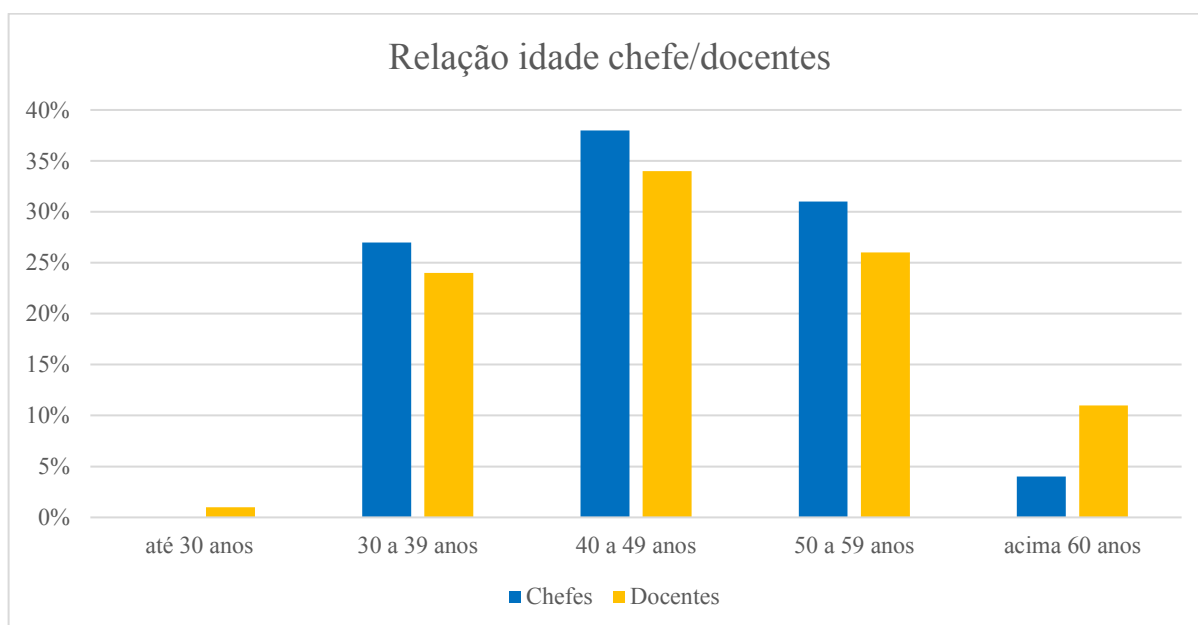
Gráfico 2 - Distribuição de Faixa etária dos docentes por gênero



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa e UFV (2022)

A faixa etária predominante dos docentes é de 40 a 44 anos (20%), seguido de 35 a 39 anos (17%), 55 a 59 anos (16%) e 45 a 49 anos (14%), aproximadamente 59% dos docentes estão na faixa etária de até 50 anos. Para comparar com os chefes de departamento conseguimos apenas fazer a representatividade considerando os entrevistados já que a idade individual dos professores não é divulgada pela instituição. Dos 26 entrevistados, foram 13 chefes são do sexo feminino e 13 chefes do sexo masculino, aproximadamente 65% dos chefes de departamento estão na faixa etária, indo na mesma direção da distribuição dos docentes. No gráfico 3 é possível visualizar a distribuição etária dos chefes de departamento entrevistados e dos docentes do magistério superior.

Gráfico 3 - Comparação de idade entre chefes de departamento e docentes



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa e UFV (2022)

Considerando a faixa etária dos chefes entrevistados com as dos docentes ativos é possível afirmar que existe uma representação passiva, uma vez que sua composição burocrática se aproxima das mesmas proporções em que os grupos sociais estão distribuídos na sociedade (COSTA; ALVES; GOMES, 2019). Pelo ponto de vista da teoria da representatividade burocrática conseguimos encontrar uma representatividade ativa, onde a burocracia busca atender os interesses do grupo social ao qual pertence, na figura do chefe de departamento representar os interesses dos seus pares e a representatividade passiva, ao se considerar gênero e idade, uma vez que os chefes de departamento representam demograficamente os grupos presentes na universidade. Já a representatividade simbólica é uma dimensão nova que aborda a melhora que a representação passiva gera na percepção de

legitimidade, melhora resultados burocráticos e aumenta a colaboração (HEADLEY; WRIGHT II; MEIER, 2021; RICCUCCI; RYZIN, 2017). Por ser um termo recente não abordamos a análise dessa dimensão por não termos dados suficiente para identificar a existência da representatividade burocrática e nem os impactos causados pela representatividade passiva.

A representatividade proporciona legitimidade para o representante tomar as decisões pelos seus representados. O burocrata híbrido, chefe de departamento é legitimado pelo voto de seus pares para tomar decisões por eles, porém como continua sendo burocrata de nível de rua no papel de professor que ele não deixa de exercer quando assume o cargo ele precisa construir uma legitimidade cotidiana junto aos demais docentes. Selden (1977) destaca que um dos benefícios da representação ativa e passiva é proporcionar maior legitimidade às instituições burocráticas. A universidade possui uma administração colegiada, assim como os departamentos. O chefe de departamento possui autonomia para algumas decisões e outras competem ao próprio colegiado, mas de forma prática vários chefes preferem levar decisões que poderiam tomar para que sejam tomadas de forma coletiva no colegiado como forma de legitimar essas decisões.

Os entrevistados apontaram algumas formas de legitimação como chefe de departamento levando em consideração que continuam na mesma posição que seus pares. Diversas foram as formas que os chefes utilizam como forma de construir a legitimidade cotidiana com seus pares, considerando que estão acima deles como chefe e tomando decisão por eles ao mesmo tempo que são colegas de docência. Para muitos o cargo de chefe é apenas um cargo burocrático para cumprir determinados papéis de forma momentânea e por isso preferem ser tratado como colega do que chefe e assim agem com seus pares, considerando que todos possuem a mesma posição como mencionado pelo entrevistado CD04 “eu não estou acima deles como pessoa, a gente tem uma hierarquia que é de cargo, de função (...) Eu procuro sempre conversar de igual pra igual, como tem que ser mesmo, com todos”. No Quadro 7, deste modo, explicita-se os entendimentos dos entrevistados em relação a legitimidade cotidiana com seus pares.

Quadro 7 - Percepção sobre a legitimidade cotidiana com os pares (Continua)

Entrevistado	Categoria	Percepção sobre a legitimidade
CD20	Compartilhando Informação	"Eu acho que isso de partilhar informação é o principal.... Então, geralmente, quando eu preciso desse processo de negociação e de ter essa legitimidade construída pelos meus colegas, eu acho que ela se fortalece, porque eles percebem essa conduta que é amparada numa informação segura, numa informação de qualidade. Eu tenho para mim que é por aí".
CD15	Consulta outras Instância	"Antes de tomar qualquer decisão, a gente sempre vai consultar outras instâncias para a deliberar da melhor forma".
CD05	Decisão Colegiada	"Eu não tomo decisão por eles. Eu busco informações, levo para o colegiado, para que todos tomemos a decisão pelo departamento".
CD08	Decisão Colegiada	"Eu aprendi com o tempo que a melhor maneira de a única maneira de legitimidade é o colegiado (...)Qualquer coisa, qualquer questão eu levo pro colegiado (...)Então eu aprendi que esse é o caminho da legitimação, a maneira de legitimar o estilo de chefia que é a chefia de departamento é assim. Você nunca tomar uma decisão, dentro do possível, principalmente de coisas que não são da rotina do dia a dia, que sejam sempre tomadas assim, depois de ter passado pelo colegiado".
CD16	Decisão Colegiada	"Decisões que eu preciso tomar por eles, elas são discutidas num colegiado onde todos tem a oportunidade de participar, de emitir opiniões e de votar".
CD25	Decisão Colegiada	"As decisões que eu tomo, eu sempre tento trazer para o colegiado, conversar e debater, de preferência antes e quando, eu sempre exponho".
CD26	Decisão Colegiada Institucionalização	"A legitimidade foi justamente basear as minhas decisões nas resoluções, nas regulamentações da UFV e também no que foi discutido em colegiado, pra que seja uma coisa impessoal, ou seja, não é a minha relação pessoal com ninguém, a chefia está baseada na legislação da UFV e nas decisões do colegiado e eu sou representante disso naquele momento, mas eu sou colega, só estou em uma função diferente".
CD12	Decisão Compartilhada	"De que eu não tomo decisão por eles. Na verdade, nós tomamos decisões de forma conjunta, que eu sou, na verdade, a representatividade dos meus pares e não, eu não sou maestro, estou tocando junto".
CD11	Decisão Compartilhada Diálogo	"Assim, eu tento ser o mais sincero possível em tudo e outra coisa eu procuro ouvir todo mundo. Eu sempre estou ouvindo, nunca tomo decisões precipitadas sozinho, sempre ouço outro o lado, já para apaziguar os ânimos".
CD06	Diálogo	"Acho que a legitimidade é dada pelo fato de eu sempre ouvir todo mundo. Eu acho que é aí que está a legitimidade, porque eu não tomo, olha, eu até as vezes fico paralisada, porque eu não quero tomar nenhuma decisão, eu não quero (...) então eu não, eu não tomo decisão assim sozinha, nunca, nunca".
CD07	Diálogo	"Eu busco sempre ouvir".
CD19	Diálogo	"Geralmente eu tomo decisão depois, mesmo que não seja formalmente numa reunião, eu chamo alguns professores para conversar, converso com os técnicos".
CD01	Diálogo Política	"Então pra legitimar, a gente tem que fazer um pouco de política. Tem que saber conversar, tem que saber de ser um pouco político num cargo público, porque às vezes" você vai ter ali, pra legitimar você tem que convencer ele que faz parte do jogo, então a gente tem que tomar decisão"
CD18	Eleição	"Minha legitimidade se constrói pelo fato de que eu fui eleito, as pessoas me elegeram, eu fui, como é que eu posso dizer, os próprios colegas que pediram pra que eu fosse chefe, talvez nem todos mas a maioria e além disso a coisa ainda ganha mais legitimidade porque também nem tinha outro candidato, só eu me candidatei, agora se todos me reconhecem".
CD09	Exemplo	"Com o exemplo, é o que eu te disse, você tem que dar um exemplo, não tem outra forma, não tem".

Quadro 6 - Percepção sobre a legitimidade cotidiana com os pares (Conclusão)

Entrevistado	Categoria	Percepção sobre a legitimidade
CD04	Igualdade	"Eu construo isso nunca deixando transparecer que eu estou acima deles, (...) pra que as minhas decisões como chefe elas atendam o máximo possível das necessidades do departamento".
CD13	Igualdade	"Eu acho que talvez não me colocando como chefe, então eu trato eles como colegas de trabalho, não só eles, como os servidores técnicos".
CD23	Igualdade	"A gente conversa tudo de igual para igual".
CD24	Igualdade	"Eu procuro sempre tratá-los de uma forma igual."
CD14	Institucionalização Decisão Colegiada	"Eu sempre tentando legitimar, institucionalizar, tanto se tem uma demanda de uma determinada área, eu chamo todos os professores daquela área e falo, vocês deliberem sobre isso e me tragam um parecer, e aí nós vamos julgar se necessário, levo para o colegiado".
CD21	Institucionalização	"A gente vai seguir o que está dentro da regulamentação, das normativas, das resoluções".
CD22	Institucionalização	"Tudo é baseado nos regimentos, nas resoluções, estou sempre consultando porque eu acho que é isso que vai direcionar nossas atividades".
CD02	Institucionalização Transparência	"É o processo, é institucional e é transparente".
CD10	Já estabelecida Igualdade	"Eu acho que não fui eu que construí, eu acho que isso já veio dado na própria história do departamento. (...) então eu acho que é algo que já veio construído mas que você precisa manter, se você não for firme na hora de ser firme, se você também não for flexível, quando essa flexibilidade for exigida de você, e, principalmente, o tratamento que você dá às pessoas (...) eu trato todo mundo com respeito, eu me dirijo a todo mundo com toda a suavidade que eu puder e sou rigorosa na hora que eu tenho que ser, olha, isso é ilegal, não pode, a gente não vai fazer. Isso eu posso ver com você formas de resolver, então isso legitima o lugar que você ocupa, tanto como professora, como chefe de departamento".
CD17	Já estabelecida Institucionalização	"Eu nunca me senti necessário a reafirmar a legitimidade, a minha legitimidade no cargo, nunca, mesmo porque eu acho que a gente já tem isso estabelecido (...) na verdade essa legitimidade, ela está alicerçada no protocolo, na liturgia e não na minha figura, na pessoa".

Fonte: Elaborado pela autora conforme resultados da pesquisa

A forma de legitimação mais apontada pelos docentes entrevistados foi a tomada de decisão através do colegiado, por outro lado, existem os chefes que entendem como legitimação o cumprimento das normas, regras e legislação que chamamos aqui de institucionalização. Foram apontadas ainda a legitimação pelo voto dos seus pares, igualdade de tratamento, o diálogo, tanto ouvir as opiniões dos colegas quanto falar e justificar as situações e a decisão compartilhada, que muitas vezes se mistura com a decisão do colegiado. A figura 5 a seguir elucida as formas de legitimação dos chefes de departamento

Figura 5 - Formas de legitimação dos Chefes de Departamento



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa

As categorias foram criadas como forma de traduzir a forma como os chefes de departamento constroem a legitimidade com seus pares sendo representante deles. Fica evidente que os chefes reconhecem que estão apenas representando seus pares e que enxergam o colegiado como forma mais segura para tomar decisões, uma vez que todos os docentes do departamento possuem direito de participar. A construção da legitimidade apresenta diferentes entendimentos pelos entrevistados, mas todos com o foco no processo de tomada de decisão e ações realizadas pelo chefe de departamento. A discricionariedade do chefe de departamento será abordada no próximo capítulo.

5. ATUAÇÃO DO CHEFE DE DEPARTAMENTO COMO BUROCRATA DE NÍVEL DE RUA

Neste capítulo abordamos as características do professor, classificado por Lipsky (1980) como burocrata de nível de rua, devido às características de agente público. O professor mantém o contato direto com o usuário da política pública, o aluno, e ainda possui um poder discricionário estando na linha de frente da política educacional. Ao sumirem a chefia esses BRN assumem novas funções sem abrir mão de suas atividades de docência, assumindo então o papel de burocrata híbrido. Buscou-se então identificar nesse chefe quais características da burocracia de nível de rua estão presentes nesse novo cargo assumido por ele. Essas características serão analisadas através das categorias conceituais centrais do debate acadêmico encontrado por Bonelli et al. (2019) em sua pesquisa bibliográfica em bases digitais acadêmicas, sendo elas: discricionariedade; estruturas; ação individual; e relações.

5.1 Discricionariedade

Uma das principais características do burocrata de nível de rua é seu poder discricionário. A Discricionariedade pode ser definida como a liberdade de escolha do burocrata para agir na execução de suas atividades. Para Lotta (2010), “a discricionariedade desses agentes está em determinar a natureza, a quantidade e a qualidade dos benefícios, além das sanções fornecidas por sua agência.”.

Como professores universitários, os entrevistados possuem discricionariedade na entrega das políticas educacionais, de ensino, pesquisa e extensão. Os professores também possuem discricionariedade em relação à pesquisa e extensão, escrevendo projetos, buscando recursos e decidindo em como alocar esses recursos, escolhendo o público-alvo que será beneficiado, etc. Porém o chefe também tem um papel nesse processo, uma vez que tudo precisa ser aprovado e assinado por ele, sendo uma das atividades elencadas por eles. O quadro 8 mostra como os entrevistados classificam sua autonomia como chefe de departamento.

Quadro 8 - Tipo de autonomia dos chefes de departamento

Tipo de Autonomia	Entrevistados
Pouca Autonomia	CD05; CD06; CD07; CD08; CD21; CD23
Autonomia relativa	CD02; CD04; CD10; CD17; CD18; CD20; CD22; CD26
Possui autonomia	CD01; CD03; CD09; CD11; CD12; CD14; CD15; CD16; CD19; CD24; CD25

Fonte: Elaborado pela autora conforme resultados da pesquisa

No papel de chefe de departamento, alguns julgam ter pouca autonomia para tomada de decisão, outros acreditam que dentro dos limites do cargo possuem autonomia e outros acreditam que possuem autonomia. Ao alegar que possui pouca autonomia os chefes justificam que isso acontece devido as decisões serem tomadas a nível de colegiado como apontado pelos entrevistados CD05, CD07 e CD21, “A gente está numa posição que não tem autonomia pra decisões, a autonomia que a gente tem são mínima, então todas as decisões elas são geridas pelo colegiado e orientadas pelo centro” (CD05); “o chefe ele tem pouca autonomia pelo regimento da universidade, porque a maioria das atribuições de decisão são do colegiado” (CD07).; “Alguma autonomia, mas não muita (...) Existe alguma coisa que tem bastante liberdade aí de decisão, muito embora raras vezes a gente decida tomar essa decisão sozinha” (CD23). As decisões que cabem ao chefe são em atividades do dia a dia, decisões de orçamento, liberdade para fazer as compras e manutenção de bens, “Acho que em vários aspectos a gente tem autonomia, são as que são situações pequenas” (CD21); “Eu tenho autonomia de conversar com o servidor, mandar consertar um equipamento, autorizar compras, essas coisas básicas” (CD05). Para o entrevistado CD06 a autonomia é do departamento e não do chefe “acho que o departamento tem autonomia, mas não é por causa, não é a chefia que tem, é o departamento” (CD06).

Outros chefes percebem ter autonomia, mas essa autonomia é relativa, ela se depara com questões legais, com normativas, regimento, burocracia e a própria hierarquia que limitam essa autonomia, “Ela é relativa. Em umas coisas sim, em outras a gente esbarra na legislação federal, você tem normativas regimentais da UFV e outras você esbarra nas atitudes de outros órgãos administrativos, então essa autonomia é bem relativa” (CD02); “Autonomia relativa, eu tenho autonomia, mas nosso trabalho está todo permeado por protocolos, por deliberações, por regimento” (CD17); “Acho que a autonomia é muito relativa. Talvez nos espaços em que a gente tem autonomia, sim, nas pequenas decisões do dia a dia” (CD20).

Já a maioria acredita sim ter autonomia como chefe de departamento para tomar decisões, mas deixando claro que é a nível departamental. Ao mesmo tempo muitos desses chefes reconhecem que preferem não tomar muitas decisões sozinhos, principalmente decisões importantes, levando ao máximo as decisões para o colegiado ou então consultando comissões internas, outras instâncias e até mesmo outros colegas como pode ser verificado nas falas a seguir:

Nas decisões do departamento, sim, **autonomia total** (CD01).

Sim, eu tenho, **temos sim autonomia**. Lógico, existe todo o regramento, a legislação federal, existe os regimentos, estatutos. Sem fugir do estatuto, do regramento tem bastante autonomia (CD14).

Sim, a maioria, tudo dentro de um **departamento o chefe tem autonomia**. (...) No nosso departamento o que nós temos, para não ficar tão centralizada a decisão, o chefe que tomou a decisão, então a gente tem uma comissão de apoio administrativo (CD15).

Autonomia dentro da parte administrativa, restrita ao departamento, **a gente tem** (CD24).

o chefe tem **bastante autonomia** para tomar as decisões, para falar onde vai aplicar os recursos, então, existe sim uma autonomia, mas muitas vezes você acaba não querendo tanto autonomia e querendo que as decisões sejam mais colegiadas (CD25).

Nesse contexto observamos aqui o dilema existente entre discricionariedade e controle. Os chefes alegam que são limitados por regras, protocolos e legislação e muitas vezes abrem mão de tomar decisões para levá-las para o colegiado como forma de segurança e legitimidade, sendo assim exercem menos discricionariedade em favor dos regulamentos, o que corrobora com Lotta (2019, p. 32) que apresenta como um dos dilemas da discricionariedade, o dilema *trade off*, contraponto a discricionariedade e o controle, “entre regular e limitar a discricionariedade (garantindo legitimidade na tomada de decisão) ou aceitar e estimular a discricionariedade (apostando na efetividade da política com soluções adaptadas a cada situação)”, como forma de diminuir o risco de ilegalidade e ter maior legitimação com seus pares os chefes de departamento optam muitas vezes em não tomar decisões. A discricionariedade do chefe de departamento fica mais evidente quando se trata de questões orçamentárias, onde ele sente a liberdade para tomar decisões de onde e como alocar recursos, muitas vezes sendo obrigados a tomar decisões de alocação, principalmente quando existe escassez orçamentária, tendo que realizar ações de acordo com as necessidades e condições disponíveis no momento dessas decisões. Vale ressaltar que a escassez é um problema de qualquer Gestão, seja pública ou privada. Tomar decisões sobre prioridades de alocação é o desafio do Planejamento

5.2. Estrutura

Ao analisar as diferentes dimensões da atuação dos burocratas de nível na implementação de políticas públicas, Bonelli et al. (2019) destaca a perspectiva estrutural que se refere ao cumprimento de regras formais pelos burocratas devido a sua posição na hierarquia burocrática e das atividades realizadas devido ao cargo que assumem na instituição. Essa mesma perspectiva é apontada por Lotta, Pires e Oliveira (2014) em seu estudo sobre burocratas de médio escalão, onde destaca que a perspectiva estrutural “concebe a atuação de

burocratas como função do lugar que ocupa nas estruturas organizacionais e dos papéis definidos nos ordenamentos formais” (LOTTA, PIRES E OLIVEIRA, 2014, p. 477). Nesse sentido, ao considerar que o chefe de departamento assume esses dois papéis, o de BNR e BME ao mesmo tempo essa categoria analítica se apresenta importante na análise desse burocrata híbrido.

Todos os departamentos, assim como seus chefes, docentes e técnicos estão submetidos ao Estatuto e Regimento Geral da UFV, além de diversas resoluções, portarias e atos estabelecidos por órgãos colegiados. Os departamentos são a ponta da estrutura organizacional e subordinado a um Centro de Ensino e ainda possuem um Colegiado, um órgão consultivo e deliberativo do Departamento, sua composição e funcionamento são estabelecidos em regimento próprio. Os departamentos possuem muitas diferenças uns dos outros, seja em relação a tamanho físico, número de docentes e servidores técnicos e recursos financeiros. Essas diferenças fazem com que exista uma diferença também na atuação dos chefes de departamento e isso é reconhecido por eles como é apontado pelo entrevistado CD23 “A gente tem departamentos pequenininhos aqui, que são algumas salas dentro de um prédio compartilhado com várias outras. Então são chefias muito diferentes, então você vai ter respostas aí variadas”.

Essa diferença entre os departamentos faz com que os chefes tenham visões diferentes sobre o trabalho deles em relação aos outros chefes, “tem departamento que são muito mais simples, muito mais fáceis de administrar, tudo bem que eles podem ter outros tipos de problemas, mas pelo volume, pelo tamanho, pela diversidade de atividades, são muito mais fáceis” (CD02). Existe chefia de departamento pequeno que acredita que por ter menos pessoas no setor essas ficam sobrecarregadas, tendo que participar de várias atividades fora à docência como por exemplo a participação em comissões, por outro lado o chefe de departamento maior acredita ter mais trabalho por ter que gerenciar uma estrutura maior e com mais pessoas. Isso pode ser visto nas falas dos entrevistados CD26 e CD23, “num departamento pequeno, todos os professores estão envolvidas em várias atividades administrativas, isso numa demanda muito maior do que o departamento que tem muitos professores que isso é dividido entre todos” (CD26) e “realmente a chefia do departamento grande, como é o nosso, imagino que têm departamentos pequenininhos aqui na UFV que não dá trabalho assim para o chefe” (CD23). Isso mostra como existem realidades diferentes dentro dos departamentos e que cada um tem suas particularidades que outros chefes não conhecem. Como na UFV os departamentos são divididos por Centro de Ciências, os chefes de departamentos compartilham informações com os demais chefes, principalmente do

mesmo centro, mesmo assim a realidade de um departamento muitas vezes é distorcida para outro chefe que ocupa a mesma função, porém vivenciam situações bem diferentes.

Os entrevistados reconhecem que existe uma estrutura organizacional e uma hierarquia administrativa dentro da instituição, para alguns essa estrutura é um facilitador como apontado pelo entrevistado CD01 “o que facilita aqui eu acho que a estrutura organizacional que já existe é muito consolidada. As coisas já funcionam, a gente vai fazer alguma coisa que já existe algo que já foi, já existe um caminho”. Em contrapartida existem aqueles que acreditam que essa estrutura dificulta o trabalho do chefe de departamento como pode ser visto nas palavras do entrevistado CD08 “e outra coisa que eu acho que dificulta a vida do chefe é justamente a estrutura da instituição como um todo”. Ainda considerando a estrutura da UFV o entrevistado CD03 considera desafiador entender como essa estrutura funciona e mais a fundo, CD07 acredita que essa estrutura nem sempre contempla as necessidades dos departamentos especificamente.

o desafio primeiro de entender da estrutura, pensar na estrutura de como que funciona a UFV, as pró reitorias, as diretorias, de ter vários contatos com os vários setores, com as instâncias superiores, toda essa hierarquia mesmo eu não tinha muita noção disso, toda essa estrutura administrativa da UFV como que funciona, então a gente tem que aprender isso e a gente aprende sozinho mesmo, a gente não tem preparo nenhum (CD03).

Tudo tem essa estrutura mesmo que vem de cima e vai acobertando as outras estruturas que são menores, então é administração superior, os centros, dos centros os departamentos então essa estrutura eu acho que impede uma discussão ampliada e também uma tomada de decisão que contemple especificamente os interesses daquele departamento (CD07).

Para os entrevistados o departamento é o setor que assume a base da pirâmide na universidade, onde o serviço da universidade é entregue, ou seja, o ensino, a pesquisa e a extensão, “como eu falei o ensino, a pesquisa e a extensão acontece no departamento, não acontece nos outros órgãos” (CD02) e também onde surgem das demandas para cumprimento dos objetivos da UFV, mesmo que as decisões importantes sejam tomadas de forma colegiada dentro do Consu e Cepe e internamente a grande maioria pelo colegiado do departamento.

porque no final das contas a universidade acontece no departamento, ela não acontece na diretoria de centro, ela não acontece na pró-reitoria de ensino, ela não acontece na pró-reitoria de planejamento, nem na assuntos comunitários (CD02).

Eu acho que o chefe é o que está lá na base, lá na ponta inferior (CD03).

Então isso reflete muito na ação da base da universidade que são as chefias que estão sempre em contato com as pontas da universidade, os braços todos que a universidade tem, que aquela base da pirâmide da universidade quem tem mais contato é o chefe de departamento (CD04).

porque tudo tem uma hierarquia, um degrau e sempre aparece demandas dentro de um departamento que vão escalando até chegar nas instâncias superiores (CD15).

Esse nosso formato departamental de certa maneira faz com que a chefia seja a menor célula de administração da universidade. Então é onde tudo, em termos administrativos, onde tudo, onde os problemas surgem, onde você tem os problemas relacionados a ensino principalmente, ele surge. Por que eu digo isso? Porque você tem outras unidades de administração que não estão relacionadas, mas o departamento, ele pega ensino, pesquisa e extensão. Então é onde as demandas dessas 3 áreas, especificamente, elas surgem. Então ser chefe é estar na ponta aí, é saber basicamente a origem desses problemas, é saber a origem desses problemas (CD09).

Todos os burocratas dentro da estrutura da Universidade precisam seguir regras e formalidades diariamente, incluindo os burocratas híbridos, chefes de departamento, que são responsáveis em colocar em práticas muitas decisões tomadas em âmbito superior ao seu cargo. Esses protocolos aos quais os chefes precisam seguir são bem vistos pelos chefes por darem a eles maior segurança em suas atividades como chefe e ao mesmo tempo os limitam para algumas decisões individuais, isso devido a gestão colegiada da universidade onde a maioria das decisões são tomadas em consenso nos colegiados. Os chefes sabem da existência de regras que precisam ser cumpridas e se esforçam para que todas sejam seguidas. “Lógico, existe todo o regramento, a legislação federal, existe os regimentos, estatutos” (CD14); “nosso trabalho está todo permeado por protocolos, por deliberações, por regimento, enfim, normal, espera-se que seja, não pode ser uma administração, nenhum cargo, um autocrata, a não, eu não gosto disso, eu quero assim” (CD17); “Tudo é baseado nos regimentos, nas resoluções, estou sempre consultando porque eu acho que é isso que vai direcionar nossas atividades” (CD22). O Regimento interno do departamento é um documento importante que norteia as atividades exercidas dentro do departamento, mas que nem todos os departamentos ainda possuem. O departamento do entrevistado CD07 é um desses departamentos que não possui e que para o chefe é importante que seja elaborada e que ele entenda como um legado a deixar da sua passagem pelo cargo:

estou com um projeto trabalhando em cima da construção do regimento interno do departamento porque eu penso que é uma documentação que eu posso deixar da minha chefia assim, para exatamente para não ficar que a gestão aconteça cada chefe uma regra, cada coordenação uma regra, então eu penso que uma das documentações que nosso departamento não possui, que eu pretendo construir e levar para o colegiado, para o colegiado deliberar e discutir, mas eu quero construir o preliminar para que eu possa colocar aberto para todo mundo dialogar a construção da solução é o regimento porque eu penso que ele vai normalizar padrões de comportamento de chefia e coordenação que pode tornar essa tarefa um pouco menos difícil para quem for ocupar após o término do meu tempo de gestão (CD07).

Em muitas situações os chefes acreditam que o cargo deveria ser assumido por alguém com formação na área de administração por enfrentarem situações que não são

voltadas para o ensino, pesquisa e extensão e sim gestão, das quais não são competências de um docente. Ao mesmo tempo entendem que muitas atividades voltadas para a educação precisam ter um professor no comando pois é ele quem vivencia, conhece a fundo determinados assuntos, principalmente no que se refere ao ensino como pode ser visto na fala do entrevistado 06:

eu acho que tem que ser nós sim, eu não gostaria de trabalhar numa instituição em que o meu chefe, ou a minha chefe, fosse um administrador contratado para atuar, enquanto administrador externo contratado para atuar na instituição. Claro que em alguns processos, ele seria muito mais eficiente. Vamos imaginar que a universidade fosse autorizada a contratar um administrador de carreira, que tenha uma formação em gestão pública, nossa, isso apareceria assim o melhor dos mundos em alguns aspectos, sim, seria, porque essa pessoa não precisaria bater cabeça como muitas vezes a gente faz para descobrir os trâmites, os caminhos dos processos, mas ao mesmo tempo esses servidores, administrador, ele né um docente, ele não atua na pesquisa e no ensino, então ele atuaria dentro de uma lógica de gestão exclusivamente de uma lógica de gestão., visando resultados, visando eficiência dos processos. Eu acho isso muito importante, acho que é e acho, inclusive, que nós, chefes, devemos estudar mais de gestão pública pra poder atuar de forma mais eficiente, mas ao mesmo tempo a gente conhece essa função, que é atuar dentro de um departamento em que todos somos docentes ou técnicos, mas todos atuamos no ensino, na pesquisa e na extensão. Então os nossos dilemas, as nossas dificuldades, os nossos princípios e os nossos valores às vezes não são os mesmos do gestor. Porque veja bem, às vezes a gente precisa fazer as coisas de uma maneira um pouco mais demorada, mais dialogada, que poderia, de repente, poderia ser um processo muito mais simplificado ou muito mais rápido, mas deixaria de levar em consideração alguma dimensão, por exemplo, pedagógica. Então como a gente está gerindo dentro da universidade, a gente está gerindo processos pedagógicos, nós estamos gerindo processos de produção do conhecimento científico e tecnológico, nós estamos gerindo processos de contato com a sociedade através da extensão universitária, então são valores e dinâmicas interna que muitas vezes a linguagem da gestão não consegue. Então eu diria por esse motivo que eu acho que o chefe tem que ser uma pessoa de dentro, tem que ser um professor (CD06).

Algumas sugestões foram apontadas como ter um chefe de departamento externo e fixo, pois muitas vezes quando o chefe começa a entender e dominar as atividades da chefia é o momento dele sair e mesmo que ele queira continuar isso gera um prejuízo na carreira de docente devido à queda de produtividade, principalmente de publicações. Outra sugestão é a criação do cargo de “vice chefe de departamento”, onde ele seria responsável pelas questões administrativas do dia a dia e o chefe com as questões ligadas ao ensino, sendo também um cargo fixo sem rotatividade. Já a sugestão mais mencionada é a valorização do chefe de expediente que atualmente é o braço direito do chefe, sendo imprescindíveis para diversas questões, principalmente ao que envolve a burocracia do departamento. Ao ser valorizado, o chefe de expediente poderia assumir outras funções e responsabilidades que desafogaria algumas demandas do chefe de departamento tirando um pouco da sobrecarga que atualmente existe sobre o chefe de departamento. Essas sugestões podem ser observadas nas falas descritas abaixo:

Talvez se nós tivesse mais servidores, administradores de carreira, talvez pudesse colocar em cada departamento um administrador de empresa, desse cargo de administrador que a universidade tem para ser o administrador de um departamento, talvez as coisas funcionassem melhor, só que eu sei, também por ter passado lá na PGP que a gente não tem servidor em número suficiente para fazer esse tipo de mudança na universidade e teria que mudar o estatuto, porque o estatuto prevê que chefe de departamento é docente, mas eu acho que não é adequado, porque os docentes não têm preparação para serem administradores (CD19).

seria melhor talvez pegar um administrador, que tenha formação em administração pra poder pegar esses cargos, pra poder tomar frente desses cargos (CD04)

A gente deveria ter a parte só da administração acadêmica do departamento. A parte administrativa deveria ser um administrador e esse administrador não deveria ficar mudando, deveria ser um funcionário de carreira que entende disso e que ele pode administrar, eu acho que seria o que a gente tem, entre aspas aqui como se diz assim a chefia da secretaria, o chefe de expediente, Só que a gente não tem um chefe de expediente com essa figura, que teria que ter um cargo diferenciado mesmo. A pessoa recebe lá 100,00 sei lá, para ser um chefe de expediente e ele na verdade, ele é contratado igual os outros, ele não tem essa formação, aí esse sim, poderia ter um curso, do que ser o chefe de departamento, uma preparação para a chefia de expediente e uma função gratificada condigna do que seria. (...) outra sugestão é que é a valorização mais forte do chefe de expediente, para que o chefe de expediente, não só a valorização financeira, mas do que que ele pode fazer, para que ele possa fazer mais coisas (CD23).

mas eu tento ter esse apoio forte da chefe de expediente, então que é uma chefe de expediente muito parceira, a técnica assistente administrativo, que está nessa função (CD20).

qualquer chefe, quando ele assume, o seu chefe de expediente é mais do que seu braço direito, porque muitas vezes eu, olha, a gente está querendo fazer isso, ele já tinha uma experiência e já te mostra como é que é o caminho das pedras, evidentemente que esse aprendizado acumulado, ele passa. Quando eu saio, eu não consigo passar para próxima chefia e aí fica o chefe de expediente para passar isso (CD13).

Se tivesse um vice chefe, a gente teria esse vice chefe para designar determinadas atividades, por exemplo, olha, vou te dá pra cuidar de toda a parte de ensino, organizar laboratórios, fazer aí a parte de ensino e pessoal, por exemplo, então são duas coisas que demandam muita atenção e a gente cuidaria da parte administrativa geral, por exemplo, mas seria uma pessoa que a gente teria para trocar ideia também (...) agora convidar alguém para ser um vice chefe sem qualquer remuneração, sem qualquer reconhecimento pela universidade também, eu penso que não é a situação, não é o caso (CD15).

Das sugestões apontadas pelos entrevistados nem todas são possíveis de implantar, a exemplo temos a contratação de um administrador para ser chefe de departamento, uma vez que ele não teria a legitimidade que o docente tem através da eleição. Além disso, a legislação atual exige que seja um docente a ocupar o cargo de chefia de departamento na UFV. Criar funções gratificadas para auxiliar os chefes nas atividades depende da questão orçamentária, que a cada dia está ficando mais restrita para as universidades.

Sendo assim fica evidente que a perspectiva estrutural presente na burocracia de rua é contemplada pelo burocrata híbrido, o professor chefe de departamento. Ele precisa cumprir regras que vão nortear suas atividades, além disso muitas atividades acontecem devido sua posição hierárquica dentro da Universidade. Algumas sugestões de estrutura foram

apresentadas como forma de melhorar o desempenho e eficiência na função, porém eles reconhecem a dificuldade existente dentro da Instituição para que essas mudanças aconteçam, até porque essas mudanças incorrem em investimento financeiro que no momento em que as Universidades Públicas estão passando é praticamente impossível, um exemplo é um reconhecimento maior do chefe de expediente, aumentando suas responsabilidades concomitantemente com uma função gratificada melhor remunerada, mas essa mudança envolve tanto a parte orçamentária como estrutural da universidade.

5.3. Ação Individual

A categoria ação individual compreende conceitos da teoria da escolha racional, teoria da agência, *stewardship theory* e variáveis cognitivas. Em relação as duas primeiras teorias essa perspectiva considera que o indivíduo toma decisões influenciado por interesses pessoais desviando dos objetivos da organização, por esse motivo as organizações precisam incentivar esses indivíduos ou ainda criar sanções para equilibrar os interesses pessoais com os institucionais (BONELLI et al., 2014). Com base na *Stewardship Theory*, incorpora-se valores como confiança, cooperação, envolvimento, reciprocidade relacional e traz ainda que os indivíduos podem ser motivados tanto por incentivos extrínsecos (ex: bônus, recompensas financeiras, multasse também por incentivos intrínsecos (ex: reputação, autonomia, satisfação no trabalho, estabilidade) (DAVIS, SCHOORMAN e DONALDSON, 1997; ; KLUVERS e TIPPETT, 2011). Já as variáveis cognitivas estão relacionadas as variáveis que influenciam o processo de tomada de decisão e ações dos atores sociais, como por exemplo ideias pessoais, valores e crenças. Sua premissa básica é de que o burocrata é motivado pela maximização de seus próprios interesses e ganhos pessoais (LIMA; D'ASCENZI, 2013; LOTTA; PIRES; OLIVEIRA, 2014).

Considerando a motivação dos burocratas híbridos na chefia de departamento encontramos que eles possuem motivação apenas por incentivos intrínsecos, uma vez que o valor que recebem da função gratificada que ocupam é irrisório, não sendo considerado como atrativo para assumir o cargo “não compensa, financeiramente de forma alguma porque a função gratificada que você recebe, Nossa Senhora não compensa nem um minuto, eu largaria isso, não faz a mínima diferença” (CD11), “o único dificultador é a remuneração que é muito pouco diante da necessidade de conciliar tantas coisas” (CD07). O que motiva esses chefes é a vontade de contribuir com a instituição, poder participar da gestão, ter oportunidade de entender melhor o funcionamento da instituição como um todo. Além disso a cooperação dos

colegas é apontada como uma satisfação de estar no cargo. O cargo ainda permite uma maior visibilidade institucional e pode ser uma importante etapa para ocupar outros cargos estratégicos dentro da instituição.

mas ser chefe não era uma coisa que passava pela cabeça, mas ao mesmo tempo faz parte **do crescimento profissional** e a gente vai crescendo juntos. É uma função bem importante que acho que todos tem que passar também faz parte da instituição (CD01).

Satisfação de tá ajudando a manter o patrimônio público, de tá ajudando a manter o funcionamento da universidade, de uma grande universidade como a UFV, da importância que ela tem, basicamente isso, **pensando em preservar o que é público**, manter a qualidade da universidade, pensando em ensino, pesquisa e extensão (CD03)

A maior satisfação que eu tenho em ser chefe de departamento primeiro é o **aprendizado**, a gente aprende e conhece muito da organização da universidade. (...) eu sei que quando eu sair da chefia do departamento eu sei que isso vai trazer, entendo que isso vai trazer um **benefício muito grande de aprendizado pra mim**, de aprofundar um pouco mais o conhecimento com relação às relações entre as pessoas, às necessidades da própria universidade (CD04)

A maior satisfação é a **sensação do dever cumprido**. A sensação de que eu **consegui colaborar** (CD05)

E a minha motivação foi realmente para poder ter essa, aproveitar dessa **oportunidade** para conhecer o lado administrativo da instituição, da profissão da gente (CD08).

A maior satisfação é **ser útil**, então eu percebo que todo dia eu sou útil pra alguém, alguém chega com algum problema, com alguma demanda e eu consigo, se eu não consigo eu pelo menos acho o caminho pra solução daquilo (CD24).

a gente ter $\frac{3}{4}$ dos professores do departamento com **trabalhos voluntários** pra melhorar o departamento, isso realmente traz muita satisfação porque você vê outras pessoas com vontade pessoal de fazer um trabalho melhor, de fazer mais trabalho e melhor em prol do departamento e não dele exclusivamente (CD02)

Ao questionar aos entrevistados em quem ele pensa para tomar suas decisões, alguns não souberam responder, os demais alegaram pensar no departamento como um todo, sempre buscando o melhor para o departamento, tentando não deixar influenciar por vontades pessoais e pensando na instituição, principalmente quando se trata de decisões difíceis, sempre tentando colocar o coletivo em primeiro lugar.

Quando eu penso em tomar decisão, a decisão tem que ser **para o departamento**. Ela não tem que ser pra mim, tanto porque eu devo satisfação, tudo que a gente faz **passa no colegiado** e lá no colegiado eu apresentar uma decisão que favoreça um e desfavoreça outros eu vou ser questionada como chefe (CD05).

Eu tento buscar e **pensar em todos os atores** que essa decisão impacta (CD07)

Quando eu vou tomar uma decisão, eu penso realmente **no todo**, em quem está envolvido com algum problema. E sempre penso também na minha chefe superior (CD01)

Eles entendem que muitas vezes os interesses pessoais tendem a se misturar com as decisões institucionais e por isso precisam fazer um trabalho diário de separar o pessoal do profissional, até mesmo com os próprios colegas. O entrevistado CD04 destaca bem a

dificuldade em separar o interesse particular do interesse institucional quando se precisa tomar uma decisão, a preocupação não é só ter o equilíbrio nesse conflito pessoal, mas nos interesses particulares de outras pessoas dentro de departamento.

Quando um assunto possa trazer algum desentendimento ou algum interesse individual, então assim, eu sempre tentando legitimar, institucionalizar, tanto se tem uma demanda de uma determinada área, eu chamo todos os professores daquela área (CD14)

eu tento separar essa questão pessoal da questão profissional (CD26)

eu penso que influencia muito no lado pessoal também, pessoal e familiar, e eu digo que as famílias dos chefes, elas são sempre muito compreensivas, porque a gente acaba só pensando nisso porque a gente é visto por tantas outras pessoas pelas nossas ações que a gente tem que cuidar de como as pessoas nos veem, da impressão que a gente deixa também nessa posição, então a gente não quer fazer errado, aí a gente acaba penalizando esses outros lados também (CD05)

Então a gente muitas vezes esbarra nesse conflito entre o interesse institucional e o interesse de quem as vezes tem a necessidade particular com relação aquilo, esses são os piores momentos pra gente, tentar colocar isso na balança porque é difícil prever determinadas coisas mas com o cargo administrativo pensar muitas vezes no interesse institucional, logicamente também, contrabalanceando a questão do interesse particular. Então isso é uma situação que eu vejo que é das mais difíceis quando tem esse tipo de decisão assim a ser tomada (CD04)

Os entrevistados apontam ainda que problemas pessoais, como saúde e questões familiares, seriam motivadores para deixarem o cargo, além da falta de motivação, falta de confiança dos colegas, pressões psicológicas e excesso de atividades, como pode ser visto no quadro 9.

Quadro 9 - Motivos que levaria o Chefe de Departamento a deixar o cargo

Motivos para deixar o cargo de Chefe de Departamento
“agora o que me faria deixar o cargo, sinceramente só se pedirem minha cabeça porque como eu assumi o compromisso, eu estou aqui para o que deve e vier, então os problemas que surgem a gente já sabe que são problemas inerentes a função, então se você assume você tem que estar pronto para isso, sabe que vai vim, irão surgir problemas e na maior parte das vezes que nós temos são problemas” (CD07)
“pelos filhos , pela família eu largaria, se for uma necessidade de estar presente, de estar junto, de precisar cuidar por algum motivo de doença e pela minha própria saúde” (CD10)
“ a falta de motivação me faria desistir” (CD18)
“O que me tiraria, o que me faria sair eu acho que a minha saúde , primeiro lugar é a saúde. Lógico, também é quando eu perceber que se não estou correspondendo , não estou conseguindo resolver, eu acho que fica no mesmo peso esses 2” (CD22)
“se eu tiver problemas pessoais que venham impactar na minha atuação como chefe e pensando internamente aqui eu acho difícil por eu ser uma pessoa muito tranquila, acho que dependendo do perfil não aguentaria ficar” (CD03).
"o que pode me fazer largar, é começar a prejudicar demais a minha saúde . É começar a ter problemas de saúde, o estresse ficar muito alto com tanto problema para resolver aqui e eu não dar conta, aí eu largaria, me faria largar" (CD11)
"então quando eu recebi coisas desse tipo, umas pressões psicológicas muito fortes eu penso em sair, mas eu fiquei firme aqui, isso me fez crescer também (...) e é por isso que eu não pretendo continuar (CD01)
"eu vou sair porque eu não estou aguentando de excesso de atividade , de falta de tomar conta das minhas coisas pessoais próprias e as minhas coisas pessoais da universidade também, projeto, relatório " (CD05)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa

É possível notar pelas falas dos entrevistados que a ação individual tem pouco impacto nas decisões dos chefes do departamento, isso ocorre muito também pela forma de gestão da universidade através dos colegiados, o que limita o poder de decisão dos chefes de departamento. Mesmo quando podem tomar decisões, principalmente decisões de impacto maior, difíceis ou até mesmo que decisões corriqueiras muitos preferem passar essa decisão para o colegiado, se resguardando e não correndo risco de infringir alguma regra ou protocolo, zelando pela transparência de suas ações.

5.4. Relações

A perspectiva relacional abrange conceitos de interações e mediação, busca compreender as relações que os agentes burocráticos estabelecem com outros agentes, tanto internos quanto externos em sua atuação e como os burocratas mediam e mobilizam as relações entre implementação e formulação, considera esses burocratas como elo fundamental entre as regras e sua aplicação prática (BONELLI et al., 2014; LOTTA; PIRES; OLIVEIRA, 2014)

Os chefes de departamento relacionam-se com diversos atores, internamente com estudantes, servidores técnicos e docentes, externo ao departamento relacionam-se com servidores e docentes de outros setores, acadêmicos e administrativos e de instâncias superiores, além de atores externo a UFV, como por exemplo, empresas privadas, fundações de apoio e empresas de fomento. Foi questionado aos entrevistados qual relacionamento era considerado o mais difícil, tanto interno quanto externo e não houve um consenso, para alguns os internos são mais difíceis, para outros os externos ao departamento, outros julgam que não tem como definir e muitos consideram que os relacionamentos em geral são bons e apenas relacionamentos pontuais são difíceis.

Eu não conseguiria graduar a dificuldade de cada uma dessas relações, eu acho que cada relação ela apresenta elementos que são desafiadores, mas não que um seja mais difícil ou menos difícil (CD07).

talvez essa posição egocêntrica de alguns, de todos, inclusive alunos e tem aluno que têm uma posição muito egocêntrica, acha que a universidade é só dele, não entendi que é uma parte dele. Então eu diria, que essa posição egocêntrica de diferentes pessoas, ela é muito difícil de se lidar, mas no resto eu diria que está tudo muito tranquilo (CD12).

Não acho nada difícil não, a interação não, assim como categorias, não. A gente tem pessoas difíceis em todas as categorias, algumas pessoas são mais fáceis, você pode conversar com ela com tranquilidade e outras pessoas se melindram com alguma coisa e você tem que ter um pouco mais de jeito. Mas nem acho nenhum segmento difícil não, não tive dificuldades com nada, pelo menos até hoje não achei nada difícil não, tem indivíduos difíceis aí é só o caso de você ter um pouquinho mais de jeito, mais paciência com aquele indivíduo, mais difícil não é pela categoria (CD23).

Tensão e desafio lidar com problemas pessoais e vaidades entre professores e entre técnicos administrativos dentro de departamento e fora também (CD02).

Dentro do departamento eu julgo pessoas de difícil comportamento, existem pessoas que realmente são difíceis, lidar com pessoas a gente tem que ter essa noção mesmo, tem gente que é fácil de lidar, tem gente que é difícil, isso desde professor a técnico administrativo sem diferença, cada uma tem a sua forma de lidar e fora do departamento é do mesmo jeito, tem gente que é mais fácil de lidar, tem gente que tem uma dificuldade um pouco maior (CD24).

Dentro de todos os servidores, considerando os professores, os funcionários, existe todo tipo de pessoa. Existem pessoas fáceis, existem pessoas muito difíceis. Então, essas pessoas muito difíceis, felizmente, elas não são só difíceis para a chefia, elas são difíceis para todos, porque é o modo de ser da pessoa (CD16).

Para alguns chefes os relacionamentos internos são considerados os mais difíceis, “as mais difíceis são as internas, as externas eu acho bem fáceis, eu não tenho dificuldade nenhuma de relação com nenhum da pró-reitoria, com o centro, com a diretoria, pelo contrário, até eu tenho uma relação muito amistosa com todas essas instâncias” (CD08). A relação com os estudantes foi considerada boa por todos, com os técnicos são mais problemas pontuais com algumas pessoas, o mesmo acontece com os docentes. Entre os docentes foi relatado algumas relações são mais difíceis, principalmente quando o professor carrega o ego da docência e também quando existe uma oposição política dentro do departamento. “eu penso que é talvez não a mais difícil, mas a que tenha desafios mais constantes seja exatamente com os professores pelo fato de eu ser ao mesmo tempo chefe e professora” (CD07) e “Acho que dentro do departamento, talvez, vou dizer que com os professores que é mais difícil de você, não a relação, mas a questão da chefia, porque às vezes, você, porque existe um chefe, mas que você não é chefe” (CD25).

Houve também os que consideraram a relação com os técnicos como sendo a relação mais difícil dentro do departamento, mas que em sua maioria são situações raras, que os relacionamentos são bons e existem mais situações pontuais “dentro do departamento, o relacionamento com os técnicos administrativos, é mais difícil. Até porque há uma, entre aspas, competição entre o mundo dos técnicos e o mundo dos professores” (CD11) e “Não, eu acho que não teria. Eu acho que com alguns técnicos especificamente, acaba sendo um pouquinho mais difícil, mas, de maneira geral, é muito tranquilo o relacionamento, muito tranquilo” (CD15). No geral os entrevistados apresentam que a parte de relações que envolve a gestão de pessoas é a parte mais difícil, uma vez que o chefe não entra preparado para isso quando assume o cargo, sendo essa gestão de pessoas apontada por muitos como sendo o maior desafio enfrentado por eles.

a parte de relações pessoais do departamento que essa também é uma parte bastante desafiadora (CD07).

A parte mais difícil é, com certeza, é lidar com pessoas. Isso é o mais difícil, principalmente no serviço público. Porque no serviço público a gente tem um problema muito sério, que, infelizmente, eu acho que isso é geral, não é aqui (CD11).

eu sempre achei a parte mais difícil a questão de lidar com o pessoal, acho que é a parte mais difícil (CD13).

as tensões e desafios é você lidar com pessoas que são muito diferentes, então assim a questão da diversidade ela é posta em vários sentidos (CD18).

Acho que o grande desafio é a parte de pessoal, que eu acho que é sempre onde dá mais problema verdade (CD21).

É interessante ressaltar aqui a consideração feita pelo entrevistado CD17 que aponta como que a relação pessoal se mistura com a relação profissional, já que a vida extra academia muitas vezes envolve as mesmas pessoas do cotidiano de trabalho, fazendo com que assuntos acadêmicos ocorram em conversas pessoais e o inverso também, no trabalho conversas pessoais também aconteçam. “o ambiente acadêmico é mais intenso e o extra acadêmico se mistura com o acadêmico. A gente, sai do departamento e vai se reunir depois com os amigos, que são os professores, então a conversa é acadêmica, é sobre o dia a dia da universidade” (CD17). O entrevistado não enxerga isso de forma negativa, pelo contrário “acaba que a vida acadêmica e a vida pessoal se misturam mais aqui, isso tem uma dimensão boa” (CD17).

Independente de qual relacionamento é considerado como mais difícil ou desafiador, a forma mais usada para contornar esses relacionamentos é o diálogo, onde o chefe procura sempre mostrar o porquê tomou alguma decisão, exercendo suas atividades de forma transparente para que todos possam acompanhar sem gerar distorções e também envolvendo as pessoas nas decisões que precisam ser tomadas, seja levando para comissões internas para que determinado assunto seja discutido, uma vez que essas comissões são compostas por outros professores e ainda em conversa direta pedindo sugestões de como resolver determinado problema ao qual a pessoa está envolvida, fazendo com que ela participe do resultado. Por fim, o colegiado sempre acaba sendo o local de finalização, onde a decisão é tomada em conjunto e todos tem o poder de fala.

Houve entrevistados que sentiram uma diferenciação de tratamento nas relações após assumir a chefia de departamento “alguns eu tinha até uma certa proximidade maior e isso foi perdendo depois que eu entrei no cargo, então foi o que eu não esperava, mas aconteceu” (CD01). Outros deixam claro que existe a relação de trabalho e de amizade que tentam separar mas que nem sempre é possível “eu busco sempre um lugar mais profissional mesmo, mas é claro que nós somos pessoas e muitas questões nos afetam, mas eu tento separar essa questão pessoal da questão profissional” (CD26).

Ao serem questionados se as relações pessoais impactam o trabalho do chefe de departamento, quase por unanimidade os entrevistados relataram que interferem como pode ser observado no quadro 10:

Quadro 10 - As relações pessoais impactam o trabalho do chefe de departamento (Continua)

Entrevistado	Resposta	
CD01	Sim	Impactam, as relações pessoais impactam
CD02	Sim	Elas impactam, impactam bastante
CD03	Sim	sim, não tem como, tentar separar o trabalho do pessoal, mas não tem jeito
CD04	Sim	Impactam, impactam sim, pelo menos com a experiência que eu tenho aqui dentro do nosso departamento
CD05	Sim	Muito. Mas impactam, mas vou dizer assim (...)
CD06	Em partes	Eu acho que impacta mais, eu vou te dizer que eu acho que impacta mais no prazer ou desprazer dessa função. Não nos resultados
CD07	Sim	Sim. Impacta
CD08	Sim	Impacta sim
CD09	Não	Olha, eu posso falar por mim, se você mudar a pergunta, as suas relações pessoais impactam no seu trabalho aí? Não. Impactam não
CD10	Sim	Com certeza, não tenha dúvida
CD11	Sim	Acho que sim, um pouco sim, eu falar que não impactaria é mentira minha. Eu acho que acaba impactando, mesmo que sem eu perceber
CD12	Sim	Eu acho que sim
CD13	Sim	Então, com certeza, se você tem um bom relacionamento pessoal ele vai te ajudar, as pessoas vão te ouvir, talvez tentar contribuir,
CD14	Não	Não, eu procuro separar as coisas
CD15	Não	Não
CD16	Sim	elas têm sim um impacto
CD17	Sim	Sim, infelizmente, sim.
CD18	Sim	Impacta, claro que impacta,
CD19	Sim	Eu acho que sim,
CD20	Sim	Sim
CD21	Sim	Interfere
CD22	Sim	Impacta
CD23		Não respondeu
CD24	Sim	Impactam
CD25	Não	Eu acho que não
CD26	Sim	Sim, elas impactam

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa

As relações pessoais impactam de alguma forma o trabalho do chefe de departamento, por mais que os chefes de departamento saibam que é necessário separar a relação pessoal a maioria reconhece ser muito difícil mas que está sempre atento para não haver interferências em suas decisões, “acho que é difícil separar o relacionamento pessoal do relacionamento profissional. (...)o relacionamento lá é muito legal e ajuda muito a quem entra

na chefia” (CD19); “gente tem que estar tentando evitar que realmente as questões pessoais interfiram, é uma luta diária ou as pessoas acham que por ser amigas tem mais direitos, mais privilégios. Então a gente tem que tomar cuidado com essas situações para ter uma atuação realmente igualitária” (CD21). O Entrevistado CD22 conseguiu abranger bem os impactos das relações pessoais na chefia de departamento:

Impacta, a gente tem que controlar o tempo todo porque você tem ligação mais forte com algumas pessoas e eu acho que na chefia a gente tem que tomar muito cuidado pra ser imparcial, quais são as necessidades, isso aqui vai atender a quem e olhar o departamento, olhar os setores, pra não cair nessa cilada aí da efetividade, ela interfere sim. No contrário também, se você tem um desafeto, não tem muita proximidade com a pessoa, você não pode deixar isso interferir, acho que a visão é o departamento, é o ensino, é a pesquisa, é extensão, é administração, é isso que você tem que ter o foco e na pessoa porque embora você tenha diferenças aquela pessoa é um profissional e ela precisa da sua atenção, de você olhar pra ela como profissional (CD22).

Dentre os entrevistados que alegaram não haver interferência de relação pessoal na chefia, o entrevistado CD09 explica que consegue separar bem as relações pessoais com profissionais “Impactam não, porque eu tenho amigos aqui no trabalho, quase todos são meus amigos e que quando tem que tratar de maneira mais, mais dura, não tem problema nenhum com isso e não deixo de ser amigo da pessoa, então, para mim não importa não”.

Considerando a parte mediadora da perspectiva das relações, os professores entendem que na posição que ocupam como chefe de departamento possuem como função ser representante de seus pares e o elo de ligação entre a administração superior e o departamento, repassando aos seus colegas de departamentos das decisões superiores que deverão ser implantadas e as mudanças que acontecem nas regras e protocolos da instituição “às vezes o chefe de departamento, ele vira esse elo da administração superior, das pró-reitorias” (CD13), “um elo de ligação entre o corpo administrativo, docente, estudantes de um departamento e administração superior (DC06). O chefe exerce a representatividade e o papel de mediador dentro da universidade, ele ainda assume em muitas situações o papel de mobilizador dentro do seu departamento.

Eu acho que a principal função do chefe de departamento é isso, é garimpar as opiniões, garimpar as necessidades e ver aquilo que é importante pra poder tomar uma decisão final, mas sempre ouvindo e valorizando a opinião de cada um (CD04). ser essa função representativa mesmo de fazer as mediações e as representações em alguns órgãos (...) fazer essa mediação com a chefia e a diretoria de centro. Então eu considero que a chefia do departamento é o interlocutor muito importante para, de fato tomar conhecimento das regras, resoluções, das decisões da própria administração superior e dos seus conselhos superiores. E fazer isso chegar a ser aplicado no departamento (CD20).

you ter habilidade, habilidade mesmo de diálogo, de fazer a relação e o atravessamento das relações pessoais entre os docentes, dos docentes e dos discentes, entender como intermediar essas complexas relações, os servidores públicos também, entender os técnicos administrativos, entender e compreender qual é a função de cada um deles (CD07). Por isso que eu digo assim, é um cargo muito político, assim, que você tem que mobilizar as pessoas para poder fazer alguma coisa (CD08)

Muitas vezes cabe ao chefe definir como as decisões superiores serão implementadas, onde a maioria prefere dividir essa decisão com os pares através do colegiado. Isso ficou claro durante a pandemia da covid 19, onde as decisões foram tomadas em âmbito superior e implementada nos departamentos, como por exemplo, a volta às aulas. Coube aos chefes de departamento informar aos colegas a decisão do retorno às aulas de forma remota e internamente decidirem como isso aconteceria, tendo que mobilizar os docentes a se adaptarem a esse novo contexto.

eu acho que nesse momento da pandemia isso aconteceu muito, vinha muito problema, muitos desgastes, muito desafio, como ofertar disciplinas? Como convencer os seus colegas a ofertarem disciplina na modalidade remota (CD20). muitas vezes não vem um comando muito direto e não tem uma posição definida da administração para que o chefe, seja um executor daquilo. E as vezes ficam nas costas da gente, é o que aconteceu na pandemia também, na pandemia que foi escancarado assim, às vezes, em certos casos, que a gente tinha que tomar uma decisão ou não tomar a decisão justamente para não se comprometer nesse caso, não correr o risco de incorrer numa série de como lidar com a justificativa de cada um para vir ou não vir pro trabalho presencial, coisa do gênero (CD08). Nessa questão da pandemia, da volta, do retorno presencial, por exemplo, eles ficam assim às vezes, muito jogando, não o chefe tem que cobrar, às vezes você pergunta alguma coisa, não mas é o chefe, então parece que tudo vai sendo jogado para o chefe (CD25).

Cabe aos Conselhos Superiores as decisões finais envolvendo a Universidade, o que aconteceu com a volta às aulas durante a pandemia do covid-19. No Consu e no Cepe os chefes de departamento são representados pelos diretores de centro, onde fazem parte ainda o reitor, vice-reitor, alguns pró-reitores e outras representações, que são escolhidas através de eleição, por exemplo, representantes do corpo técnico-administrativo, representantes do Corpo Discente de Graduação e Pós-Graduação, dentre outros representante. Sendo assim as decisões são tomadas de forma colegiada pela maioria. No modelo de decisão colegiada há uma “ênfase no consenso, o poder é compartilhado, existe consulta à comunidade por parte dos líderes e, assim, as responsabilidades tornam-se coletivas” (Birnbbaum, 1988).

Dentro do que foi encontrado na perspectiva relacional identificamos que ela interfere nas decisões dos professores burocratas híbridos. Eles acabam sendo elo entre o departamento e as instâncias superiores, através dos Centros de Ciências, mediando as

informações e a forma como as decisões serão implementadas por seus pares e seus subordinados, muitas vezes participando ativamente dessas implementações.

6. FUNÇÕES GERENCIAIS DAS ORGANIZAÇÕES DE NÍVEL DE RUA

As organizações de nível de rua, também chamadas de organizações de linha de frente e como organizações de serviços humanos, são consideradas as organizações e departamentos governamentais que entregam políticas diretamente às pessoas (Brodtkin, 2015), são os locais onde os serviços públicos são diretamente entregues a populações-alvo definidas localmente, como delegacias, escolas, clínicas de saúde, organizações de serviços sociais e agências de proteção à criança (GASSNER; GOFEN, 2019). A frente as organizações de nível de rua encontramos os gerentes de nível de rua, responsáveis por garantir que os serviços atendam às necessidades e expectativas de diversos atores, que incluem trabalhadores, usuários e parceiros de serviços locais, bem como políticos e gerentes de nível superior (GASSNER; GOFEN, 2018). Para as autoras um dos papéis do gerente de nível de rua é manter as atividades organizacionais de linha de frente em consonância com as demandas dos formuladores de políticas, burocratas de rua, supervisores de linha de frente e usuários. Elas apontam algumas funções desses gerentes sendo: Tradução de decisões políticas formais para o trabalho diário de nível de rua antes do início da entrega direta; Adaptação dos arranjos de entrega direta para resolver lacunas de implementação identificadas após o início da entrega direta; Mobilização de voluntários; e Articulação de uma perspectiva de usuário para superiores. Consideramos aqui os departamentos da Universidade como as organizações de nível de rua e os chefes de departamento como os gerentes de nível de rua para investigarmos a presença dessas funções no desempenho das suas atividades como chefe.

A tradução é a etapa anterior antes da entrega da política, onde as decisões superiores são transformadas em ações, são definidos os planos operacionais e introduzidas nas rotinas diárias. Cabe aos chefes repassar aos seus subordinados as decisões políticas que serão implementadas, repassando informações e definição como serão implementadas. A tradução pode ocorrer de duas formas, na definição das prioridades e na forma de operação da política, onde o gerente de nível de rua decidirá as prioridades a serem atendidas dentro do departamento e como serão realizadas as entregas aos usuários. Na UFV os chefes de Departamento reconhecem que possuem o papel de repassar aos seus pares e aos demais técnico decisões que são tomadas pela administração superior que precisam ser cumpridas internamente, tendo o papel de mediador entre os níveis mais altos da instituição e seus subordinados.

Acompanhar as decisões dos conselhos superiores, trazer para a instância do departamento, fazer essa mediação com a chefia de é diretoria de centro. Então eu considero que a chefia do departamento é o interlocutor muito importante para, de fato tomar conhecimento das regras, resoluções, das decisões da própria administração superior e dos seus conselhos superiores. E fazer isso chegar a ser aplicado no departamento. E aí esse fazer chegar e ser aplicado, ele acontece de diversas formas (CD20).

as vezes o chefe de departamento, ele vira esse elo, da administração superior, das pró-reitorias (CD13)

Cabe aqui ressaltar que o chefe exerce o papel de elo entre o departamento e o chefe através da Diretoria de Centro, seguindo assim a hierarquia institucional da Universidade. Cabe ao Chefe de Departamento repassar suas demandas ao Diretor de Centro por meio do Colegiado Departamental onde todos os departamentos são representados e as decisões são tomadas pela maioria, da mesma forma que cabe ao chefe levar para o departamento e cumprir as decisões que são tomadas nos conselhos superiores.

A adaptação refere-se em fornecer soluções realmente adaptadas, que vão desde pequenas mudanças até grandes modificações para a entrega da política pública. Os gerentes de nível de rua como estão ligados diretamente com a implementação fazem adaptações para que os usuários sejam atendidos da melhor forma possível considerando a realidade em que estão inseridos. Sendo assim o chefe de departamento vai adaptando o departamento e as atividades para que os usuários sejam atendidos juntamente com as demandas do próprio departamento. Essas adaptações ficaram mais evidentes no período da pandemia, onde os professores precisaram de reinventar e adaptar o ensino presencial para o ensino remoto, que foi um grande desafio para todos, onde cada professor decidiu como seria feito essa entrega para os alunos. Em alguns departamentos os chefes participaram de forma ativa nesse processo de adaptação, apoiando as decisões e auxiliando a implementação de novos métodos de ensino, exercendo ao mesmo tempo o seu papel de chefe e de professor, tendo total poder de decisão nesse momento

então preparamos juntos, chamei 2 ou 3 estudantes voluntários, preparamos os slides, passei para os professores, eles corrigiram, sugeriram, reformulamos e quando entrou a pandemia a gente tinha que conjunto de slides pronto já, aí ficou fácil. Eu combinei com os professores, cada professor da disciplina vai gravar 2 aulas e nós vamos, primeiro vai na frente do computador sozinho, vai narrar essas apresentações e aí depois a técnica preparou a aula e cada professor, pôs o seu jaleco, luva e tal e foi pro laboratório, fez o experimento exatamente como se estudante tivesse fazendo e alguém gravou, os próprios estudantes (CD05).

eu não quero dar aula remota porque eu não sei dar aula remota. Aí eu falei assim, mas ninguém sabe, ninguém sabe vamos trocar os planos de ensino, você quer que eu te empresto o meu, quer que eu peço de algum colega para você ter uma ideia de como fazer, como pensar a disciplina (CD07)

A mobilização é voltada para a participação de voluntários em atividades de rua, o que traz uma participação maior da comunidade. Essa função está voltada mais para voluntários que farão a ligação entre os burocratas de nível de rua e os usuários. Essa função não se aplica muito aos departamentos universitários uma vez que o contato do BRN com os usuários é constante, já que os professores estão em contato diariamente com os alunos. Por outro lado existe uma mobilização junto aos BRN do departamento para atuarem em outras atividades dentro do departamento, principalmente as relacionadas à administração. O chefe precisa mobilizar seus pares para participarem de comissões que auxiliam o processo de tomada de decisão dentro do departamento. Para um bom funcionamento do departamento é muito importante o engajamento e participação de todos os envolvidos, em especial dos docentes. Alguns chefes relatam a importância da participação voluntária de professores nas atividades administrativas do departamento, através da participação de comissões. São comissões de diversas áreas, comissão de ensino, de pesquisa, de extensão, de administração, de recursos, comissão de espaço físico, entre outras, sendo criadas internamente dentro dos departamentos compostas por professores.

Hoje nós temos aqui 35 professores em ações voluntárias voltadas para administração do departamento. Tem professores mais ligados a parte financeira, dentro da financeira tem alguns que cuidam de umas coisas e outros ajudam em outras coisas, tem professores na área de mídia, de publicação, você tem um comissão de vagas, pra organizar concurso, a gente tem um monte de gente envolvida até pra, como nós mudamos para o prédio novo a gente tem professor na parte de síndico de prédio, cuidando de problemas no prédio, voluntários, você tem as pessoas cuidando de remoção e instalação de ar condicionado, outros vendo preço de cortina, então assim, isso só pra ter uma ideia (CD2)

Existe também a participação voluntária de alunos, que são usuários das políticas de ensino, um exemplo desse voluntariado citado pelo entrevistado CD05 foi durante a pandemia em que tanto alunos quanto professores se voluntariaram para produzirem aulas remotas que atendessem os alunos de forma mais próxima a aula presencial possível “chamei 2 ou 3 estudantes voluntários (...) depois a técnica fez o experimento exatamente como se estudante tivesse fazendo e alguém gravou, os próprios estudantes. Então eu envolvi muito de estudantes nisso” (CD05)

A articulação implica tentativas de convencer os superiores a mudar os arranjos políticos formais para melhor combiná-los com as características dos usuários. O chefe de departamento exerce essa função de articulação dentro da UFV, principalmente quando consideram que as demandas e os problemas acontecem inicialmente nos departamentos, como já foi apontado anteriormente. Essa articulação está presente principalmente junto aos

centros de ensinos aos quais os departamentos estão diretamente subordinados. Alguns chefes alegam ter liberdade junto aos diretores de centro, com abertura para levar as demandas do departamento, levantar debates e buscar melhoria e adaptações para o departamento. Os burocratas híbridos no comando do departamento em sua maioria sentem-se à vontade para se relacionar com a administração superior, seja com Centro, com Pró-Reitoria e até mesmo com o Reitor.

Decisões maiores que são aquelas que a gente não consegue resolver no âmbito do departamento, a gente recorre às instâncias superiores também, diretoria de centro, pró-reitorias de ensino, de pesquisa, de extensão, de planejamento e orçamento, a PCD se for envolver alunos e servidores e a própria reitoria, (CD10)

A gente atende muito as necessidades dos docentes, a gente defende as necessidades do departamento no âmbito mais superior administrativamente quando a gente vai participar de reuniões com o centro de ciências, com as pró-reitorias, pra ver as necessidades de estrutura, necessidades de material pra manter o ensino, a pesquisa e a extensão no departamento (CD04).

Por outro lado, eu tenho, como chefe, eu não posso reclamar jamais dos meus superiores que buscam também atender prontamente às demandas do departamento, sempre há um caminho do diálogo e isso facilita muito, isso é uma grande vantagem, eu como chefe, eu não me sinto isolado (CD16)

chefe de departamento, ele na verdade atua dentro daquela limitação mesmo da sua rede ali, mobiliza, principalmente a diretoria de centro que a gente tem mais parceria, uma relação mais próxima, as outras instâncias as vezes fica um pouco mais difícil de acessar, mas a gente procura se mobilizar sempre pra fazer essa mediação, pra trabalhar conjuntamente com os colegas, a gente acaba só representando mesmo os colegas (CD18)

Para o entrevistado CD12 o chefe está sempre envolvido em algum tipo de demanda o que exige dele muitas vezes de articulação organizacional “não tem nada que eu vá fazer como o chefe que não demanda, ou demanda uma posição política minha ou demanda uma articulação organizacional da estrutura ou demanda um tempo e tempo muito, então tudo demanda, tudo demanda” (CD12). Nesse sentido o entrevistado CD14 também acredita que é necessário articulação para desenvolver alguns projetos, sendo algumas vezes o motivo de não aceitação ao projeto sua pouca articulação entre os pares “você traça uma estratégia de fazer um determinado projeto e de repente, aquele projeto que você visou, que é bom para o departamento, ele é democraticamente negado. Então assim, eu procuro entender que não era o momento, talvez eu não articulei como deveria ter articulado, mas eu procuro administrar” (CD14).

Em sua maioria os chefes acreditam que possuem boa articulação junto aos órgãos superiores, possuem apoio para resolver problemas, em especial do Centro de Ensino, mas que ainda é preciso aumentar a participação dos chefes de departamento nas decisões superiores, principalmente as que impactam diretamente os departamentos. Existe abertura de

diálogo com as instâncias superiores, porém em muitas situações essa participação é limitada ou não considerada. Cabe ainda ao chefe de departamento saber articular com as instâncias superiores quando essas são acionadas para resolverem alguma demanda “o chefe é importante no seguinte ponto, ele tem que saber passar a demanda para frente. Então acho que esse é o ponto, a gente não tem autonomia, a gente tem que mostrar para a administração superior qual é a necessidade do colegiado, mas tem que saber passar isso” (CD05).

Um ponto de vista é apontado pelo entrevistado CD07, ao considerar, assim como outros, que em determinadas situações, algumas decisões são tomadas sem a participação dos chefes que estão na ponta onde as coisas acontecem, pedem a opinião, mas não a levam em consideração, o entrevistado CD acredita que falta uma decisão, considerado por ele, “mais democrática”, onde os chefes deveriam ter mais participação:

Uma crítica que eu tenho em relação ao exercício da chefia e a relação com a Administração Superior da universidade, aqui eu não estou falando apenas a reitoria, é todo o conjunto da administração superior, a reitoria e a pró-reitoria, é que eu sinto que muitas deliberações que impactam nos departamentos, de modo diferente, porque cada departamento vai ser impactado e isso na pandemia que eu percebi porque na pandemia houve decisões de caráter muito importante que foram tomadas, vamos interromper a atividade, vamos regulamentar uma atividade remota, vamos estabelecer um Plano de ensino remoto, eu senti que essas tomadas de decisão que impactam coletivamente a universidade, mas de modo distinto, para cada departamento, elas foram tomadas de um modo não tão democrático como poderia ter sido. O que que eu chamo de não tão democrático, às vezes eu sentia que muitas demandas que eram questões que somente na ponta, ou seja, nos departamentos poderiam ser percebidas já estavam meio que decididas e eles faziam reuniões deliberativas mais para dizer que houve um processo democrático de discussão, como que eu posso exemplificar essa ausência de democracia nas tomadas de decisões, por exemplo, desde a primeira portaria que regulamentou, ou portaria ou resolução, resolução, que regulamentou os períodos remotos que foram desenvolvidos pela universidade, depois a gente foi perceber que na verdade uma minuta de resolução foi previamente elaborada, discutida na cúpula da universidade, cúpula administração superior e depois eles faziam essas reuniões, a gente discutia e aí naquele momento eu era chefe recente, eu empolgada, às vezes eu colocar para minha posição de um modo bastante positivo, colocava meu posicionamento em relação às questões e eu sentia que isso só me desgastava porque na verdade a decisão já havia sido tomada (CD07)

Considerando a fala do entrevistado CD07 é importante destacar mais uma vez a forma colegiada de tomada de decisão, o qual Hardy e Fachin (1996) reconhecem como processo decisório consensual. Da mesma forma que o Chefe de Departamento é ouvido pelo Colegiado Departamental, o Diretor de Centro levará a decisão então ali tomada para o Conselho Universitário e Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão, onde a decisão final será tomada em consenso. Assim como a opinião do chefe em determinada reunião do Colegiado Departamental não será a decisão escolhida pela maioria, o mesmo acontece no Consu e Cepe, onde pode ocorrer de uma opinião unânime dos chefes de um determinado centro não

seja aprovada na Reunião decisória do Conselho Superior. Isso é reconhecido pelo entrevistado CD12 “mesmo você não concordando com aquilo, você vai ter que fazer aquilo, vamos dizer, eu não concordo em comprar o azul, mas a grande maioria quer azul, você vai ter que fazer o azul”, ele ainda destaca o desafio que isso implica, mas que é necessário e também engrandecedor “você ter que representar uma coisa que você não concorda, isso é um desafio, mas que eu acho que é muito engrandecedor como formação pessoal e se entender democraticamente no processo político, da sua participação de gestora” (CD12)

Vale ressaltar que para as autoras Gassner; Gofen (2019), que trazem essas funções gerenciais de nível de rua, destaca que é possível que uma função possa estar contemplada dentro de outra função, por exemplo, a articulação pode utilizar a mobilização, que por sua vez contemple adaptações, ou seja, não são funções isoladas uma das outras. Os chefes ao tomarem suas decisões pensam no departamento e nas entregas que o departamento faz, que é a entrega do ensino, da pesquisa e da extensão, o que faz com que os estudantes sejam um dos focos do departamento, pois é através deles que a universidade acontece, o ensino na entrega direta, a pesquisa e a extensão com a participação deles de alguma forma.

O gerente de nível de rua, que nesta pesquisa é o chefe de departamento, um burocrata híbrido que não deixa suas funções de burocrata de nível de rua ao assumir esse cargo, exerce as funções de tradução, articulação, mobilização e adaptação apontadas por Gassner; Gofen (2019). Algumas funções estão mais presentes no dia a dia desses burocratas do que outras e ao mesmo tempo elas se misturam. Vale destacar que a forma de mobilização apontada pelas autoras se difere um pouco da mobilização encontrada na percepção dos chefes de departamento entrevistados, mas que merecem destaque por influenciarem na gestão dessa organização de nível de rua.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão universitária, realizada por departamentos acadêmicos, através do professor chefe de departamento, um burocrata de nível de rua, que se torna um burocrata híbrido ao assumir um cargo de gestão sem abrir mão de suas atividades de docência foi o tema dessa dissertação. Ao assumir esses dois papéis simultaneamente, esses burocratas precisam legitimar sua atuação, uma vez que foram eleitos por seus pares como seus representantes, então para compreender como acontece essa legitimação essa pesquisa buscou descrever a forma de representação assumida pelos Chefes de Departamentos da Universidade Federal de Viçosa, identificar as categorias variáveis da burocracia de nível de rua, sendo elas discricionariedade, estrutura, ação individual e relações e ainda analisar como os Chefes de Departamentos utilizam as funções gerenciais de nível de rua, sendo elas a tradução, adaptação, mobilização e articulação.

As decisões da Universidade são tomadas a partir de colegiados. O departamento possui um colegiado e seu presidente representa o departamento junto ao Centro de Ciências no Colegiado Departamental, onde apresenta suas demandas e recebe as orientações de decisões tomadas em âmbito superior. Já o Diretor de Centro exerce o mesmo papel junto ao Conselho Universitário e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e também junto à Pró-Reitorias e Reitoria. O aspecto colegiado é um facilitador para o chefe de departamento, uma vez que torna as decisões coletivas e divide a responsabilidade pela condução do departamento.

Dentre os achados da pesquisa é preciso levar em consideração que dentro da Universidade existem realidades diferentes entre os departamentos que vão influenciar no desempenho dos chefes de departamento e nas atividades exercidas. As principais diferenças são de tamanho físico e também tamanho de pessoal, existindo departamento diferentes ocupando o mesmo prédio enquanto departamentos com mais de um prédio e setores geograficamente separados, o que reflete também no quadro de pessoal com departamento com menos de 10 docentes e departamento com mais de 70 docentes, essa diferença também ocorre com servidores técnicos administrativos.

Ao se tornar um gerente o professor assume diversas atividades novas bastante distintas das suas atividades de docência somando-se ainda às atividades de pesquisa e extensão. As atividades administrativas demandam muito tempo dos chefes, principalmente nos primeiros meses, ou mesmo anos, após assumir o cargo pois necessitam conhecer as atividades e os procedimentos do dia a dia do cargo. Em sua maioria os docentes não possuem

formação administrativa e aprendem a gestão ao exercerem a função, ou seja, no dia a dia da chefia do Departamento. Nesse sentido o treinamento foi a maior demanda desses burocratas híbridos, que na sua maioria assumem um cargo sem possuir capacitação para isso. As atividades exercidas por eles são diversas e não estão contempladas em suas obrigações de docente, por isso não são preparados para o exercício da função de chefe. Ao mesmo tempo em que estão de frente para o desafio de gerenciar o departamento, com novas rotinas, novas função e novas responsabilidades, esses professores precisam conciliar a gestão com as atividades de ensino, pesquisa e extensão, que são suas funções como docente

Os chefes de departamento são eleitos por seus pares e assumem o papel de representa-los perante as instâncias superiores da UFV. Dentre as representatividades dos chefes de departamento encontramos a representatividade passiva e ativa. A representatividade passiva em relação a gênero e idade, onde os chefes de departamento representam demograficamente os grupos presentes na universidade, onde sua distribuição é proporcional aos demais docentes da instituição e a representação ativa ao atender os interesses do grupo social ao qual pertence, onde o chefe de departamento representa os interesses dos seus pares.

A representatividade proporciona legitimidade para o representante tomar as decisões pelos seus representados e o chefe de departamento é legitimado pelo voto de seus pares para tomar decisões por eles, porém como continua sendo burocrata de nível de rua no papel de professor que ele não deixa de exercer quando assume o cargo ele precisa construir uma legitimidade cotidiana junto aos demais docentes. A forma de legitimação que mais se destaca entre os chefes é a tomada de decisão através do colegiado e também pela institucionalização, ou seja, os chefes que entendem como legitimação o cumprimento das normas, regras e legislação.

No papel de burocrata de nível de rua o professor possui discricionariedade na entrega do ensino, da pesquisa e da extensão, mas ao assumir um cargo de gestão o poder discricionário muitas vezes é limitado. Os chefes de departamento possuem autonomia para várias decisões internas do departamento, principalmente as voltadas para orçamento e outras cabem ao colegiado, além disso precisam seguir regras e legislações que muitas vezes limitam seu poder de decisão. Ao mesmo tempo que o colegiado por um lado limita a discricionariedade do gestor, por outro lado facilita sua gestão a partir do momento em que as decisões são tomadas de forma coletivas, dividindo assim a responsabilidade pela condução do departamento com os outros membros do colegiado, assumindo o papel de executor das decisões coletivas.

Considerando ainda as características da burocracia de nível de rua presente na gestão do departamento a perspectiva estrutural é contemplada pelo burocrata híbrido, onde os departamentos, assim como seus chefes, docentes e técnicos estão submetidos cumprimento de regras formais descritas no Estatuto e Regimento Geral da UFV, além de diversas resoluções, portarias e atos estabelecidos por órgãos colegiados. Existe uma estrutura organizacional e uma hierarquia administrativa dentro da UFV que na visão de alguns chefes é um facilitador, uma vez que vão guiar os procedimentos dentro da instituição e para outros é vista como dificultador devido a sua complexidade.

O departamento está na base hierárquica da Universidade, sendo o setor mais operacional e diretamente ligado a implementação das políticas públicas, podendo assim ser considerado uma organização de nível de rua. Nessas organizações o gerente de nível de rua, nesse caso, o chefe do departamento, possuem algumas funções, são elas: Tradução de decisões políticas formais para o trabalho diário de nível de rua antes do início da entrega direta. Cabe aos chefes repassar aos seus subordinados as decisões políticas que serão implementadas, repassando informações e definição como serão implementadas; Adaptação dos arranjos de entrega direta para resolver lacunas de implementação identificadas após o início da entrega direta, o chefe de departamento precisa fazer adaptações ao departamento e às atividades para que os usuários sejam atendidos juntamente com as demandas do próprio departamento; Mobilização de voluntários, nesse caso não existe a mobilização de voluntários para a entrega direta da política mas existe uma mobilização de voluntários para auxiliar na gestão do departamento; e Articulação de uma perspectiva de usuário para superiores, onde os chefes de departamento precisam se articular junto aos Centros de Ciências para conseguir levar suas demandas até os Conselhos Superiores. Algumas dessas funções estão mais presentes no dia a dia desses burocratas do que outras e ao mesmo tempo elas se misturam, por exemplo a tradução e adaptação podem se misturar ao serem colocadas em prática.

Conclui-se que os burocratas híbridos, chefes de departamento, legitimam sua atuação na gestão universitária através da tomada de decisão compartilhada via departamento e no cumprimento da legislação e das regras institucionais. Eles são representantes dos seus pares, e apresentam características da burocracia de nível de rua também no seu papel de gestor, sendo possível classificar o departamento como uma organização de nível de rua uma vez que as funções dos gerentes de rua estão no dia a dia do chefe de departamento. Os desafios enfrentados por esses gestores vão de encontro com os elencados por Santos e Bronnemann (2013), como falta de conhecimento do cargo ao assumir a função, possuem pouco tempo para as atividades de gestão e precisam conciliar seu tempo com as atividades de

docência, lidar com os conflitos e à gestão de divergências relacionais de subordinados, administrativas e pessoais.

Essa pesquisa contribuiu para os estudos sobre gestão universitária, tendo como foco o burocrata híbrido, o docente, um burocrata de nível de rua que assume um cargo de gestão, ou seja, torna-se um burocrata médio sem deixar de lado suas funções da burocracia de nível de rua. Esse estudo buscou olhar para o departamento universitário, que se encontra na base da pirâmide e que executam as decisões tomadas em âmbitos superiores. A pesquisa ainda pode contribuir para que a UFV e outras Universidades possam conhecer melhor as percepções dos seus gestores de nível de rua e aprimorar sua gestão interna. Recomenda-se, portanto, a universidade realize programas de treinamento na área gerencial para os burocratas híbridos e a criação de manuais que contemplem a rotina e atividades do dia a dia desses novos gestores.

Quanto às limitações da pesquisa destaca-se se tratar de um estudo de cunho qualitativo, tendo como principal fonte de dados as entrevistas realizadas, onde os entrevistados evidenciaram as suas percepções sobre os assuntos abordados. Sendo assim, esta dissertação se configura principalmente pela percepção dos próprios entrevistados, juntamente com a análise de documentos, de pesquisa bibliográfica. Nas abordagens qualitativas, o tipo de limitação ocorrida incide nas possíveis subjetividades impostas ao processo de pesquisa. Além disso, a execução da pesquisa ocorreu no período pandêmico, onde alguns entrevistados assumiram o cargo pouco antes do início da pandemia ou mesmo após a pandemia, não tendo vivenciado a rotina do chefe no período presencial.

No que se refere aos desdobramentos, entre aprendizagens, desafios e limitações, este estudo oferece novas agendas de pesquisa. Sugere-se ampliação dessa pesquisa para outros cargos da burocracia média são ocupadas por burocratas híbridos como Diretores de Centro e Pró-Reitores, e ainda ampliação para os demais Campus da UFV e outras Universidades.

REFERÊNCIAS

ABERBACH, J. D.; PUTNAM, R. D.; ROCKMAN, B. A. **Bureaucrats and politicians in western democracies**. Cambridge: Harvard University Press, 1981.

ABERS, R. N. Ativismo na burocracia? O médio escalão do Programa Bolsa Verde. In: CAVALCANTE, P. L. C.; LOTTA, G. S. (Org.). **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação**. Brasília: ENAP, p. 143–175, 2015.

ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. In: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. (Org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília: Ipea/Enap, p. 23–57, 2018.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDREWS, R.; ASHWORTH, R.; MEIER, K. J. Representative bureaucracy and fire service performance. **International Public Management Journal**, 17(1), 1–24, 2014.

BALDRIDGE, J. V. **Power and conflict in the university: research in the sociology of complex organizations**. New York: Willey, 1971.

BARBOSA, M. A. C; MENDONÇA, J. R. C. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. **Teoria e Prática em Administração**, v.4, n. 2, p.131-154, 2014.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **Revista Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v.16, n. 42, p.61-88, 2016.

BARBOSA, M. A. C.; CASSUNDE, F. R. S. A.; MENDONCA, J. R. C. A Interação entre o Papel de Professor-Gestor e Competências Gerenciais: Percepções dos Professores de Uma Universidade Federal. **Revista Organizações em Contexto (online)**, v. 12, p. 287-325, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATINGA, S. M. M. **Administração Pública burocrática e Administração Pública gerencial**. Brasília: Conteúdo Jurídico. 2012. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/31616/administracao-publica-burocratica-e-administracao-publica-gerencial>>. Acesso em 25 abr. 2021

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEVIR, M.; RHODES, R. A. **The state as cultural practice**. Oxford: Oxford University Press, 2010.

BLAVIA, L. A. **Gestão da pesquisa na universidade pública: o caso da universidade federal de Santa Catarina**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração). Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

BIRNBAUM, R. **How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

BISPO JÚNIOR, J. P.; GERSCHMAN, S. Legitimidade da representação em instâncias de participação social: o caso do Conselho Estadual de Saúde da Bahia, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 31, p. 183-193, 2015.

DEWES, ANDIARA; BOLZAN, DORIS PIRES VARGAS. Gestão universitária a partir da narrativa de professores gestores de departamentos didáticos. **REGAE: Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 1, p. 39, 2018.

BONELLI, F. et al. A atuação dos burocratas de nível de rua na implementação de políticas públicas no Brasil: uma proposta de análise expandida. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, p. 800–816, 2019.

BONIS, D.; PACHECO, R. S. Nem político, nem burocrata: o debate sobre o dirigente público. In: ABRUCIO, FERNANDO; LOUREIRO, MARIA RITA; PACHECO, R. S. (Org.). **Burocracia e política no Brasil: desafio para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, p. 273–295, 2010.

BONIS, D. F. **O Dirigente Público como categoria analítica: um exercício de definição**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília, DF: 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 13 mai. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995**. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. Brasília, DF: 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19192.htm>. Acesso em: 13 mai. 2021.

BRESSER PEREIRA, L. C. Estado, sociedade civil e legitimidade democrática. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 28-29. 1995.

BRODKIN, E. Z. Reflections on Street-Level Bureaucracy: Past, Present, and Future. **Public Administration Review**, v. 72, n. 6, p. 85–105, 2012.

_____. Street-Level Organizations and the "Real World" of Workfare: Lessons from the US. **Social Work & Society**, Volume 13, 2015.

CABRAL NETO, A.; CASTRO, A. M. D. A. A gestão educacional na América latina: delineamentos e desafios para o sistema de ensino. In: EYNG, A. M.; GISI, M. L. (Org.).

Políticas e gestão da educação superior: desafios e perspectivas. Ijuí: Unijuí, p. 15–47, 2007.

CAMPOS, D. C. S. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa.** Dissertação (Mestrado em Administração). Minas Gerais: Universidade Federal de Viçosa, 2007.

CAMPOS, I. F. DE; VERNI, M. DE L. Gestão Universitária: Uma Analogia do Ponto de Vista de Dinossauros, Gazelas e Tigres em Três Instituições de Ensino Superior Privado. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau. **Anais...**Blumenau: UFSC, 2006.

CARVALHO, R. F. DE. Limites, possibilidades e desafios no processo de gestão e participação das IFES/UFT. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 18, n. 2, p. 351–372, 2013.

CASTRO, D.; TOMÀS, M. Development of Manager-Academics at Institutions of Higher Education in Catalonia. **Higher Education Quarterly**, London, v. 65, n. 3, p. 290–307, 2011

CAVALCANTE, P. L. C.; LOTTA, G. S.; YAMADA, E. M. K. Exploring mid-level bureaucracy: a tentative typology. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 26, p. 187–222, 2018.

CAVALCANTE, P. L. C.; LOTTA, G. S. **Burocracia de Médio Escalão: perfil, trajetória e atuação.** Brasília: Enap, 2015.

CAVALCANTE, S.; LOTTA, G. S.; PIRES, R. R. C. CONTRIBUIÇÕES DOS ESTUDOS SOBRE BUROCRACIA DE NÍVEL DE RUA. In: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. (Org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas.** Brasília: Ipea/Enap, p. 227-246, 2018.

CHAUÍ, M. A Universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, n.24, p.5-15, 2003.

CHETKOVICH, C.; KIRP, D. L. Cases and controversies: How novitiates are trained to be masters of the public policy universe. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 20, n. 2, p. 283–314, 2001.

COSTA, M. M.; ALVES, M. A.; GOMES, M. V. P. **Proposições Sobre Burocracia Representativa no Brasil.** Anais do VIII Encontro Nacional de Administração Pública e Governo. **Anais...**In: ENAPG. Fortaleza: Anpad, 2019.

COSTA FILHO, J. V. DA; COSTA, J. V. DA; GONÇALVES-COSTA, L. A Prática Docente e a Evasão Dos Cursos Proeja no Ifmt - Campus Cuiabá: Uma Perspectiva Dos Burocratas de Nível de Rua. **Revista Prática Docente**, v. 2, n. 1, p. 82–96, 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, K. S. DA et al. Conditions That Lead Teachers To Assume University Management Positions. **Reme Revista Mineira de Enfermagem**, v. 22, 2018.

DAGNINO, R. O processo decisório no complexo público de ensino superior e de pesquisa: uma visão de análise de política. **REDES**, Vol. 10, Nº 20, Buenos Aires, p. 27-42, 2003.

DAVIS, K. C. **Discretionary justice**. Baton Rouge: Louisiana State University Press, 1969.
DEWES, A. **Gestão Universitária: Departamentos Didáticos e Contextos Emergentes na Educação Superior Pública**. 230f. Monografia. (Especialização em Gestão Educacional). Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, UFSM, 2017.

DOWNS, A. The life cycle of bureaus (1967). In: SHAFRITZ, J. M.; HYDE, A. (Org.). **Classics of Public Administration**. California: Wadsworth Publishing Company, p. 305–318, 1991.

ÉSTHER, A. B. **A construção da identidade gerencial dos gestores de alta administração de universidades federais em Minas Gerais**. 2007. 276f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2007.

ÉSTHER, A. B.; SILVA, F. T. DA; MELO, B. A. A Identidade Gerencial de Chefes de Departamento de. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 3, n. 2, p. 213–222, 2010.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, p. 648-667, 2011.

ESTRADA, S. J. R. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 2000. 219f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

EVANS, P. O Estado como problema e solução. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, p. 107–156, 1993.

EVANS, T. Professionals, Managers and Discretion: Critiquing Street-Level Bureaucracy. **British Journal of Social Work**, 41, 368-386, 2011.

FERREIRA, D. D; LOTTA, G. S. **Burocratas: atores entre as fronteiras do Estado e da sociedade**. Trabalho apresentado no 40º Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Caxambu, MG, 2016.

FERREIRA, S.; OLIVEIRA, J. F. As influências da reforma da educação superior no Brasil e na União Europeia nos papéis sociais das universidades. In: OLIVEIRA, J. F. (Org.). **O Campo universitário no Brasil: políticas, ações e processos de reconfiguração**. Campinas: Mercado das Letras, p. 39–62, 2011.

FERREIRA, V. R. S., MEDEIROS, J. J. Fatores que moldam o comportamento dos burocratas de nível de rua no processo de implementação de políticas públicas. **Cadernos EBAPE.BR**, 14(3), 776–793. 2016.

FINGER, A. P. **Gestão de Universidades**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.

FONTANELLA, B. J. B. et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 388-394, 2011.

GASSNER, D.; GOFEN, A. Street-Level Management: A Clientele-Agent Perspective on Implementation. **Journal of Public Administration Research And Theory**, 551–568, Hebrew University, 2018.

_____. Coproduction investments: Street-level management perspective on coproduction. **Business & Management**. 2019

GOMES, S. Sobre a viabilidade de uma agenda de pesquisa coletiva integrando implementação de políticas, formulação e resultados. In: LOTTA, G. S. (Org.). **Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil**. 1. ed. Brasília: ENAP, p. 39–66, 2019.

GROENEVELD S. M.; VERBEEK S. Diversity policies in public and private sector organizations. An empirical comparison of incidence and effectiveness, **Review of Public Personnel Administration**, 32(4), pp. 353-381, 2012.

GUIMARÃES, L. F. G. Boas Práticas de Gestão Universitária. **Revista Gestão Universitária**. Belo Horizonte, MG, ed 264, 2011

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1996.

HEADLEY, A. M.; WRIGHT II, J. E.; MEIER, K. J. Bureaucracy, Democracy, and Race: The Limits of Symbolic Representation. **Public Administration Review**, Vol. 00, Iss. 00, pp. 1–11. The American Society for Public Administration. 2021

HUPE, P.; HILL, M. Street-level bureaucracy and public accountability. **Public Administration**, v. 85, n. 2, p. 279–299, 2007.

JORGE, I. V. M. **A Importância da burocracia do nível e rua em processos de mudança organizacional**: O caso do Hospital Municipal Infantil Menino Jesus. 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

JÚNIOR, J. P. B.; GERSCHMAN, S. Legitimidade da representação em instâncias de participação social: o caso do Conselho Estadual de Saúde da Bahia, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, 31(1), 183–193, 2015

KAUFMAN, H. **The forest ranger: A study in administrative behavior**. Londres: Routledge, 1960.

KEULEMANS, S.; GROENEVELD, S. Supervisory Leadership at the Frontlines: Street-Level Discretion, Supervisor Influence, and Street-Level Bureaucrats' Attitude Towards Clients. **Journal of Public Administration Research And Theory**, 307–323, Oxford, 2020.

KINGSLEY, J. D. **Representative bureaucracy**: An interpretation of the British civil service. Yellow Springs, OH: The Antioch Press. 1944.

KLEMSDAL, L.; ANDREASSEN, T. A.; BREIT, E. Resisting or Facilitating Change? How Street-level Managers' Situational Work Contributes to the Implementation of Public Reforms. **Journal of Public Administration Research and Theory**, XX, 1–14, 2022.

KLENK, T.; PAVOLINI, E. **Restructuring Welfare Governance Marketization, Managerialism and Welfare State Professionalism**. Cheltenham: Edward Elgar, 2015.

KRISLOV, S. Representative bureaucracy. In: J. M. SHAFRITZ, A. C. HYDE,; S. J. PARKES (Eds.), **Classics of public administration**, 5th ed., p. 350–354. Wadsworth. 1974.

LEITE, I. C. B. V. O aprendizado da função gerencial por meio da experiência. In: NTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LIM, H. Representative Bureaucracy: Rethinking Substantive Effects and Active Representation. **Public Administration Review**, Vol. 66, No. 2. p. 193-204. Wiley, 2006.

LIMA, L. L.; D'ASCENZI, L. O papel da burocracia de nível de rua na implementação e (re) formulação da Política Nacional de Humanização dos serviços de saúde de Porto Alegre (RS). **Revista de Administração Pública**, v. 1, n. 51, p. 46–63, 2017.

LIMA, D. G. de; LIMA, R. de L. de. A EC-95/2016 e a educação superior no Brasil: a materialização perversa do novo regime fiscal. **Universidade e Sociedade**, ano 19, n. 63, p. 46-57, jan. 2019.

LIPSKY, M. **Burocracia de nível de rua: Dilemas do indivíduo nos serviços públicos. Edição expandida do 30º aniversário**. Brasília: ENAP, 2019.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade**: A gestão das pessoas no setor público. São Paulo: Edições Fundap, 2007.

LOTTA, G. S. **Implementação de Políticas Públicas**: o impacto dos fatores relacionais e organizacionais sobre a atuação dos Burocratas de Nível de Rua no Programa Saúde da Família. 2010. 295f. Tese (Doutorado em Ciência Política) - Departamento de Ciência Política, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

_____. O papel das burocracias do nível da rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade. In: FARIA, C. A. P. (Org.). **Implementação de Políticas Públicas. Teoria e Prática**. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2012.

_____. **Burocracia e implementação de políticas públicas** – os agentes comunitários na estratégia saúde da família. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2015.

LOTTA, G. S.; SANTIAGO, A. Autonomia e discricionariedade: matizando conceitos-chave para o estudo de burocracia. **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais - BIB**, v. 83, p. 21–42, 2017.

LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L. Política e burocracia no presidencialismo brasileiro: o papel do Ministério da Fazenda no primeiro governo Fernando Henrique Cardoso. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 14, n. 41, p. 69–89, 1999.

LOUREIRO, M. R.; OLIVIERI, C.; MARTES, A. C. B. Burocratas, partidos e grupos de interesse: o debate sobre política e burocracia no Brasil. In: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (Orgs.). **Burocracia e Política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 73–108, 2010.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS. **Anais...**Bauru: SIPEQ, 2004

MARRA, A. V.; MELO, M. C. DE O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9–31, 2005.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYNARD-MOODY, S.; MUSHENO, M. **Cops, teachers, counselors: stories from the front lines of public services**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2003.

MEIER, K. J. Theoretical Frontiers in Representative Bureaucracy: New Directions for Research. **Perspectives on Public Management and Governance**, 2(1), 39 – 56, 2019.

MEIER, K. J.; O'TOOLE, L. J. **Bureaucracy in a democratic state: a governance perspective**. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2006.

MEIER, K. J.; NICHOLSON-CROTTY, J. Gender, representative bureaucracy, and law enforcement: The case of sexual assault. **Public Administration Review**, 66(6), 850–860, 2006.

MEIER, K. J.; WRINKLE, R.; POLINARD, J. L. Representative Bureaucracy and Distributional Equity: Addressing the Hard Question. **The Journal of Politics**, Chicago, v. 61, n. 4, p. 1025-1039, nov., 1999

MEYERS, M. K.; VORSANGER, S. Burocratas de nível de rua e a implementação de políticas públicas. In: PETERS, G.; PIERRE, J. (Org.). **Burocratas de nível de rua e a implementação de políticas públicas**. São Paulo: Editora Unesp, p. 249–270, 2010.

MEYERS, M. K.; GLASER, B.; DONALD, K. MAC. On the front lines of welfare delivery: Are workers implementing policy reforms? **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 17, n. 1, p. 1–22, 1998.

MINAYO, M. C. DE S. Ciência, técnica e arte: o desafio da. Pesquisa social. In: (ORGANIZADORA), C. DE S. M.; DESLANDES, S. F.; NETO, O. C. (Orgs.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, p. 9–29, 2003.

MOSHER, F.C. Democracy and the public service, In: DOLAN, J; ROSENBLOOM, D. H. (eds.). **Representative Bureaucracy**. Classical readings. London and New York: Routledge, 2003

MOTA, M. O. **Entre a meritocracia e a equidade**: O Prêmio Escola Nota Dez na percepção e atuação de agentes implementadores. 2018. 297f. Tese (Doutorado em Educação) - Departamento de Educação, Pontífica Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro 2018.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NEVES, C. E. B. A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil. In: SOARES, M. S. A. (Org.) **A Educação Superior no Brasil**. Brasília: CAPES, 2002.

NEVES, C. E. B. Desafios da educação superior. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 9, n. 17, jan/jun, p. 14-21, 2007.

NOVATO, V. DE O. L.; NAJBERG, E.; LOTTA, G. S. O burocrata de médio escalão na implementação de políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 3, p. 416–432, 2020.

OLIVEIRA, J. C.; ANDRADE, L. N.; ANASTÁCIO, S. A. F. Análise temporal das mudanças ocorridas nas estruturas organizacionais das universidades federais brasileiras. **Revista Gestão Universitária**. v. 10, 2018.

OLIVEIRA, V.; ABRUCIO, F. Burocracia de médio escalão e diretores de escola: um novo olhar sobre o conceito. In: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. (Org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**: interseções analíticas. Brasília: Ipea/Enap, p. 207–226, 2018.

OLIVEIRA, V.; LOTTA, G. S. Implementando uma inovação: a burocracia de médio escalão do Programa Bolsa Família. In: CAVALCANTE, P. L. C.; LOTTA, G. S. (Orgs.). **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação**. Brasília: ENAP, p. 115–142, 2015.

PALOTTI, P.; CAVALCANTE, P. Articuladores políticos e dirigentes da burocracia: ministros de Estado no Brasil e em perspectiva comparada. In: PIRES, R.; LOTTA, G. S. O. (Org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**: interseções analíticas. Brasília: Ipea/Enap, p. 161–184, 2018.

PINTO, K. M.; SANTOS, C. L. N.; LEAL, R. R. **A Gestão Universitária à Capacitação no Contexto da Universidade Pública Multicampi**. In: XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Mar del Plata, Argentina, 2017.

PIRES, R. R. C. **Flexibilidade, consistência e impactos na gestão do desempenho burocrático**: subsídios para uma nova sistemática de acompanhamento e avaliação do desempenho da inspeção do trabalho no Brasil. Brasília: OIT, 2010.

_____. Burocracias, gerentes e suas “histórias de implementação”: narrativas do sucesso e fracasso de programas federais. In: FARIA, C. A. P. (Org.). **Implementação de Políticas Públicas**: teoria e prática. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, p. 182–220, 2012

_____. O trabalho na Burocracia de Médio Escalão e sua Influência nas políticas públicas. In: PIRES, R. R. C.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. E (Org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**: interseções analíticas. Brasília: Ipea/Enap, p. 185–204, 2018.

PIRES, R. R. C.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. E. **Burocracia e políticas públicas no Brasil**: interseções analíticas. Brasília: Ipea/Enap, 2018.

POOCHAROEN, O. Bureaucracy and the policy process. In: ARARAL, E. et al. (Orgs.). **Routledge Handbook of Public Policy**. New York: Routledge, p. 331–346, 2013.

POTGIETER, I. L.; BASSON, J.; COETZEE, M. Management competencies for the development of heads of department in the higher education context: A literature overview. **South African of Labour Relations**, v. 35, n. 1, p. 81–103, 2011.

PRATES, A. A. P. Administração Pública e burocracia. In: AVELAR, LÚCIA; CINTRA, A. O. (Org.). **Sistema político brasileiro**: uma introdução. São Paulo: Fundação Unesp, 2004. p. 109–121.

REIS, C. Z. T. **Estágios da institucionalização do modelo de alocação de recursos orçamentários das universidades federais brasileiras**. 2011. 175f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Departamento de Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2011.

RIBEIRO, R. M. C. Gestão democrática na universidade pública: influências de outros campos na construção de um modelo. **Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 155-170, jul.-dez. 2017.

RICCUCCI, N. M.; VAN RYZIN, G. G. Representative bureaucracy: A lever to enhance social equity, coproduction and democracy. **Public Administration Review**, 77(1), 21–30. 2017.

RICCUCCI, N. M., VAN RYZIN, G. G., & LAVENA, C. F. Representative bureaucracy in policing: Does it increase perceived legitimacy? **Journal of Public Administration and Theory**, 24(3), 537–551. 2014.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, C. V. Anatomia de uma reforma: descentralização da educação pública de Minas Gerais e mudança institucional. **Dados: Revista de Ciências Sociais**, v. 46, n. 3, p. 557–592, 2003.

SALES, S. D. **Motivação Como Ferramenta para a Gestão das Universidades Federais Brasileiras**. 2005. 2018f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SANTOS, B. S., AVRITZER, L. Introdução: para ampliar o cânone democrático. In: Santos BS, organizador. **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. 3a Ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, p. 39-82, 2005.

SANTOS, L. D.; BRONNEMANN, M. R. 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, p. 01–21, 2013.

SANTOS, J. G.; MELO, F. Y. M. DE; FERNANDES, A. V. A. O Papel da Burocracia de Médio Escalão na Implementação Local do PMAQ-AB. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais - RPPI**, v. 5, n. 2, p. 266–289, 2020

SCHLICKMANN, R.; OLIVEIRA, M. R. S. MELO, P. A. Administração Universitária: desenvolvendo o campo científico no Brasil. **Revista de Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 7, n. 3, p. 160-181, 2014.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 3, p. 259–276, 2005.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SELDEN, S. C. **The Promise of a Representative Bureaucracy: Diversity and Responsiveness in a Government Agency**. Armonk, NY: M.E. Sharpe. 1997.

SILVA, F. M. V. **A transição de líder para contribuidor individual: a experiência vivida pelo ser gestor universitário**. 2011. 273f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

SILVA, F. M. V. A Transição para a Gestão Universitária: O Significado Das Relações Interpessoais. **Revista Administração FACES**, p. 72–91, 2012.

SILVA FILHO, R. L. L. **A Gestão do Ensino no Brasil**. Lobo & Associados Consultoria. Mogi das Cruzes – SP, 2001.

SLOMSKI, V. **No Manual de contabilidade pública: um enfoque na contabilidade municipal**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOWA, J. E.; SELDEN, S. C. Administrative discretion and active representation: An expansion of the theory of representative bureaucracy. **Public Administration Review** Vol. 63, No. 6, 2003.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA.: Sage, 1995.

THIELEMANN, G. S.; STEWART, J. JR. A Demand Side Perspective on the Importance of Representative Bureaucracy. **Public Administration Review**, vol 56, p. 168-73, 1996

THOMANN, E.; HUPE, P.; SAGER, F. Serving many masters: Public accountability in private policy implementation. **Governance**, v. 31, n. 2, p. 299–319, 2018.

TORRES, H. et al. Perfis do professorado da rede pública de São Paulo: a interação entre espaço, regras institucionais e escolhas individuais no resultado de uma política pública. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 1, p. 125-158, 2010.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1992.

TRIGUEIRO, M. G. S. Governo e gestão da educação superior: Governo e gestão da educação superior. In: SOARES, M. S. A. (Org.) **A Educação Superior no Brasil**. Brasília: CAPES, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WALDO, D. **O Estudo da Administração Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**, Vol. II Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999.

WINTER, S. C. Perspectivas de implementação: status e reconsideração. In: PETERS, G.; PIERRE, J. (Org.). **Administração pública: coletânea**. São Paulo: Editora Unesp, p. 209–228, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados Pessoais: formação profissional, tempo de formado, tempo na UFV, tempo no cargo, ocupou outros cargos na UFV, idade

1. O que é para você ser chefe de departamento em uma universidade pública?
2. Quais são as principais atividades que você desempenha no dia-a-dia de seu trabalho como chefe de departamento na UFV?
3. Você passou por algum tipo de treinamento gerencial para assumir o cargo? Qual? O treinamento foi oferecido pela UFV? Qual foi o impacto desse treinamento no cotidiano do seu trabalho?
4. Na universidade, o que facilita e o que dificulta o trabalho de chefe de departamento?
5. Você possui autonomia no exercício da função de chefe de departamento? Fale sobre isso.
6. Dentro de sua atividade é necessário interagir com vários tipos de pessoas. Quais relacionamentos de trabalho você julgaria difíceis dentro de seu departamento? E fora de seu departamento?
7. Como você exerce a autoridade?
8. Como você concilia as atividades de ensino, pesquisa e extensão com a função administrativa?
9. O que lhe traz maior satisfação no exercício da função de chefe de departamento? E o que lhe traz maior insatisfação? Como você lida com suas insatisfações?
10. Você considera que os chefes de departamento têm um papel relevante no processo de tomada de decisões na UFV? Por quê?
11. O que levou você a ser chefe de departamento? O que o faz continuar? Ou o que o faria deixar o cargo?
12. Quais são as principais tensões e desafios que você enfrenta no trabalho? Qual a parte mais difícil de seu trabalho? E qual é a mais fácil?
13. Quais os principais conflitos que você vivencia no dia-a-dia? Como você reage a eles?
14. Como foi o processo que o levou à chefia?
15. O que você mais gosta e o que menos gosta no exercício da chefia de departamento?
16. Como é a sua relação com seus pares?

17. Como você constrói a simbolicidade cotidiana com seus pares, estando acima deles e tomando decisões por eles

18. Em quem você pensa quando vai tomar uma decisão

19. Quais foram as decisões difíceis que você teve que tomar na posição de chefe de departamento.

Em quem você pensou e como você justificou para cima e para baixo para tomar essas decisões.

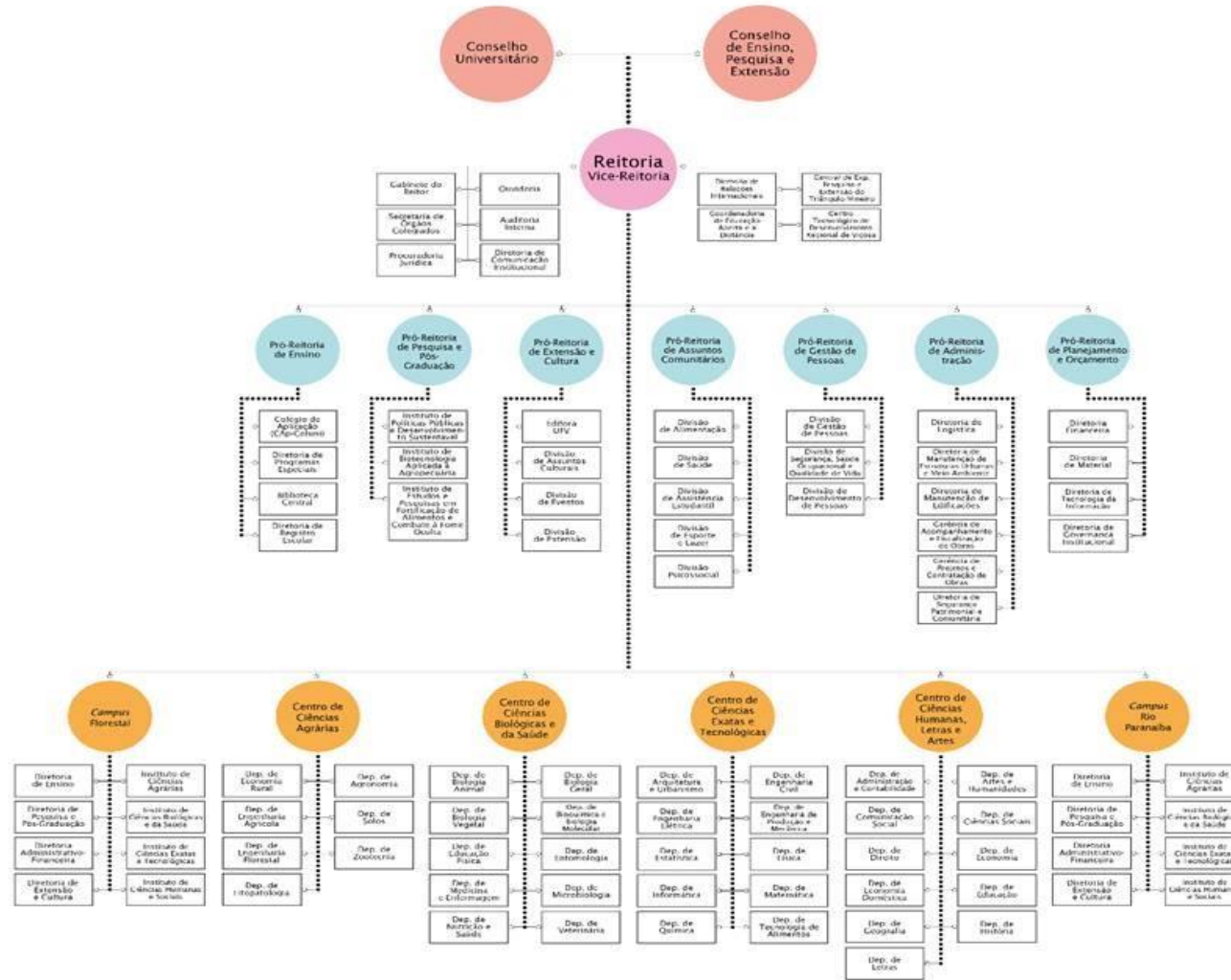
20. Houve alguma interferência do cargo no desempenho do papel de professor?

21. Você considera que as relações pessoais impactam no seu trabalho de chefe de departamento? Como?

22. Você percebe características e aspectos peculiares da região (Viçosa) presentes na sua atividade profissional e conseqüentemente no dia-a-dia da UFV? Quais?

23. Que pergunta você acharia importante acrescentar a essa pesquisa para ser feita aos outros entrevistados? Você tem algum comentário a fazer?

Apêndice B – Organograma Geral da UFV



APÊNDICE C – ORIENTAÇÃO PARA GESTORES DA UFV

Público-Alvo: Ocupantes de Cargo de Direção e Função Gratificada

Período: 18 a 22/11/2019

Local: Auditório da Coordenadoria de Educação Aberta e a Distância – CEAD

PROGRAMA

- Abertura: Prof. Demetrius David da Silva – Reitor – 14h
- Apresentação do Coral Nossa Voz

Módulos	Carga horária	Público Alvo	Data	Horário
1. Introdutório	2h	Geral	18/11	14h30 às 16h30
2. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	8h	Geral	19/11	8 às 11h apresentação 11 às 12h perguntas
			20/11	8 às 11h apresentação 11 às 12h perguntas
3. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento	4h	Geral	21/11	8 às 11h apresentação 11 às 12h perguntas
4. Pró-Reitoria de Ensino	4h	Chefes de Departamentos e Coordenadores de Cursos de Graduação e de PósGraduação	22/11	8 às 11h apresentação 11 às 12h perguntas

Ementas

Módulo 1 – Introdutório – 2h	
Conteúdo	Palestrante
Código de Ética Profissional do Servidor Público – Conduta Ética Profissional Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994	Prof. Jeferson Boechat Soares

Módulo 2 – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – 8h	
Conteúdo	Equipe
<ul style="list-style-type: none"> - Panorama da Gestão de Pessoas na UFV - Banco de Professor Equivalente - Quadro de Referência do Servidor Técnico Administrativos - Concursos Públicos. - Insalubridade. - Redimensionamento de pessoal. - Sistema Eletrônico de Informações - SEI - Estágio Probatório. - Promoções e progressões. - Substituição de Chefias. - Aposentadoria. - Rotinas de pagamento. - Registro de frequência. - Férias. - Capacitação - Servidor estudante. - Licenças e Perícias Médicas. 	<p>Luiz Antônio Abrantes – Pró-Reitor Alisson Penna de Souza Bruno Rodrigues da Silva Douglas Luis de Araújo Marcelo Macedo Negrão Martha Oliveira Pacheco Ricardo Gandini Lugão Thaisy Alves Amorim</p>

Módulo 3 – Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – 4h	
Conteúdo	Equipe
<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento Institucional. - Apresentação da Diretoria de Governança Institucional e a Cultura de Gestão de Riscos nos Processos da UFV. - Gestão de Suprimentos e a Logística na UFV. - Orçamento UFV: Planejamento e Execução. 	<p>Evandro Rodrigues de Faria Cristiana Vieira Leocádio Rigueira Alexandre do Carmo Alves da Silva Wagner Gonçalves Rocha</p>

Módulo 4 – Pró-Reitoria de Ensino – 4h	
Conteúdo	Equipe
<ul style="list-style-type: none"> - Calendário - Regime Didático - Sistemas (RADO, SEI, SISGEC, RAEN e outros) - Avaliação de disciplinas - Avaliação de cursos - Tutoria e monitoria - Unidade de Políticas Inclusivas - Outros 	<p>João Carlos Pereira da Silva Edson Martinho Ramos Benício José Almeida Ramalho Cristiane Aparecida Baquim Sukarno Olavo Ferreira Michele Nave Valadão</p>