

JOÃO MÁRCIO SILVA DE PINHO

**GESTORES INTERMEDIÁRIOS E A AÇÃO GERENCIAL: UM ESTUDO SOBRE A
PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL EM UMA UNIVERSIDADE
FEDERAL**

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

Orientadora: Adriana Ventola Marra.

**VIÇOSA – MINAS GERAIS
2023**

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

T

P654g
2023
Pinho, João Márcio Silva de, 1981-
Gestores intermediários e a ação gerencial: um estudo
sobre a percepção de suporte organizacional em uma
universidade federal / João Márcio Silva de Pinho. – Florestal,
MG, 2023.
182 f.: il.

Inclui anexos.

Inclui apêndices.

Orientador: Adriana Ventola Marra.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa,
Instituto de Ciências Humanas, 2023.

Referências bibliográficas: f.156-166.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvcrp.2023.009>

1. Ação gerencial. 2. Gestor intermediário.
3. Universidade Federal. 4. Suporte organizacional. I. Marra,
Adriana Ventola, 1969-. II. Universidade Federal de Viçosa.
Instituto de Ciências Humanas. Mestrado Profissional em
Administração Pública em Rede Nacional. III. Título.

371.2

JOÃO MÁRCIO SILVA DE PINHO

**GESTORES INTERMEDIÁRIOS E A AÇÃO GERENCIAL: UM ESTUDO SOBRE A
PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL EM UMA UNIVERSIDADE
FEDERAL**

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

APROVADA: 09 de outubro de 2023.

Assentimento:



Documento assinado digitalmente

JOAO MARCIO SILVA DE PINHO

Data: 21/10/2023 06:09:22-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

João Márcio Silva de Pinho

Autor

Documento assinado digitalmente



ADRIANA VENTOLA MARRA

Data: 20/10/2023 14:37:18-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Adriana Ventola Marra

Orientadora

AGRADECIMENTOS

Um longo ciclo se encerra, não apenas acadêmico, mas pessoal. Desde 2020, quando me programei para fazer o mestrado, muita coisa aconteceu. Pessoas vieram. Pessoas partiram. Vínculos se encerraram e se iniciaram.

Este mestrado termina com um custo pessoal muito grande. Os estudos e a estabilidade emocional só foram possíveis graças a muito esforço particular, embasados em um alicerce sólido de relações.

Em primeiro lugar agradeço à minha esposa Moisa. Nada disso seria possível sem que ela estivesse a meu lado. Sua presença, por vezes em palavras ou de forma silenciosa, fez absolutamente TODA a diferença. Junto a ela, agradeço ao meu filho Rafael que, mesmo sem saber, propiciou um escape à toda intensidade do período.

Agradeço também à minha família, pelo amor e convivência. Em especial à Mônia, minha cunhada, pela ajuda nas transcrições.

O mestrado se iniciou como um plano de melhoria da gestão e governança da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais que, infelizmente, não pode ser completado. Mas os amigos e apoiadores ficaram. Agradeço a Carlos, Cabral, Fábio e André dos Anjos pela confiança em meu trabalho, ao Darlan e André Ranieri pelo companheirismo, e à Patrícia, Carla, Amanda e Larissa por embarcarem em meus devaneios no gabinete.

Aos amigos, principalmente os de infância, o “quadrado mágico”, os vizinhos, os colegas da Ancine, os companheiros do Scarcéus e Teo, meu muito obrigado pela convivência, sempre tão agradável.

Agradeço também à minha orientadora, Professora Adriana Marra, por ter conseguido, com habilidade, me colocar nos trilhos para desenvolver essa pesquisa e minha chefe, Jéssica, pela compreensão na condução do mestrado em conjunto à atividade profissional.

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

Em último lugar, agradeço à música. Com certeza, sem ela a vida seria um erro.

“Se preciso for volte ao seu começo...”
(João Pinho – Trecho da música “Volte ao seu começo”)

RESUMO

PINHO, João Márcio Silva de, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, outubro de 2023. **Gestores intermediários e a ação gerencial: um estudo sobre a percepção de suporte organizacional em uma universidade federal.** Orientadora: Adriana Ventola Marra.

Gestores de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm sua ação permeada por dilemas, com grande carga política. Suas relações são marcadas por assimetria de informações e de poder, o que torna o ambiente público mais complexo do que o ambiente privado, dada a multiplicidade de fatores envolvidos. Este estudo teve como objetivo identificar como os gestores intermediários percebem o suporte organizacional da Universidade Federal de Viçosa (UFV), especificamente para a sua ação gerencial. Entende-se a gestão como prática social, de modo que as ações gerenciais foram estudadas a partir de um olhar relacional, visto que são permeadas por ambiguidades e contradições. Como gestores intermediários, são indicados aqueles profissionais ocupantes de posições intermediárias na hierarquia das instituições, responsáveis por fazer a ponte entre o nível estratégico e o nível operacional. O estudo foi conduzido por meio de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de cunho descritivo, com dados coletados por análise documental e entrevistas semiestruturadas com os gestores intermediários da UFV, analisados por meio da análise de conteúdo temática. Os resultados indicaram uma IFES gerida coletivamente, marcada pela necessidade de pessoal e restrição orçamentária, que valoriza as questões finalísticas acima das gerenciais e não busca capacitações de caráter gerencial, reforçando a identificação de Burocracia Profissional. Os gestores intermediários entrevistados entendem sua função como diversa, intensa, fragmentada e autônoma, mas limitada por normas, hierarquia, recursos e pela autonomia do docente. Os entrevistados percebem a falta de conhecimento técnico sobre gestão e sobrecarga de trabalho, mas se sentem parcialmente apoiados pela instituição, por seus superiores, pares, subordinados, colegiados próximos e pela Pró Reitoria de Gestão de Pessoas. Identificou-se, ainda, traços de corporativismo e personalismo, nos quais o apoio é personificado para o ocupante do cargo, mas não a restrição, relevando-se a eventual baixa performance dos gestores e da instituição de forma geral.

Palavras-chave: Ação Gerencial. Gestor Intermediário. Universidade Federal. Suporte Organizacional.

ABSTRACT

PINHO, João Márcio Silva de, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, October, 2023. **Middle managers and managerial action: a study of perceived organizational support at a federal university**. Advisor: Adriana Ventola Marra.

Managers of Federal Higher Education Institutions (IFES) have their actions permeated by dilemmas, with a great political charge. Their relationships are marked by asymmetry of information and power, which makes the public environment more complex than the private one, given the multiplicity of factors involved. This study aimed to identify how middle managers perceive the organizational support of the Federal University of Viçosa (UFV), specifically for their managerial action. Management is understood as a social practice, so managerial actions were studied from a relational perspective, as they are permeated by ambiguities and contradictions. Middle managers are those professionals occupying intermediate positions in the hierarchy of institutions, responsible for reducing the gap between the strategic level and the operational level. The study was conducted through qualitative and descriptive research, with data collected through document analysis and semi-structured interviews with UFV's middle managers, analyzed through thematic content analysis. The results indicated a collectively managed IFES, marked by the need for personnel and budgetary restrictions, which values technical issues (teaching, research and extension) above management and does not seek managerial training, reinforcing the identification of Professional Bureaucracy. The middle managers interviewed understand their role as diverse, intense, fragmented and autonomous, but limited by norms, hierarchy, resources and the liberty of the teacher. Respondents perceive a lack of technical knowledge about management and work overload, but they feel partially supported by the institution, their superiors, peers, subordinates, close colleagues and the Pro Rector of People Management. Traces of corporatism and personalism were also identified, in which support is personified to the person occupying the position, but not restriction, allowing the eventual low performance of managers and the institution in general.

Keywords: Managerial Action. Middle Manager. Federal University. Organizational Support.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diferenças e semelhanças entre os modelos de administração pública.....	28
Figura 2 - Evolução da administração pública	29
Figura 3 - Recomendações de melhoria.....	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Capacitações no período.....	79
Tabela 2 - Cumprimento das metas do PDI por ano	87
Tabela 3 - Sexo dos entrevistados e gestores intermediários.....	97
Tabela 4 - Faixa etária dos entrevistados e gestores intermediários	98
Tabela 5 - Nível de escolaridade dos entrevistados e gestores intermediários.....	98
Tabela 6 - Carreira dos entrevistados e gestores intermediários	99
Tabela 7 - Duração do vínculo efetivo com a UFV	99
Tabela 8 - Ocupação de cargos comissionados	100
Tabela 9 - <i>Campus</i> de origem.....	100
Tabela 10 - Tempo no cargo.....	100
Tabela 11 - Tempo ocupado em funções anteriores	101
Tabela 12 - Funções anteriores ocupadas pelos gestores entrevistados na UFV.....	101
Tabela 13 - Função gerencial percebida.....	103
Tabela 14 - Principais desafios	104
Tabela 15 - Limitação na função gerencial.....	106
Tabela 16 - Motivo da sobrecarga.....	114
Tabela 17 - Estratégias de resolução da sobrecarga da função gerencial.....	115
Tabela 18 - A relação com a chefia imediata	117
Tabela 19 - A percepção dos entrevistados sobre os colegiados.....	122
Tabela 20 - Identificação de quem são os pares.....	124
Tabela 21 - Atuação da PGP, na visão dos entrevistados.....	127
Tabela 22 - Existência e origem da cobrança por desempenho.....	128
Tabela 23 - Critérios utilizados na ocupação de cargos	135
Tabela 24 - Percepção de Suporte organizacional, por categoria.....	137
Tabela 25 - Outros fatores relacionados à percepção de Suporte organizacional.....	138

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perspectivas da função gerencial, por Reed (1997).....	45
Quadro 2 - Configurações de Mintzberg.....	47
Quadro 3 - Métodos de coleta de dados.....	60
Quadro 4 - Questões Gerais da 1ª Era	66
Quadro 5 - Desafios da 1ª Era.....	67
Quadro 6 - Burocracia Profissional na 1ª Era.....	68
Quadro 7 - Capacitação na 1ª Era.....	72
Quadro 8 - Unidades de Registro e questões encontradas na 1ª Era	73
Quadro 9 - Questões Gerais da 2ª Era	75
Quadro 10 - Desafios da 2ª Era.....	76
Quadro 11 - Burocracia Profissional na 2ª Era.....	77
Quadro 12 - Capacitação na 2ª Era.....	80
Quadro 13 - Unidades de Registro e questões encontradas na 2ª Era	81
Quadro 14 - Questões Gerais da 3ª Era.....	84
Quadro 15 - Desafios da 3ª Era.....	85
Quadro 16 - Dados do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG)	89
Quadro 17 - Burocracia Profissional na 3ª Era.....	90
Quadro 18 - Capacitação na 3ª Era.....	94
Quadro 19 - Unidades de Registro e questões encontradas na 3ª Era	95
Quadro 20 - Achados da pesquisa documental, por unidade de registro e ano.....	96
Quadro 21 - A função gerencial percebida	112
Quadro 22 - Sobrecarga de trabalho.....	116
Quadro 23 - Resumo da relação dos gestores entrevistados com a chefia imediata ...	120
Quadro 24 - A relação com os colegiados	123
Quadro 25 - A relação com pares e subordinados.....	126
Quadro 26 - A gestão de pessoas na UFV	131
Quadro 27 - Ascensão, salários e carreiras	137
Quadro 28 - Percepção de Suporte Organizacional	140
Quadro 29 - Ações de suporte à função gerencial	143
Quadro 30 - Ações de suporte organizacional à função gerencial	175

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da ação 4572.....	93
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CD	Cargos de Direção
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CGU	Controladoria Geral da União
CISTA	Coordenação Interna de Supervisão da Carreira Técnico-Administrativa
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CONSU	Conselho Universitário
DGI	Diretoria de Governança Institucional
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FCC/FUC	Funções de Coordenador de Curso
FG	Funções Gratificadas
HDD	<i>Hard Disk Drive</i>
IES	Instituições de Ensino Superior
iGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NPS	<i>New Public Service</i>
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ONGs	Organizações Não-Governamentais
PDFA	Plano de Desenvolvimento Físico e Ambiental
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PG	Plano de Gestão
PGP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PNE	Plano Nacional da Educação
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
PSO	Percepção de Suporte Organizacional
RAPPAD	Regimento de Admissão, Progressão, Promoção e Aperfeiçoamento do Pessoal Docente
Reuni	Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RG	Relatórios de Gestão
TAE	Técnicos-Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Conta da União
UnB	Universidade de Brasília
UFV	Universidade Federal de Viçosa

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Objetivos	18
1.2	Justificativa	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Evolução da gestão pública	21
2.2	O caso das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)	31
2.2.1	<i>Breve Histórico</i>	31
2.2.2	<i>A gestão universitária: a estrutura e o ambiente além da estrutura</i>	33
2.2.3	<i>A ocupação de cargos e a gestão por pares</i>	37
2.3	Função gerencial e o gestor universitário	38
2.3.1	<i>Gestores Intermediários</i>	48
2.4	Percepção de suporte organizacional	50
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
3.1	Tipo de pesquisa	55
3.2	Sujeitos de pesquisa	55
3.3	Procedimentos e técnicas de coleta de dados	56
3.3.1	<i>Pesquisa documental</i>	56
3.3.2	<i>Entrevistas semiestruturadas</i>	58
3.4	Resumo e sequenciamento da coleta de dados	60
3.5	Análise dos dados	61
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	64
4.1	Práticas e políticas de gestão de pessoas inseridas nos documentos de gestão	64
4.1.1	<i>A 1ª Era (2009-2011)</i>	65
4.1.2	<i>A 2ª Era (2012-2017)</i>	73
4.1.3	<i>A 3ª Era (2018 até o presente)</i>	81
4.2	A percepção de suporte organizacional dos gestores intermediários	97
4.2.1	<i>Perfil dos entrevistados</i>	97
4.2.2	<i>A percepção de suporte organizacional</i>	102
4.2.2.1	<i>A função gerencial, autonomia, desafios e preparação</i>	102
4.2.2.2	<i>Sobrecarga de trabalho, função gerencial como fardo e motivação</i>	112
4.2.2.3	<i>O apoio da chefia imediata</i>	116
4.2.2.4	<i>A relação com os colegiados</i>	120
4.2.2.5	<i>A relação com os pares e subordinados</i>	123

4.2.2.6	A gestão de pessoas na UFV, a relação com a PGP, desempenho e suporte material	126
4.2.2.7	Ascensão, salários e carreiras.....	131
4.2.2.8	Percepção de suporte organizacional	137
4.3	Ações da organização que dão suporte à ação gerencial	140
4.4	Ações que possam melhorar a percepção de suporte organizacional e a performance dos gestores intermediários da UFV.....	143
<i>4.4.1</i>	<i>Permissão do técnico como chefe de departamento</i>	<i>144</i>
<i>4.4.2</i>	<i>Uma nova governança departamental.....</i>	<i>144</i>
<i>4.4.3</i>	<i>Criação do Manual do Gestor</i>	<i>145</i>
<i>4.4.4</i>	<i>Definição de diretrizes gerenciais</i>	<i>146</i>
<i>4.4.5</i>	<i>Novas capacitações gerenciais</i>	<i>147</i>
<i>4.4.6</i>	<i>Estratégias de aumento do engajamento</i>	<i>147</i>
<i>4.4.7</i>	<i>Estratégias para aumento da percepção de suporte organizacional</i>	<i>148</i>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	150
	REFERÊNCIAS.....	156
	APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	167
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada	169
	APÊNDICE C – Produto Técnico-Científico.....	172
	ANEXO A – Organograma da Universidade Federal de Viçosa (UFV).....	180
	ANEXO B – Autorização para condução da pesquisa.....	181
	ANEXO C – Autorização do CEP para condução da pesquisa.....	182

1 INTRODUÇÃO

Rompendo com a lógica patrimonialista que vigorava até a década de 1930, a administração pública tradicional foi o primeiro movimento a buscar maior eficiência da máquina pública, por meio da separação entre as esferas política e administrativa, conforme preceitos de padronização e formalização advindos da burocracia de Weber (REIS, 2012). A partir de 1960, essa lógica perdeu espaço no setor público mundial com a chegada da nova administração pública, que incorporava conceitos da iniciativa privada à gestão estatal, inspirada no novo serviço público advindo da corrente neoliberal americana e britânica (PEREIRA; CORREIA, 2020). No Brasil, esse modelo de gestão foi absorvido e concretizado a partir da reforma gerencial de 1994 (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A gestão pública continua em transformação, de modo que outros movimentos mais recentes também têm sido destacados na literatura, como o Novo Serviço Público ou *New Public Service* (NPS), o Estado Neoweberiano (*Neo-Weberian State*) e a Nova Governança Pública (*New Public Governance*), deslocando o foco para o cidadão e para a participação social (OREIRO, 2020). No entanto, ao invés de transposições integrais entre os *frameworks*, o que se vê é uma máquina pública que soma características de suas reformas anteriores e aumenta a complexidade da gestão pública (SECCHI, 2009; SCHIKMANN, 2010; PESTOFF, 2018). Dagnino, Cavalcanti e Costa (2016) identificam esse somatório de correntes convivendo simultaneamente como Estado Herdado, o que dificulta a evolução para um Estado Necessário¹.

Essa complexidade possui impacto direto no cotidiano das organizações, na gestão de pessoas em si e nos servidores, especialmente aqueles ocupantes de postos gerenciais (LONGO, 2007). Assim, os atores organizacionais precisam conviver com uma realidade múltipla e carregada de ambiguidades, derivada de um ambiente complexo, multifatorial, que afeta o ator e vice-versa (CARMO *et al.*, 2018).

Tais ambiguidades são enfrentadas, principalmente, pela figura dos gestores, que são os indivíduos que operam a prática da administração no cotidiano das organizações. Sua orientação para a ação os coloca no cerne do cotidiano das instituições (MINTZBERG, 1990; MEDEIROS; WIMMERSBERGER; MIRANDA, 2015). O impacto dessa realidade multifacetada se faz

¹ Dagnino, Cavalcanti e Costa (2016) se referem a Estado Herdado como o somatório de ideias advindas da origem da administração pública tradicional da década de 1950 no Brasil, somada à ótica de aperfeiçoamento da burocracia brasileira do período militar (onde foram absorvidas práticas e políticas demagógicas e manipuladoras, típicas deste período) e à reforma gerencial neoliberal, com a visão de diminuir o tamanho do Estado. E, como Estado Necessário, identificam uma máquina pública “[...] capaz não apenas de atender àquelas demandas, mas de fazer emergir e satisfazer as demandas da maioria da população hoje marginalizada [...]”, com viés progressista (DAGNINO, 2014, p. 60).

presente na relação do gestor com toda a instituição, visto que sua atividade gerencial possui influência direta na vida dos subordinados (PROCÓPIO *et al.*, 2021), bem como na qualidade do serviço prestado (MINTZBERG, 1990).

A abrangência da atuação dos gestores fez perdurar durante muito tempo, na academia e nas instituições, uma visão super-humana desse gestor² como alguém capaz de mobilizar recursos e pessoas em direção a um futuro promissor da instituição (JUNQUILHO, 2001). Essa visão foi sendo ampliada, principalmente a partir da década de 1970, entendendo o gestor como causa e consequência de seu ambiente (MINTZBERG, 1990). A sua função passa a ser entendida sob um prisma de cunho relacional, dado o caráter político da ação do gestor, compreendendo a gestão como uma prática social: “[...] uma configuração frouxamente integrada de práticas sociais dirigidas à junção de comando e controle sobre diversos recursos e atividades requeridos à produção.” (REED, 1997, p. 79).

O gestor, na antiga abordagem determinista, ganha, então, ares de folclore, pois havia uma idealização de sua função, a colocando em um patamar afastado da vida real (JUNQUILHO, 2001). Em verdade, suas relações são marcadas por assimetria de informações e relações fragmentadas de poder, principalmente dentro do ambiente público, mais complexo do que o ambiente privado (PACHECO, 2002), dada a multiplicidade de fatores envolvidos. Essa multiplicidade de fatores é descrita por Matus (1991) em sua teoria do jogo social, na qual prevalece no ambiente organizacional, principalmente público, a imprecisão e a dúvida, bem como os inúmeros atores sociais, cada um com seu poder político (MATUS, 1991; SILVA; RISSI, 2017). Ésther (2010) confirma esse viés, identificando que o eixo político é considerado mais relevante do que o eixo técnico por parte significativa dos gestores públicos.

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), foco do presente estudo, essa realidade não é diferente (SALLES; VILLARDI, 2017). Estas instituições permanecem sob efeito do componente político, dadas as relações de nomeação de cargos vinculada ao poder executivo federal (PEREIRA *et al.*, 2015), marcado pelas disputas de grupos de interesse (SILVA; RISSI, 2017). Trata-se de gestão realizada por pares, na qual servidores que hoje se encontram em posições de liderança posteriormente poderão estar submetidos – hierarquicamente – àqueles que antes eram seus subordinados (MARRA; MELO, 2005).

Somado a isso, o ambiente educacional ainda reconhece os profissionais mais por sua capacidade como docente – no tocante ao ensino e pesquisa – do que pela capacidade gerencial, o que acaba distanciando esses gestores do saber gerencial (PEREIRA *et al.*, 2015). Um

² O termo gestor vem sendo utilizado de forma mais recorrente quando o ambiente estudado é o das instituições públicas (TOSTA *et al.*, 2012; SALLES; VILLARDI, 2017; SILVA; MENDONÇA, 2019).

segundo motivo para esse afastamento recai na percepção, por parte desses gestores, de que as responsabilidades advindas da ocupação de um posto gerencial são superiores aos ganhos de tal atividade (DAVIS; RENSBURG; VENTER, 2016).

Esse distanciamento possui especial impacto na execução da função gerencial, uma vez que se trata de um ambiente público e complexo (PACHECO, 2002; MARGON; POUBEL, 2016; SANTIAGO; BARROS; JESUS, 2018). A escolha dos docentes para a função de gestores nas IFES é definida mais pela percepção de qualidade de seu trabalho como professor e pelo reconhecimento de suas características e influências políticas do que pela sua capacidade gerencial (SALLES; VILLARDI, 2017).

Assim, parte significativa dos gestores universitários alcança posições gerenciais sem possuir capacitações técnicas prévias em gestão (MARRA; MELO, 2005). Ademais, as Pró Reitorias de Gestão de Pessoas, unidades preponderantes no papel de capacitação e apoio aos gestores das IFES, ainda se encontram com foco principal em questões administrativas e burocráticas, como folha de pagamento e férias, não conseguindo estabelecer uma pauta de gestão de pessoas mais estratégica (KRAVARITI; JOHNSTON, 2020).

Importante ressaltar que há outra camada de complexidade na ação gerencial, visto que existem categorias de gestores diferentes, com espectros de atuação e preocupações distintas. São os gestores de nível hierárquico superior, gestores intermediários e gestores de linha (BEUREN; EGGERT; SANTOS, 2020; DIAS; ROSSETTO; MARINHO, 2017; GUIMARÃES *et al.*, 2003).

O primeiro nível, também chamado de gestores estratégicos ou, no serviço público, de alta administração (BRASIL, 2000), se refere aos gestores que estão diretamente vinculados ao poder decisório das organizações. No ambiente das universidades públicas federais, refere-se, principalmente, aos reitores, vice-reitores e pró-reitores (NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020). No outro lado do espectro de atuação organizacional são identificados os gestores de linha, aqueles profissionais com enfoque operacional, que chefiam diretamente a operação da instituição junto aos servidores técnico-administrativos e docentes (NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020). Nas IFES, seriam principalmente os coordenadores de curso de graduação e de programas de pós-graduação – dada a sua proximidade à atividade docente e contato com os alunos –, bem como os chefes de setores administrativos, como seções e divisões.

Entre essas duas categorias de gestores estão os gestores intermediários, que não se vinculam direta ou cotidianamente ao processo decisório superior ou à operação da organização, mas são cruciais para a transposição entre o nível estratégico e o operacional. Ocupam dupla função nas organizações, tanto a de garantir com que as orientações estratégicas sejam seguidas

pelas camadas mais baixas da hierarquia, quanto a de retornar à alta administração as informações sobre a execução da estratégia da organização, influenciando o poder decisório (ANDRADE, 2018; PIRES; LOTTA; OLIVEIRA, 2018; CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018; HOWLETT, 2011). Nas IFES, essa categoria é composta principalmente pelos diretores e chefes de departamentos.

De acordo com Davis, Rensburg e Venter (2016), a carga de trabalho gerencial do gestor tem aumentado com o passar dos anos, diminuindo o tempo gasto com atividades de ensino, pesquisa e extensão. Tais gestores intermediários também percebem um baixo suporte organizacional para esta atividade gerencial (NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020; SILVA; MENDONÇA, 2019).

Entende-se a percepção de suporte organizacional como o conjunto de crenças globais sobre o quanto a organização cuida do bem-estar e valoriza as contribuições de seus funcionários (EISENBERGER *et al.*, 1986; EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016). O suporte organizacional é considerado antecedente ou preditor de diversos comportamentos na organização, como motivação e satisfação, bem-estar no trabalho e comprometimento (EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016; SILVA; MENDONÇA, 2019). Trata-se de um componente subjetivo, pois o suporte organizacional não é medido objetivamente em termos de sua existência, não se tratando de oferta direta e quantitativa de suporte, mas sim de percepção (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002) e de sentimento, situado no entendimento de quem recebe e não de quem emite (SILVA; MENDONÇA, 2019). Os funcionários avaliam o suporte organizacional, principalmente, a partir de práticas organizacionais sobre as quais a instituição tem liberdade de ação administrativa, ou seja, poder discricionário. Assim, dentre tais práticas inclui-se a ação de gestores estratégicos, ao estabelecerem políticas e práticas de gestão de pessoas que apoiem seus subordinados de gestão (gestores intermediários) (EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016).

A percepção de (falta de) suporte organizacional, no caso dos gestores intermediários, portanto, se materializa principalmente no apoio para superação de suas lacunas de natureza gerencial (NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020). Gestores intermediários e operacionais que têm uma percepção positiva de suporte organizacional retornam à organização por meio de uma supervisão mais favorável de seus próprios subordinados, que por sua vez aumentam seu envolvimento e melhoraram seu desempenho por se sentirem mais apoiados (EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016). No caso das IFES, essa situação é vivenciada não apenas em espiral descendente, com a não-percepção de suporte, mas, também, em ascendente, devido ao despreparo gerencial do corpo técnico (ÉSTHER, 2010), principalmente dos gerentes

intermediários (MARRA; MELO, 2005). Ou seja, a falta de preparo encontra a falta de suporte, que pode resultar em dificuldades para se alcançar o desempenho institucional esperado.

Diante do exposto, alcança-se a problematização da presente pesquisa: os gestores intermediários de uma instituição federal de ensino superior percebem o suporte organizacional da instituição? E como se dá esse suporte, se existente?

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho foi o de identificar se os gestores intermediários percebem o suporte organizacional da Universidade Federal de Viçosa (UFV) e analisar como se dá esse suporte, se existente. Teve-se como objetivos específicos:

- a) Identificar e analisar as práticas e políticas de gestão de pessoas contempladas nos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) e nos Planos de Gestão, especificamente aquelas voltadas para os gestores intermediários da UFV.
- b) Identificar e analisar a percepção de suporte organizacional dos gestores intermediários da IFES pesquisada.
- c) Identificar e analisar as ações da organização que dão suporte à ação gerencial dos gestores intermediários.
- d) Propor ações que possam melhorar a percepção de suporte organizacional e a performance dos gestores intermediários.

A construção dos objetivos específicos teve a função de conciliar questões de caráter subjetivo (percepção de suporte organizacional) a questões de caráter objetivo (identificação de práticas e avaliação das ações existentes), para que fosse possível alcançar uma pauta propositiva ao final da pesquisa (objetivo D).

1.2 Justificativa

A percepção de suporte organizacional tem sido frequentemente abordada na literatura acadêmica (SILVA; MENDONÇA, 2019), buscando, principalmente, relacioná-la com outros vínculos organizacionais, como envolvimento e satisfação no trabalho, comprometimento, percepção de reciprocidade organizacional e percepção de justiça (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014).

Em pesquisa sobre percepção de suporte organizacional (PSO), por meio do Portal de Periódicos Capes, foram encontrados 57 registros (período 2018-2022), sendo uma dissertação e 56 artigos, que se dividem entre nacionais (48) e internacionais (09), publicados em periódicos. Descartados os registros repetidos ou que fugiam ao tema PSO, foram encontrados 26 estudos, dentre os quais apenas três tiveram como universo de pesquisa as instituições públicas de ensino superior (DOURADO *et al.*, 2018; PESSANO, 2020; CASTRO *et al.*, 2018). Um trabalho abordou a ação gerencial nas IFES, mas com foco no gestor de linha (CASTRO *et al.*, 2018). Outras duas pesquisas tiveram como foco instituições privadas de ensino superior, com abordagem quantitativa (MARZALL *et al.*, 2020; SILVA; OLIVEIRA, 2019). Assim, pouco tem sido falado sobre percepção de suporte organizacional no setor público (ALVES, 2022), principalmente para o recorte desta dissertação, da percepção de suporte do gestor intermediário, em abordagem qualitativa, em IFES.

No tocante à atuação dos gestores intermediários, ela tem sido discutida e ressaltada na literatura, entendendo a criticidade da sua ação para o desempenho organizacional (HOWLETT, 2011; ANDRADE, 2018; PIRES; LOTTA; OLIVEIRA, 2018; CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018). No entanto, tal criticidade não tem sido acompanhada de pesquisas envolvendo o seu papel ou sua percepção sobre a gestão (NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020), nem sobre o gestor em si (ÉSTHER, 2010), de forma que pouco se sabe sobre esse gestor intermediário, principalmente nas universidades e em países em desenvolvimento (DAVIS; RENSBURG; VENTER, 2016).

Tal observação foi confirmada pelo presente estudo, visto que foi encontrado apenas um trabalho acadêmico sobre os gestores universitários e nenhum tenha jogado luz sobre a atividade dos gestores universitários em posição intermediária na hierarquia. O recorte específico proposto neste estudo se encontra, portanto, entre lacunas de conhecimento: gestores universitários, gestores intermediários e percepção de suporte organizacional em IFES.

Em termos de lacuna metodológica, a abordagem qualitativa, realizada pela presente pesquisa, é interessante para estudos envolvendo gestão estratégica de recursos humanos, visto que 77% das pesquisas recentes utilizam abordagem quantitativa (BOSELIE; HARTEN; VELD, 2021).

Com relação à tipologia da organização escolhida, o ambiente universitário possui suas particularidades, principalmente no tocante ao despreparo das lideranças gerenciais (MARRA; MELO, 2005), de modo que há utilidade prática para os eventuais desdobramentos deste estudo. Assim, trata-se de necessidade organizacional, uma vez que o papel do gestor, principalmente

o intermediário (NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020), é inerente ao alcance dos objetivos organizacionais (MINTZBERG, 1990; BOSELIE, 2014).

A importância de estudos dessa natureza se comunica, ainda, aos dois maiores desafios experienciados pelas organizações universitárias atualmente: a falta de pessoal e o déficit orçamentário (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2021a). Assim, entender a percepção do suporte organizacional para a ação gerencial no nível intermediário pode contribuir para que as IFES desenvolvam práticas e políticas de gestão que possam melhorar esta percepção e a performance deste grupo, com resultado direto na execução do trabalho cotidiano da organização.

Além de contextualizar o tema trabalhado e descrever o problema, objetivos e a justificativa de realização da pesquisa, esta dissertação apresenta o referencial teórico utilizado, a seção de procedimentos metodológicos – que descreve como a pesquisa foi conduzida – e a análise dos dados coletados, para, então, trazer as considerações finais sobre o estudo, incluindo limitações da pesquisa e caminhos futuros, além das referências bibliográficas utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do trabalho teve como ponto central a visão de Reed (1997) da gestão como prática social, para nortear o entendimento de como atua o gestor dentro do ambiente organizacional. Foi principalmente a partir dessa lente que os dados foram captados, analisados e interpretados ao longo da pesquisa. Como suporte a essa visão, foi traçado um caminho teórico para entender como se deu a evolução dos modelos de gestão pública e como o gestor passou a ocupar um papel preponderante na máquina pública, principalmente nas instituições universitárias.

Houve, ainda, um recorte específico para o gestor intermediário, dada a sua importância nesse contexto (NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020). Por último, são trazidas algumas abordagens sobre a PSO, que são úteis para a compreensão da relação entre os gestores e a instituição.

2.1 Evolução da gestão pública

Para discorrer acerca da administração do Estado é necessário compreender a evolução da própria máquina pública. O Estado Moderno, como oposição ao Estado Feudal, nasceu a partir do entendimento de que ele não é mais propriedade de um único soberano, mas da *polis*, ou seja, da sociedade. Se inicialmente a burocracia visava proteger os interesses e o patrimônio do soberano, a partir da fundação do Estado Moderno, ela passa a ter como intuito a proteção da coisa pública, com isonomia de tratamento entre os cidadãos. A administração pública se afasta do regime patrimonialista para alcançar um regime impessoal (BOBBIO, 2017).

Os conceitos de Max Weber sobre burocracia foram difundidos internacionalmente, principalmente a partir do início do século XX, sugerindo caminhos para que se pudesse alcançar essa impessoalidade, por meio de regras e procedimentos que tratassem os cidadãos como iguais, em seus direitos e deveres (DAGNINO; CAVALCANTI; COSTA, 2016). No Brasil, esses preceitos passaram a compor a agenda estatal principalmente no governo de Getúlio Vargas, a partir da década de 1930, marcado pela criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (REIS, 2012).

Esse modelo, chamado de administração pública tradicional, vigorou no Brasil até a década de 1960, quando passou a ser entendido – tecnicamente e demagogicamente – pelos governantes da época como lento e inflexível face aos anseios da sociedade moderna (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A própria palavra burocracia, bastante utilizada na administração pública tradicional, foi convertida de sua definição inicial – um sistema de controles e sanções, estruturado socialmente através de encargos, categorização de problemas, soluções e processos – para uma definição pejorativa que remete à uma organização lenta e inflexível. Essa associação se deve à existência de uma valorização excessiva dos regulamentos e da hierarquia, na qual os meios (ferramentas) são transformados em fins, levando ao engessamento da operação e favorecendo ações em defesa de interesses pessoais e de grupos externos, escondidas em uma lógica mecanicista (MERTON, 1970).

No Brasil, uma primeira tentativa de revitalização ocorreu com a ascensão militar ao poder, culminando com o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que buscou, de alguma maneira, superar a rigidez burocrática weberiana anterior. Uma segunda tentativa foi realizada na década de 1980, com a criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização, mas ambos os movimentos reformacionistas foram considerados tímidos pela literatura (REIS, 2012).

A década de 1990 vê nascer um novo movimento de reforma da máquina pública no Brasil, chamada na época como a nova administração pública – *new public management*. Esse movimento ganhou força internacionalmente a partir dos preceitos neoliberais ingleses, principalmente baseados nos princípios postulados por Adam Smith (PEREIRA; CORREIA, 2020).

Um dos principais pilares desse modelo é a absorção de conceitos de gestão advindos da iniciativa privada, com o intuito de dotar a máquina pública de agilidade, com foco em produtividade (OREIRO, 2020). Os membros da sociedade civil passaram a ser vistos como clientes em um estado que busca enxugar sua atividade, operacionalizando apenas aqueles serviços que precisavam ser executados pelo próprio Estado (PEREIRA; CORREIA, 2020).

Internacionalmente, os maiores expoentes dessa corrente foram os governos inglês (de Margaret Thatcher) e americano (inicialmente por Ronald Reagan e, posteriormente, por Bill Clinton). Na Inglaterra, o movimento buscava dar resposta ao avanço e crescimento da comunidade internacional em detrimento do avanço menor (percebido) pelos ingleses (PAULA, 2005). No caso americano, tratava-se de revitalizar o *american dream* e buscar uma potencialização da gestão estatal americana, fazendo-a funcionar melhor com um custo mais baixo (DENHARDT; DENHARDT, 2000). Tal lógica, aderente ao consumismo americano, buscava aumentar a capacidade de escolha do cidadão, que poderia optar entre serviços e produtos públicos, privados, lucrativos e não-lucrativos (PESTOFF, 2018).

No Brasil, esse modelo – chamado como administração pública gerencial (PAULA, 2005) – foi absorvido precariamente pelo Governo Collor e, posteriormente, de forma representativa pela coalização liderada pelo Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), do candidato Fernando Henrique Cardoso, operacionalizada pelo ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira (REIS, 2012). Um movimento planejado em detalhes toma curso de implementação no país, em três dimensões principais.

A primeira tratava de reorganizar a estrutura pública entre atividades exclusivas (a serem desempenhadas pelo núcleo estratégico de lideranças políticas e de servidores de determinadas carreiras), atividades não-exclusivas (como saúde e ensino, desempenhadas pelas organizações sociais apoiadas em dotações orçamentárias públicas) e atividades de apoio (terceirizadas de modo quase integral).

A segunda dimensão, cultural, inclui o estabelecimento de um novo *mindset* para o funcionalismo público, de foco gerencial. O servidor público precisaria, na visão da reforma, abarcar uma nova visão de trabalho, advinda principalmente da iniciativa privada. A última dimensão, relacionada à gestão em si, inclui a utilização de uma nova rede de aparatos técnicos e ferramentais para a administração do Estado, como indicadores e sistemas de informações (PAULA, 2005).

Esse modelo passa a receber críticas a partir dos anos 2000, tanto na comunidade internacional (DENHARDT; DENHARDT, 2000; MCMULLIN, 2020) quanto nacional (PAULA, 2005; DAGNINO, 2014; DAGNINO, CAVALCANTI, COSTA, 2016). Um dos principais pontos abordados nas críticas trata da falta de adequação à realidade pública, pois a máquina estatal possui especificidades que não encontram paralelo na gestão empresarial, relacionadas, principalmente, à carga política e societal (DAGNINO, 2014; PEREIRA; CORREIA, 2020).

Ademais, o modelo da administração pública gerencial embasa-se em ótica *stand-alone* de funcionamento, na qual as atividades são empreendidas majoritariamente em atuação direta (órgãos) ou indireta (autarquias e empresas públicas). Ou seja, a governança e a operação são de domínio quase completo do Estado, o que deixa pouco espaço para a participação de outros agentes, como a própria sociedade civil (MCMULLIN, 2020; PAULA, 2005).

Nesse cenário de críticas, alguns autores na literatura internacional, como Denhardt e Denhardt (2000) e McMullin (2020), passaram a debater novos modelos de gestão pública que se posicionassem entre o *welfare state* burocrático da administração pública tradicional e o liberalismo difundido a partir da administração pública gerencial (PEREIRA; CORREIA, 2020). Três dos modelos citados na literatura estrangeira são: o *neo-weberian state*, o *new*

public governance e o *new public service*. Tais *frameworks* possuem em comum a reintegração ativa do indivíduo, na qualidade de cidadão, à atividade pública (PEREIRA; CORREIA, 2020), mas em óticas diferentes.

Para o *neo-weberian state* – movimento francês – houve resgate e evolução da administração pública tradicional (de ideal weberiano), com a inclusão de uma maior política de qualidade. Inclui-se uma visão qualitativa dos processos, além da visão dos resultados, uma vez que os processos devem incorporar mecanismos de participação social, tornando o Estado mais responsivo às demandas civis (MCMULLIN, 2020).

Já o *new public governance*, difundido no Canadá, busca uma evolução do modelo neoliberal da administração pública gerencial, revitalizando a estrutura de governança pública e incorporando outros preceitos de atuação, de caráter descentralizado. Há permissões do governo central (federal) para que os demais entes federados possam identificar a melhor forma de gerir sua relação com a sociedade civil, visto que estão mais próximos da realidade local, em uma ótica federalista-colaborativa. O governo empodera esses entes e a sociedade civil por intermédio de algum grau de autonomia e de um fluxo de fundos (usualmente parcial), o que permite que organizações do terceiro setor, por exemplo, possam se dedicar de maneira operacional à sociedade, ampliando e ramificando a atuação do estado (MCMULLIN, 2020).

Com relação ao *new public service*, de origem americana, há uma busca de servir e empoderar o cidadão ao invés de direcioná-lo, embasado no Humanismo Organizacional. As ferramentas utilizadas pela máquina pública passam a permitir com que os cidadãos não somente expressem, mas atuem em suas necessidades, que viriam a ser adereçadas de forma complementar e conjunta pelo governo e sociedade (DENHARDT; DENHARDT, 2000). No pensamento do *new public service*, o indivíduo é visto novamente como cidadão, pois, apesar de ter uma visão particular e individual da sociedade, com interesses próprios, ele também é capaz de desejar o sucesso coletivo (DENHARDT; DENHARDT, 2000).

Todos esses três modelos buscam uma maior legitimidade do governo (BOBBIO, 2017), por meio da atuação conjunta com o cidadão, tratando suas necessidades de forma direta, mas os envolvendo no processo de gestão (DENHARDT; DENHARDT, 2000).

Na produção acadêmica nacional, dois modelos tiveram destaque: o Estado Necessário (DAGNINO, 2014; DAGNINO; CAVALCANTI; COSTA, 2016) e a Administração Pública Societal (PAULA, 2005).

Para a construção do Estado Necessário, Dagnino, Cavalcanti e Costa (2016) partem do que eles identificam como Estado Herdado, um somatório de ideias e preceitos, advindos da origem da administração pública tradicional da década de 1950 no Brasil, somada à ótica de

aperfeiçoamento da burocracia brasileira do período militar, da qual foram absorvidas práticas e políticas demagógicas e manipuladoras. Esses preceitos foram abarcados (e acrescidos, em alguma maneira) pela reforma gerencial neoliberal, com a visão de diminuir o tamanho do Estado, que era considerado, por essa corrente, como “[...] superinterventor, proprietário, deficitário.” (DAGNINO, 2014, p. 28). O Estado Herdado se refere ao *framework* enraizado no modo de funcionar da vida política brasileira, baseado no clientelismo eleitoral e geográfico, aos famosos ‘currais eleitorais’, perpetuando a estrutura da sociedade, com concentração política e econômica (DAGNINO, 2014).

É a partir da contraposição ao Estado Herdado que a expressão Estado Necessário é cunhada pelos autores, com a identificação de um Estado que se organiza de fora para dentro, aderecendo às demandas da população. “Um Estado capaz não apenas de atender àquelas demandas, mas de fazer emergir e satisfazer as demandas da maioria da população hoje marginalizada [...]”, com viés progressista, de natureza principalmente social (DAGNINO, 2014, p. 25), “[...] para atender as demandas da sociedade quanto a um estilo alternativo de desenvolvimento mais justo, economicamente igualitário e ambientalmente sustentável.” (DAGNINO; CAVALCANTI; COSTA, 2016, p. 30).

Para se alcançar esse estágio, os autores indicam que o Estado abarque duas grandes ferramentas. A primeira se refere ao Planejamento Estratégico Governamental (DAGNINO; CAVALCANTI; COSTA, 2016), que busca na teoria do jogo social de Matus (1991) o suporte para alterar a forma de diagnóstico, planejamento e execução do Estado. Nessa corrente, Matus (1991) aponta a necessidade de se distanciar do modelo da Escola Clássica de Planejamento (como abordado mais à frente nesse referencial), no qual há uma visão de que o gestor pode possuir controle e conhecimento de todas as variáveis existentes no ambiente organizacional, no que o autor identifica como jogo social.

Ao invés desse enfoque determinístico, Matus (1991) ressalta a inconstância do jogo social, no qual os atores (individuais ou grupos) atuam de forma imprevisível, cercados de assimetria de informação – em que cada ator possui parte do contexto geral –, de modo que as surpresas e a imprecisão são uma constante. Assim, o ato de planificação do Estado deve abarcar a premissa de improvisação.

Como segunda ferramenta, baseada na necessidade de diagnóstico e (improvis)ação, Dagnino, Cavalcanti e Costa (2016) indicam a construção de um ciclo virtuoso e doutrinador de capacitação dos gestores públicos, capazes de realizar uma transformação do Estado, em movimento endógeno de atuação, para se orientar para problemas.

O Estado Necessário representaria, então, uma gestão pública capaz de se planejar de forma específica, afastada dos conceitos da iniciativa privada. Busca-se o entendimento (parcial) da realidade, em um diagnóstico multicausal, que leva ao entendimento de controle (também parcial) das situações-problema (teoria do jogo social), nas quais o comportamento do Estado se torna mais como bússola, do que como leme, com maior direcionamento e menos controle direto (DAGNINO, 2014).

Em última instância, a gestão pública desse Estado Necessário abarca tanto a gestão governamental, com estilo de planejamento governamental focado em problemas, quanto a gestão social, por meio da implementação de uma nova governança, direcionada por *inputs* advindos dos movimentos sociais. Desenvolve-se, portanto, a Tecnologia Social, que compreende “[...] produtos, técnicas ou metodologias transformadoras, reaplicáveis, desenvolvidos na interação com a população e apropriados por ela, que representam efetivas soluções de transformação social.” (DAGNINO; CAVALCANT; COSTA, 2016, p. 125).

Antes de descrever o próximo modelo explorado nacionalmente, é importante ressaltar que a visão de nova governança e participação social, indicada por Dagnino, Cavalcanti e Costa (2016), difere daquelas estudadas por McMullin (2020) e Denhardt e Denhardt (2000). Isso se deve ao fato de que os modelos estrangeiros do *new public governance* e do *new public service* advogam, cada um à sua maneira, por uma descentralização da atividade do estado para a sociedade civil. Já o *neo-weberian state* se aproxima do modelo de gestão pública trazida por Dagnino (2014), no qual há uma centralização da burocracia e prestação de serviço, mas em um caráter de participação social direta e revitalização da burocracia.

Já o modelo de Paula (2005), intitulado de Administração Pública Societal, trata de um *framework* que tem sua origem nos movimentos sociais da década de 1970, iniciados, provavelmente, através do suporte das Comunidades Eclesiais de Base, da Igreja Católica, durante o período militar. Foi historicamente a partir dos debates nessas comunidades que nasceram as discussões e movimentos sociais, principalmente em temas de interesse público como saúde, educação, segurança e transporte. O passar dos tempos viu esses movimentos darem origem às organizações não-governamentais (ONGs) e, posteriormente, à Frentes Populares e partidos políticos (PAULA, 2005).

O modelo da Administração Pública Societal, a partir dessa origem, busca uma nova configuração da máquina pública, que se aglutina em dois grandes princípios: a participação societal no poder decisório e uma nova burocracia pública (PAULA, 2005). A participação societal seria alcançada, principalmente, por meio de novas técnicas de aproximação à sociedade, como os Fóruns Temáticos, os Conselhos Gestores de Políticas Públicas e o

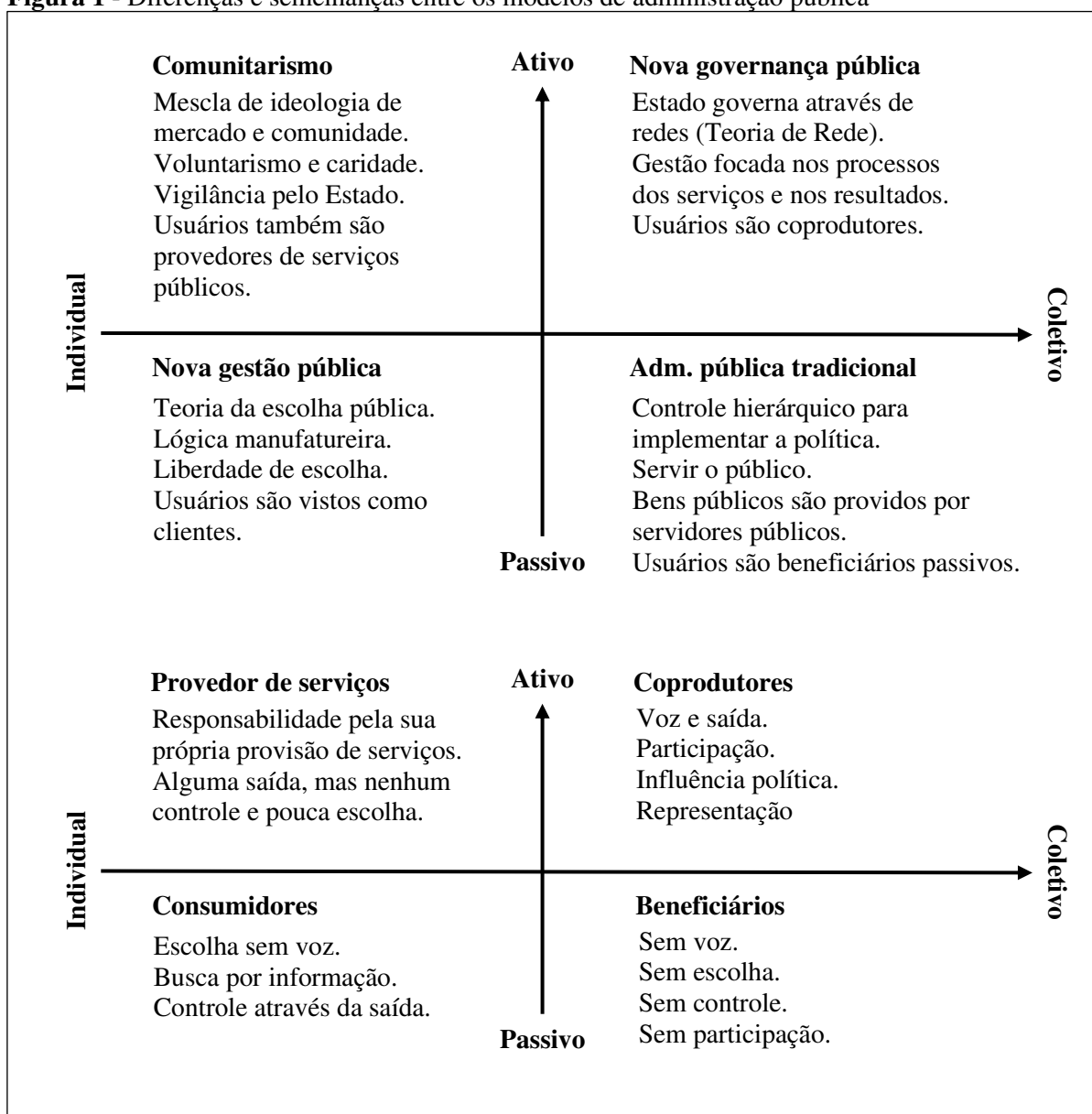
Orçamento Participativo, quando, de fato, há transferência de parte do poder decisório para a população. O modelo não traz um ferramental específico para essa participação, indicando ser necessário se difundir, primeiramente, o conceito de participação da sociedade no processo decisório, para, então, aprimorá-lo e defini-lo tecnicamente (PAULA, 2005).

Já a nova burocracia estatal se afastaria do insulamento, requerendo um novo servidor público, capaz de trabalhar dentro da fronteira técnico-política, uma vez que seu isolamento favorece o distanciamento tanto dos problemas da população, quanto da participação (e controle) social (PAULA, 2005). Trata-se de visão semelhante àquela proposta por Dagnino (2014), de implementação de uma nova mentalidade para o servidor público.

Essa nova mentalidade atende à uma agenda de gestão que, ao invés de valorizar excessivamente o papel do setor privado em matéria de prestação de serviços, como defendido pela primeira geração da administração pública gerencial, busca um padrão mais equilibrado entre o governo, mercado e sociedade civil (CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018).

A referida mudança conceitual do vínculo entre a sociedade civil e o estado nos modelos mais recentes indica outras proporções para o dever de agir e de decidir do cidadão, que supera o simples direito do cidadão como destinatário (RIVERA; UTTARO, 2021). Pestoff (2018) abarca as diferenças e semelhanças entre os modelos de administração pública a partir da forma como se dá a relação entre o Estado e o cidadão em dois eixos: o nível de passividade (ou atividade) do cidadão e o nível de coletividade de atuação do estado no modelo, tal como presente na Figura 1.

Figura 1 - Diferenças e semelhanças entre os modelos de administração pública



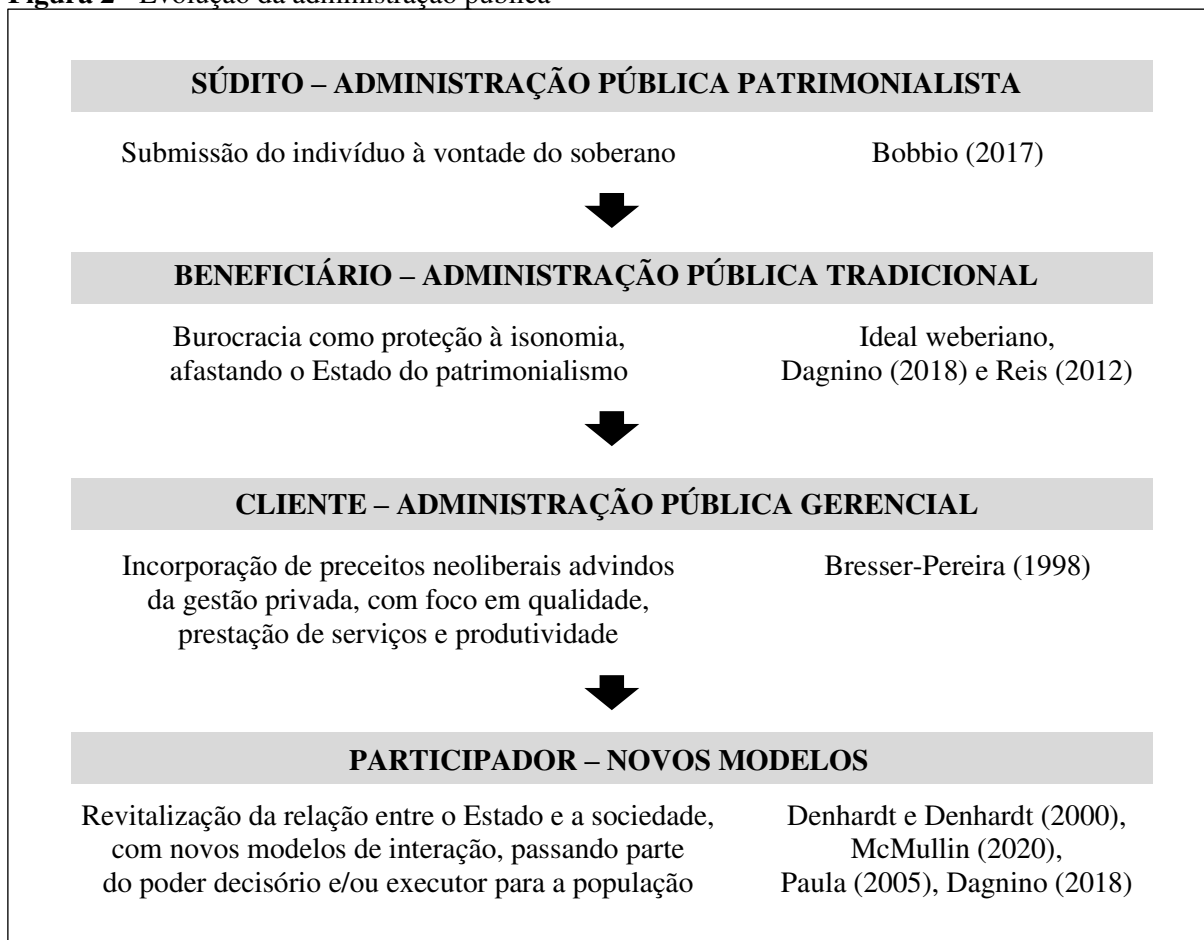
Fonte: Pestoff (2018, p. 28-31), traduzido pelo autor.

Conforme Figura 1, na administração pública tradicional, de ideal burocrático e hierarquizado, o indivíduo é visto como beneficiário. Ele é dotado de direitos e recebe o benefício, ou serviço, diretamente do Estado. A partir da reforma advinda da administração pública gerencial, o cidadão passou a ser visto como cliente. Isso se deu pela ótica de prestação de serviço advinda do setor privado (PESTOFF, 2018).

Já nos novos modelos de gestão debatidos a partir da década de 2000, o indivíduo é visto como cidadão, alçado à posição de decisor (PAULA, 2005), provedor ou coprodutor, retomando seu comportamento ativo perante a sociedade (PESTOFF, 2018). Como complemento, a partir de Bobbio (2017), é possível agregar um paradigma ainda anterior à lógica de beneficiário, no

qual o indivíduo da sociedade era visto apenas como súdito, submisso às diretrizes integrais do soberano. Assim, a Figura 2 ilustra a evolução de modelos com foco na sociedade civil.

Figura 2 - Evolução da administração pública



Fonte: elaborado pelo autor.

Essa mudança entre os modelos, principalmente os atuais, aumenta a conexão do Estado com o indivíduo, embasado principalmente na Teoria da Democracia Participativa, que entende que o caráter passivo do indivíduo social deve dar margem para uma atitude ativa, tanto no poder decisório quanto na operação da administração. Reconhece-se que somente uma das partes (o Estado), isoladamente, não é (mais) capaz de conduzir a vida em coletividade de forma suficiente (PEREIRA; CORREIA, 2020). Essa falta de capacidade se baseia em uma necessidade de adaptação na forma de funcionamento da sociedade, a partir da evolução de suas premissas centrais, mas tem uma gênese orçamentária-financeira, uma vez que os modelos tradicionais de gestão coletiva possuem uma alta necessidade de financiamento público (PESTOFF, 2018), o que aumenta sua complexidade em épocas de crise econômica.

Assim, essas últimas correntes debatidas, tanto nacional quanto internacionalmente, apontam um caminho específico para a gestão pública, reconhecendo que o ambiente público demanda um pensamento particular, visto que se distancia da ótica privada de administração (DAGNINO, 2014; SILVA; RISSI, 2017).

Importante ressaltar que essa nova ótica – tanto da origem do conhecimento aplicável à gestão pública, quanto dos novos modelos de estruturação e governança – possui impactos internos nas instituições. Estes se dão, principalmente, na maneira de gerir os servidores, já que a forma de se relacionar com o problema societal, com a sociedade e com seus pares é alterada (DENHARDT; DENHARDT, 2000; PAULA, 2005; DAGNINO, 2014).

Se na administração pública gerencial o servidor era visto como uma peça da engrenagem produtiva, no *new public service* ele é visto como um indivíduo dotado de contradições, interesses e vontades, que também precisam ser adereçados para que ele possa cumprir seu papel de mediador entre os indivíduos e os interesses coletivos, em lógica que absorve conceitos do Humanismo Organizacional (PEREIRA; CORREIA, 2020). Valorizam-se as pessoas antes da produtividade (DENHARDT; DENHARDT, 2000), de maneira oposta àquela abarcada no sistema weberiano (administração pública tradicional), em que o foco era integralmente nos processos (PACHECO, 2002). Lógica também diversa daquela pregada pela administração pública gerencial, focada em produtividade (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Reconhece-se, ainda, que o estado possui limitações relevantes para a relação com o público interno devido à estabilidade do servidor público, as quais impactam a seleção, a retenção de talentos e o desligamento dos profissionais (CARMO *et al.*, 2018; TOMAZZONI *et al.*, 2020). No intuito de proteger a administração pública dos famosos cabides de empregos ou da seleção indiscriminada de pessoas não qualificadas, há limitação na escolha de novos servidores, além de limitação na escolha de pessoas com capacitação e perfil adequado aos postos específicos de trabalho (PACHECO, 2002; CARMO *et al.*, 2018). No caso da gestão de pares das universidades, essa limitação também ocorre para escolha de pessoas para a ocupação de cargos (MARRA; MELO, 2005).

Quanto à retenção de talentos, não há a possibilidade de premiação dos indivíduos ou de criação livre de ferramentas para retenção dos servidores mais apropriados para as funções desempenhadas. A possibilidade de compensação não-financeira e, principalmente, financeira é prejudicada. Os planos de carreira são rígidos, de modo que homogeneízam pessoas que detêm competências e habilidades distintas. Por fim, a possibilidade de desligamento de servidores não apropriados às suas funções é dificultada, tanto no tocante às regras (estabilidade) quanto no corporativismo existente. Assim, os servidores que não se adaptaram aos seus cargos, seja

intencionalmente ou não, permanecerão ocupando seus postos, provavelmente até a sua aposentadoria (CARMO *et al.*, 2018).

Para finalizar o recorte do referencial teórico, é necessário romper com o pragmatismo e sequencialismo que está presente quando se trata do tema das organizações, que busca, historicamente, manualizar os construtos da administração. Assim, não se trata de uma suplementação integral entre os *frameworks* de gestão pública, mas da coexistência de múltiplos regimes em uma mesma administração, seja em órgãos distintos, em um mesmo órgão ou mesmo em realidade transformacional, em momentos de transposição de paradigmas, quando há vigência de múltiplas ideias simultaneamente (PESTOFF, 2018).

O entendimento de Dagnino, Cavalcanti e Costa (2016) do Estado Herdado se relaciona (opostamente) com esse sequencialismo, no sentido de que se reconhece que diversos modelos de pensamento coexistem ao longo do tempo. Nem sempre há suplantação integral de um modelo pelo outro, mas uma soma de diversas correntes (PESTOFF, 2018), uma vez que a implementação dos modelos pode se dar de forma incompleta, principalmente dada a multiplicidade de fatores existentes na gestão pública, além da forte cultura do servidor público. Secchi (2009) e Schikmann (2010) também compartilham dessa leitura, identificando em suas pesquisas que o gestor público coexiste em uma realidade complexa, que abarca conceitos muitas vezes contraditórios entre si, advindos de diversas reformas incrementais ou incompletas anteriores.

Um exemplo dessa confluência de modelos é a manutenção de instrumentos gerencialistas no próprio ambiente universitário, que é marcado por um estilo de gestão colegiado e horizontal. E, mesmo assim, os instrumentos são autoavaliados positivamente em seus resultados (FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013). É nesse contexto de ambiguidade que se inicia a especificação do presente estudo, para entender a função do servidor público nesta realidade, principalmente o servidor ocupante de função gerencial no ambiente universitário.

2.2 O caso das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)

2.2.1 Breve Histórico

No caso específico das IFES, a evolução da máquina pública possui mais algumas camadas de complexidade, sendo necessário entender as mudanças enfrentadas por estas instituições ao longo dos anos no Brasil (SALLES; VILLARDI, 2017).

As primeiras décadas do século 1900 marcaram a criação e organização das instituições de ensino superior (IES), focadas em atender principalmente aos anseios das elites brasileiras. As primeiras escolas – Direito, Medicina e Engenharia de Minas, dentre outras – buscavam suprir lacunas de conhecimento e expansão dessa classe social (DAGNINO, 2015).

Naquela época, o funcionamento das universidades se dava a partir de cátedras (matérias), de uma forma bastante compartimentalizada e autônoma (DAGNINO, 2015). No final da década de 1960 houve a chamada Reforma Universitária, que reestruturou as universidades para departamentos e criou, também, o sistema de créditos, modelo de gestão burocrático que, em alguma medida, vigora até hoje (BARBOSA *et al.*, 2020). A Universidade de Brasília (UnB) ocupou um papel estratégico nessa reforma, visto que o seu projeto de organização rompia com a lógica autoritária e individualizada da época, sendo ampliado para o restante do país (DAGNINO, 2015). O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, consolidou essa nova forma de gestão, de maneira descentralizada, mas supervisionada pelo Ministério competente, dando as bases de atuação das instituições, a partir de seu tripé ensino, pesquisa e extensão (OLIVEIRA; PINTO; MENDONÇA, 2020).

Movimentos posteriores também buscaram renovar a forma de gerir a coisa pública, incluindo a visão sobre a prática universitária, como foi o caso da administração pública gerencial, que trouxe conceitos da administração privada para a gestão pública. Nesse movimento, difundido em 1994, houve uma tentativa de entregar as IFES para as organizações sociais, ao entender que estas teriam maior êxito na gestão das universidades (BRESSER-PEREIRA, 2008 *apud* BARBOSA *et al.*, 2020). Essa medida acabou sendo vista como um modelo de privatização, não tendo logrado êxito (DAGNINO, 2015).

Assim, a manutenção da gestão direta pelo Estado buscou outros caminhos para impulsionar o desenvolvimento das IFES. O foco, trazido pela administração pública gerencial, partia do princípio da superioridade do modelo privado de gestão, ao entender que a administração burocrática não fazia jus aos anseios e necessidades da população, em termos de prestação de serviço e atuação do Estado (BARBOSA *et al.*, 2020). No entanto, no caso do gerencialismo, a transposição de preceitos da iniciativa privada para a gestão pública ficou prejudicada, dado que o objetivo último das instituições é diferente (SILVA; RISSI, 2017). Enquanto as empresas buscam a lucratividade, as instituições públicas têm um viés social, voltado ao interesse público, muitas vezes difuso (BARBOSA *et al.*, 2020), como é o caso das IFES.

Um dos caminhos que absorve o viés social discutido é aquele advogado por Dagnino (2015), com o foco de revitalização ‘de fora para dentro’, a partir da curricularização³ e do contato com a sociedade civil, pela atividade de extensão, que objetivaria gerar *inputs* para que a universidade se conecte aos problemas reais vividos pela sociedade brasileira, ao invés de importar cenários e problemas internacionais ou de criar sua agenda endogenamente. A pesquisa empreendida pela universidade deixaria de ser autorreferenciada, aderecendo então a esses problemas em uma lógica orientada para os problemas, com tratamento multidisciplinar, fugindo da lógica departamental por matérias (DAGNINO, 2015).

No entanto, como discutido anteriormente, novos modelos de gestão nem sempre suplantam completamente seus predecessores (SECCHI, 2009; SCHIKMANN, 2010; DAGNINO, 2014; PESTOFF, 2018), de modo que aumenta a multiplicidade de fatores para o fazer gestão no ambiente universitário. Desde 2012, o tema gestão foi incorporado no foco de atuação das IFES, demonstrando a preocupação e o entendimento de que a gestão é uma realidade inseparável na vida das organizações. O tripé de atuação finalístico se mantém (ensino, pesquisa e extensão), mas a temática gestão foi definitivamente – e normativamente – integrada na agenda institucional (BRASIL, 2012).

2.2.2 A gestão universitária: a estrutura e o ambiente além da estrutura

A sociedade brasileira vive, nos últimos anos, um contexto de aumento da cobrança social. Tal cobrança gera a necessidade, percebida pelas IFES, de se integrarem de forma mais ampla à sociedade, em um processo misto de ampliação e *accountability*. Ao mesmo tempo em que buscam uma interiorização e incremento do ensino superior no Brasil, aumentam o ponto de contato que possuem com a sociedade civil, de modo que as IFES também precisam justificar sua existência, principalmente em um ambiente de queda da procura dos estudantes às universidades públicas (BARBOSA *et al.*, 2020). Conforme o relacionamento entre o ambiente da universidade e sua comunidade externa foi aumentando, maiores passaram a ser suas responsabilidades e os desafios de seus gestores (SALLES, VILLARDI, 2017).

As IFES ampliaram a sua autonomia gerencial através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9.394/96 (BRASIL, 1996), embora essa autonomia seja limitada pelo fluxo de diretrizes e recursos advindos do governo federal central, o que tem

³ inclusão de atividades de extensão no currículo dos cursos de graduação e pós-graduação.

estimulado a interface entre a gestão universitária e a sociedade em busca de outras fontes de parcerias e recursos (BARBOSA *et al.*, 2020).

O enfrentamento desse desafio, em cada instituição, possui como instrumento central o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), ferramenta obrigatória adotada pelas IFES por exigência da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, regulamentada pelo Ministério da Educação (MEC) a partir do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, alterado pelo Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. De acordo com esse arcabouço normativo, o PDI deve conter diversos elementos mínimos, como missão, objetivos, metas, projeto pedagógico e outros tópicos requeridos para o entendimento institucional e estratégico daquela instituição (BRASIL, 2006; BRASIL, 2017a).

A criação do PDI nas universidades brasileiras acompanhou um período de mudanças, principalmente devido à adesão das IFES ao Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), instalado pelo Decreto nº 6.096/2007, de 24 de abril de 2007. Essa e outras medidas trazidas pelo Plano Nacional da Educação (PNE) buscaram prover as IFES de novas ferramentas, ampliando sua capacidade produtiva (BARBOSA *et al.*, 2020). A ampliação almejada pelo Reuni se inseria em um contexto de crescimento de matrículas no ensino superior pela população brasileira, mas ainda entendida como insuficiente para a sociedade, sendo que a maior parte dos jovens de 18 a 24 anos ainda se encontravam sem acesso às instituições de ensino (ABREU, 2018; MORAES; DOURADO, 2023).

O PDI previsto normativamente acusa a influência de conceitos da administração pública gerencial na gestão da IFES, como o acompanhamento de desempenho e produtividade através de indicadores estimulados, inclusive, por órgãos de controle, embora a maior parte da estruturação, em regramentos rígidos e hierarquização formal da estrutura, permaneça sob égide da administração burocrática (BARBOSA *et al.*, 2020).

A gestão hierarquizada e administrativa, no caso das universidades, é embasada no princípio burocrático da especialização, com uma forte departamentalização e regimentalização da estrutura, levando à constituição de diversos grupos fechados autônomos (cursos, departamentos etc.). Amplia-se o insulamento, as agendas particulares e a insurgência de conflitos de interesses entre esses grupos (MARGON; POUBEL, 2016), usualmente advogando concorrencialmente por recursos e cargos (MARRA; MELO, 2005). Essa relação interna demonstra que o foco administrativo permanece nos processos e não nas pessoas (BARBOSA *et al.*, 2020), enquanto o foco de atuação finalística possui maior autonomia, dentro do que foi chamado por Mintzberg (2009) como Burocracia Profissional, como discutido mais à frente.

Cabe ressaltar que o ambiente de uma organização é composto por mais do que apenas sua estrutura formal (MINTZBERG, 2009). No tocante ao processo decisório universitário, há uma simbiose entre a estrutura hierárquica, composta por suas unidades administrativas, e a estrutura colegiada, a partir das diretrizes da própria LDBEN (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996):

[...]

Art. 53. No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:

[...]

Parágrafo único. Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis

[...]

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes. (BRASIL, 1996, *online*).

Vários estudos já se debruçaram sobre a forma de gestão colegiada do ambiente das IFES (DAGNINO; GOMES, 2002; ABREU; MARRA, 2019; ABREU, 2018; DAGNINO, 2015; BARBOSA *et al.*, 2020; FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013), sendo uma parte marcante da gestão universitária, pois ao mesmo tempo em que o processo decisório é centralizado e hierarquizado, ele é coletivo.

O processo é coletivo no sentido de que as principais decisões são tomadas pelos diversos colegiados existentes ao longo da estrutura das IFES. Existem conselhos superiores, relacionados ao direcionamento geral da instituição, mas também existem conselhos técnicos e temáticos, além daqueles relacionados aos departamentos ou cursos, sendo referidos como colegiados (BARBOSA *et al.*, 2020).

O processo também é hierarquizado, à medida que as estruturas se submetem, hierarquicamente, às decisões macro, tomadas pelos conselhos, e as decisões micro (de caráter mais operacional ou específico), tomadas pelos Chefes de Departamento, Diretores, Reitores e demais ocupantes de cargos. O maior poder decisório resta, em termos de hierarquia, no nível de reitoria e de departamento, incluindo tanto o ocupante da posição máxima de cada nível hierárquico quanto de seu conselho equivalente (BARBOSA *et al.*, 2020).

Esse *modus operandi* atende ao princípio da gestão colegiada, tendo sido estabelecido como parte intrínseca da cultura das IFES. É através da descentralização coletiva do poder que

a gestão busca, através do consenso, aumentar a legitimidade da condução das decisões, o que pode contribuir para uma menor resistência dos grupos de oposição internos (FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013).

Uma vez que a gestão colegiada é aceita, normativa e culturalmente, como o padrão de operação, descumprir decisões colegiadas pode levar ao descrédito na comunidade. Ou seja, a partir do momento em que a decisão é exarada, há certa conformação operacional (DAVIS; RENSBURG; VENTER, 2016) e cultural (SCHEIN, 1984). Assim, os movimentos de consenso, conflito e coalisão são impulsionados *a priori*, em cenário de fragmentação de interesses e barganha (MARGON; POUBEL, 2016). Em outras palavras, algumas decisões tomadas pelo colegiado já foram tomadas em outras mesas, submetidas ao jogo político na comunidade acadêmica antes mesmo de serem pautadas formalmente nas reuniões (DAVIS; RENSBURG; VENTER, 2016).

Dagnino e Gomes (2002) avançam no mesmo sentido, pesquisando as características não apenas do processo decisório (formulação da política pública ou da decisão pontual), mas da implementação das decisões e planejamentos. A etapa de implementação é identificada como uma extensão da etapa de formulação, de modo que essa lógica da arena de conflito e barganha, indicada por Margon e Poubel (2016), se perpetua de forma horizontalizada e descentralizada. O estilo *bottom-up* de fazer as coisas, baseado na lógica de gestão por pares, contrasta com a usual implementação *top-down* do serviço público, na qual os burocratas da alta administração realizam um planejamento e pressionam para que ele seja alcançado. A etapa de avaliação acaba se demonstrando como uma sequência lógica da implementação, visto que, ao invés de se avaliar estrategicamente o processo decisório a partir de indicadores definidos *ex ante*, são utilizadas métricas e interpretações a partir de critérios *ex post*, também realizados pelos pares e seus comitês, buscando justificação – técnica e política – de todo o sistema (DAGNINO; GOMES, 2002).

Ou seja, todo o processo decisório, da sua formulação à sua avaliação, é imerso em um contexto corporativista, dado que a gestão universitária é realizada por pares, com impactos em todo o sistema gerencial interno (PEREIRA *et al.*, 2015). Margon e Poubel (2016) identificam esse comportamento corporativista também na relação unidades-colegiados, uma vez que mesmo órgãos colegiados fiscalizadores são muitas vezes vistos como parceiros dentro da estrutura hierárquica. Há uma constante negociação a partir do consenso, fugindo do conflito aberto. Esse modelo, mesmo que tratando apenas de atores internos da instituição, tem muita semelhança à já citada administração pública societal (PAULA, 2005), pois absorve a

participação popular (no caso da comunidade universitária: docente, discente e administrativa) no processo decisório.

Adicionalmente, além da complexidade própria de uma gestão colegiada, no tocante às relações que se criam entre os membros da comunidade, as chefias e os colegiados, registra-se a existência de uma multiplicidade de colegiados atuando simultaneamente, muitas vezes com algum grau de sobreposição (BARBOSA *et al.*, 2020).

Outra pesquisa que joga luz ao contexto organizacional das IFES é conduzida por Abreu (2018), que buscou identificar a reação dos servidores da UFV em seu *campus* de Florestal face à mudança de realidade após o Reuni. O autor identificou que, embora tenha sido reconhecido o ganho de infraestrutura, de recursos e a modernização tecnológica, o almejado crescimento de matrículas e o novo arcabouço normativo a ser observado aumentaram a complexidade institucional. Isso gerou sobrecarga do trabalho, uma vez que não foi percebido pelos servidores um crescimento proporcional entre as novas atribuições e os recursos disponíveis.

Também foram encontradas mudanças culturais, dado o crescimento do número de pessoas na comunidade acadêmica. A percepção da maioria dos servidores é que o crescimento trouxe uma cultura de menos conexão entre as pessoas, deixando as relações mais impessoais, com um menor grau de colaboração quando comparado à cultura da organização antes da expansão (ABREU, 2018), com impactos ainda na quantidade de cargos a serem ocupados pelos servidores e na forma de ocupação destes.

2.2.3 A ocupação de cargos e a gestão por pares

O ambiente organizacional da IFES também possui suas especificidades no tocante à ocupação de cargos de gestão, uma vez que ele é marcado por processos eletivos e discricionários na escolha dos ocupantes (JUNQUILHO, 2004). Há uma busca pela perpetuação de poder, que se materializa por meio de maiores cargos individuais e recursos departamentais (MARRA; MELO, 2005).

Dentre os principais motivos para a seleção de pessoas para a ocupação dos postos gerenciais estão aqueles de caráter relacional e político, visto que, a depender do cargo, ou ocorre a indicação direta ou há a eleição para o gestor assumir uma determinada função (LOPEZ; PRAÇA, 2018; PINTO; MARTINS; FARIA, 2019). Em segundo lugar, para uma determinada fração de cargos, há a busca por indivíduos com determinadas características específicas, que inclui a experiência em gestão e conhecimento técnico (LOPEZ; PRAÇA, 2018).

Os cargos no ambiente universitário apresentam desafios adicionais para serem preenchidos, principalmente por docentes, uma vez que não há diminuição das atribuições pessoais, relacionadas à docência, pesquisa e extensão. Assim, a ocupação desses postos gerenciais – usualmente aqueles de natureza mais operacional – vem acompanhada do aumento de responsabilidade e do trabalho, às vezes em volume expressivo. Cenário semelhante à ótica pesquisada por Dagnino e Gomes (2002), que demonstra que os gestores universitários entendem os cargos de gestão como pianos a serem carregados, que os afastam de sua atividade principal. Tal situação é exacerbada pelo vínculo afetivo do profissional universitário com a sua carreira docente (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; DOURADO *et al.*, 2018).

Esse fenômeno é impactado ainda por uma baixa percepção de suporte para a função gerencial, gerando um desequilíbrio de interesse e (des)prestígio entre as duas carreiras dos servidores, a de docente e a de gestor. O resultado é uma realidade na qual muitos profissionais não possuem interesse em assumir determinados cargos de gestão, havendo, inclusive, rodízio na ocupação destas funções (PINTO; MARTINS; FARIA, 2019).

O desprestígio também ocorre em termos das duas principais carreiras de servidores do ambiente universitário: os docentes e os técnico-administrativos. Historicamente, há uma preferência, muitas vezes velada, pela ocupação de cargos pelos docentes em detrimento dos técnicos (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2018).

Além do desafio próprio da função e o seu desprestígio, o cotidiano é impactado pela gestão feita por pares, o que gera certa complacência na gestão das equipes. Os profissionais buscam não se indispor demasiadamente com os colegas, já que, quando uma nova equipe for eleita (ou nominada) para gerenciar a universidade, os indivíduos antes chefiados podem se tornar os novos superiores (MARRA; MELO, 2005). Assim, a função gerencial pode ser realizada de maneira improvisada, buscando equilibrar esses vetores comportamentais e culturais, como abordado na próxima seção.

2.3 Função gerencial e o gestor universitário

A função gerencial com bases empresariais se baseia na divisão de tarefas propagada mais fortemente a partir da revolução industrial. Ao superar o sistema artesanal, os modos de produção passaram a incorporar os preceitos da divisão do trabalho, em que cada indivíduo é responsável apenas por parte do todo. Nesse contexto, surge a função do supervisor⁴,

⁴ Chamado de gerente, por Mintzberg (1973) e outros pensadores do mundo privado e por gestor, por autores diferentes, na literatura sobre administração pública, como Bresser-Pereira (1998).

responsável por dar unicidade àquele conglomerado de tarefas e pessoas. Inicialmente, a função era operada diretamente pelos donos do capital, mas com o aumento da complexidade das organizações ocorre a descentralização dessa função gerencial para outros indivíduos em níveis hierárquicos inferiores (PROCÓPIO *et al.*, 2021).

No entanto, a função gerencial no campo público tem um histórico mais antigo, principalmente no campo militar, na igreja e na gestão de tributos e terras, domésticas ou dentro do contexto colonizatório. As iniciativas administrativo-burocráticas tinham caráter prático, para operacionalizar os objetivos dessas instituições (LEGAY, 2009). A partir do feudalismo, o fenômeno burocrático passa a se expandir de forma mais organizada, com a criação de aparatos e funções administrativas em torno do soberano, principalmente para matérias financeiras (busca de recursos através da ordem tributária) e judiciárias (busca de estabilização social através da resolução de disputas) (MOTTA, 1986).

Os burocratas da época – registros remontam aos séculos XI e XII – vinham principalmente da família do soberano, da igreja e da burguesia comercial, apesar de existirem exemplos como o da dinastia Tang (618-906 DC), na China, que apontam ações de recrutamento e formação de burocratas letrados em estudos clássicos (MOTTA, 1986).

Inicialmente, os burocratas do absolutismo possuíam baixa carga decisória e alta autonomia executória. Com o passar dos tempos, alguns indivíduos passaram a se tornar especialistas nessas funções, profissionalizando, pouco a pouco, o conhecimento que perpassa a função administrativa dentro do Estado. É com o sistema burocrático francês que a burocracia organizada então se difunde na Europa. O modelo teve como gênese a própria necessidade, visto que a França era a nação mais populosa da Europa entre os séculos XVI e XVII, o que aumentava a carga de demandas administrativas. Esse sistema – absolutismo burocrático – teve seu ápice com Napoleão, antes de se desenvolver com as democracias do Estado Moderno (MOTTA, 1986).

Seja como burocrata público ou como supervisor do capital, a função gerencial demanda um conjunto de conhecimentos, englobados em um saber gerencial, que representa um conjunto de fundamentos e técnicas destinados a desenvolver o melhor nas organizações (MARRA; MELO, 2005).

Até a década de 1970, o saber gerencial foi sustentado pela metáfora da organização como máquina, que precisava ser gerida completamente, idealizada nas chamadas Escola Clássica e Escola de Administração Científica, que tiveram como maiores expoentes Frederick Taylor e Jules Henri Fayol. Ambos os autores, contemporâneos, entendiam que o papel mais importante do gestor era o de controle, buscando que os procedimentos fossem realizados pelas

peças conforme as rotinas estabelecidas e padronizadas pela organização (FISCHER, 2002). No entanto, existem algumas diferenças entre os dois modelos (LEITE, 1960).

Taylor, engenheiro americano, busca no trabalho gerencial o elemento coordenador das organizações, uma vez que são estes os indivíduos responsáveis pelo direcionamento das habilidades (*expertise*) dos trabalhadores. Em sua visão, seria através da codificação e padronização dessas habilidades que o objetivo da organização seria alcançado (JUNQUILHO, 2001). Talvez ele seja um dos primeiros pensadores da administração a trazer rigor metodológico e científico à matéria, a partir do que entendia como gestão científica, com descrição sistemática de tarefas para sua posterior reprogramação e melhoria (MINTZBERG, 1973).

Por ser de caráter industrial e produtivo, a obra de Taylor possui foco no operário e na racionalização de seu trabalho operacional. É a partir da alteração da forma de produzir que as mudanças seriam empreendidas na organização (LEITE, 1960). Assim, a Administração Científica traz, além de outros princípios, a seleção do melhor trabalhador para a função, a remuneração diferenciada para o atingimento das metas pactuadas e a separação entre a execução e preparação das tarefas. Por conseguinte, o responsável por estudar e definir os melhores movimentos para a conclusão daquela atividade não é a mesma pessoa responsável por sua execução (TAYLOR, 1999).

A Escola clássica – contemporânea à Administração Científica – parte de um elemento comum: a separação de funções, mas com foco inverso, *top-down* (FAYOL, 1990). Seu principal precursor, Fayol, um engenheiro francês, trata em sua obra da função pura do administrador, este ser-humano-herói que, através da construção de um sistema de regras gerais, seria capaz de conduzir a organização a seu sucesso (LEITE, 1960).

Assim, a Escola Clássica identifica os gerentes como encarregados racionais das estruturas administrativas (organização formal) responsáveis pelo trabalho fim da organização, com foco nas funções administrativas e na autoridade do administrador (LEITE, 1960; JUNQUILHO, 2001). Essa administração é conduzida através de cinco ações básicas – previsão, organização, comando, coordenação e controle – que derivam seu pensamento através da identificação da “[...] necessidade de bons chefes em todos os tipos de atividade social.” (FAYOL, 1990, p. 9). Nesse sentido, uma boa gestão perpassa pelos princípios da divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, subordinação do interesse particular ao interesse geral e remuneração equitativa e adequada às capacidades, dentre outros (FAYOL, 1990).

Tanto na Escola Clássica quanto na Administração Científica, os estudos eram conduzidos a partir de perspectivas de caráter técnico e ferramental, por pesquisadores que vieram principalmente do campo das ciências exatas, como é o caso de Taylor e Fayol, ambos engenheiros. Com o passar do tempo, campos das ciências humanas, como a Psicologia, a Filosofia e a Sociologia, vieram a oferecer suporte de interpretação da função do gestor no cotidiano organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014), o que fez com que a visão sobre o trabalho do gestor se ampliasse na literatura.

Reconhece-se que a função gerencial, na abordagem comportamental e humanista, não pode ser plenamente realizada sem o protagonismo das pessoas (PEREIRA; CORREIA, 2020). Os indivíduos, ao mesmo tempo em que dão complexidade ao ambiente em que atuam, alimentam os sistemas e as culturas, (re)criando normas, valores e atitudes (LONGO, 2007). As pessoas são os principais ativos das instituições, acima dos processos e das ferramentas (MENDES *et al.*, 2018).

Barnard (1971) é um dos autores desse movimento, advindo da Escola de Relações Humanas (FISCHER, 2002), que traz uma preocupação interrelacional do papel do gestor, contrastando à visão das escolas anteriores, principalmente da Administração Científica. Sua leitura traz uma visão de sistema cooperativo, na qual os atores se mantêm interligados, exigindo do gestor navegar nas relações existentes nas diversas camadas da organização (MEDEIROS; WIMMERSBERGER; MIRANDA, 2015).

Assim, Barnard (1971) passa a conceituar a organização a partir das pessoas e não de forma autônoma. Uma organização passa a existir somente quando existem pessoas capazes de comunicarem-se entre si, dispostas a contribuir ativamente (com ações) para cumprir um propósito comum. O conceito de relação é crucial nessa visão, sendo necessário entender não somente as camadas mais formais (superficiais) da organização, compostas de processos e recursos, mas toda a rede de relações que se estabelece naquele *corpus* social. A responsabilidade do executivo (terminologia utilizada pelo autor) é a de congregar a formalidade e informalidade da organização, servindo de canal de comunicação entre as partes.

A necessidade de servir como ponte entre agentes distintos também é salientada por Mintzberg (1973, 1990, 2009), que identifica que o gestor (gerente, em sua terminologia) se encontra em um hiato, entre os vieses técnico e político, condicionado e vinculado ao ambiente em que participa. Sua ação é caracterizada pela brevidade, variedade de funções e, principalmente, fragmentação, atuando como elo condutor dos segmentos e pessoas de uma organização.

Em um de seus primeiros estudos observacionais, Mintzberg (1973) identificou que o gestor tem uma preferência para comunicações verbais, inseridas em um forte contexto interrelacional, baseando sua ação na construção de redes de contatos e negociação entre as diversas partes.

Dentro da natureza do trabalho do gerente, o autor identificou a interpretação de dez papéis, divididos em três grandes categorias. A primeira, chamada de papéis interpessoais, congrega os papéis de representação (deveres cerimoniais e simbólicos), liderança (direção e motivação das pessoas) e ligação (manutenção de redes de comunicação interna e externa). A segunda é composta pelos papéis informacionais, que incluem monitoração (recepção de informações), disseminação (envio de informações externas para a equipe de sua unidade ou organização) e porta-voz (envio de informações externamente, representando a sua unidade ou organização). Por último, os papéis de decisão, que incorporam os papéis de empreendimento (*kickoff* de projetos e ideias, delegação de funções etc.), resolução de conflitos (ações corretivas em disputas internas), alocação de recursos (planejamento e distribuição de recursos internos) e negociação (representa os interesses de sua organização na relação com outras organizações) (MINTZBERG, 1973).

É possível depreender a partir dos papéis desempenhados pelos gestores que suas tarefas, em seu dia a dia, o distanciam da racionalidade de atuação pregada pela visão da Escola Clássica, possuindo uma função difusa na organização: “A imagem romântica do executivo, comparado ao maestro que conduz harmoniosamente as várias unidades de sua organização, dificilmente corresponde à realidade.” (MINTZBERG, 1973, p. 1). Imersos em um ambiente complexo, gestores se veem compelidos a improvisar, em um processo de relação e tomada de decisão rápido, baseado principalmente em informação dinâmica (MINTZBERG, 1990), de modo que seu aprendizado e crescimento se dá em bases informais, práticas (MARRA; SILVA; LARA; 2020).

As indicações de Mintzberg sobreviveram ao teste do tempo, tendo sido confirmadas por pesquisas em épocas distintas, reforçando que as habilidades humanas, interpessoais e comunicacionais requeridas ao gestor se sobressaem aos papéis técnicos (MEDEIROS; WIMMERSBERGER; MIRANDA, 2015) defendidos pela Escola Clássica.

Sob a perspectiva específica da sociologia, Reed (1997) estudou a função gerencial no intuito de identificar qual o impacto das organizações e sua forma de funcionamento na sociedade, principalmente a partir da visão do próprio gestor⁵. Reed (1997, p. 3) entende então

⁵ É interessante notar que mesmo tratando a função gerencial de forma ampla, sem especificar sobre construtos do ambiente público ou privado, Reed (1997) utiliza o termo gestor para se referir a este profissional.

“[...] a gestão como prática social, ou seja, como um conjunto de actividades (sic) inter-relacionadas e de mecanismos que organizam e regulam a actividade (sic) produtiva no trabalho.”. Essa visão sociológica, em seu estudo, justifica-se para entender a complexidade que a função gerencial vive em seu cotidiano, também se distanciando da visão tecnocrática do gestor da Escola Clássica.

Em sua obra, Reed (1997) identifica três abordagens que ilustram a evolução histórica da prática gerencial. O autor as nomeia como perspectivas técnica, política e crítica.

Em primeiro lugar, tem-se a perspectiva técnica, que possui paralelo principalmente na Escola Clássica. Trata-se do entendimento do gestor a partir de uma visão tecnocrática, em que o foco não estaria no profissional nem em seu ambiente, mas na estrutura. Essa perspectiva aborda a gestão como meio e não como fim, em que as ferramentas de gestão e a governança estrutural estabelecida buscam dar unidade social ao conflito individual (REED, 1997). Havia abordagem que buscava apenas corrigir o desequilíbrio das partes, dando norte para a cadeia produtiva e para a inter-relação dos recursos organizacionais, materiais e, principalmente, humanos (REED, 1997).

Em segundo lugar, tem-se a perspectiva política, que promove “[...] uma visão da gestão como processo social vocacionado para a regulação do conflito entre grupos de interesse.” (REED, 1997, p. 10). Nesse caso, reconhece-se um maior peso para as questões sociais, que demonstram a existência e influência de grupos de interesse nas organizações (REED, 1997).

O que se tem é uma visão diametralmente oposta à perspectiva técnica, na medida em que carrega a atenção da função gerencial para o conflito. O foco na estrutura dá espaço para o foco no processo (REED, 1997), principalmente na constante (re)negociação que ocorre no ambiente organizacional. As habilidades dos gestores passam a se vincular diretamente com o conflito horizontalizado da instituição, de modo que a arte de gerenciar se apropria do saber se relacionar com uma rede desfragmentada e descentralizada de poder, na qual qualquer membro (ou grupo) da organização possui alguma parcela de poder e influência em seu ambiente. Tem-se, portanto, um ciclo que se retroalimenta, em que a estrutura passa a ter caráter temporário, pois reflete e se vê refletida na constante negociação que se dá no ambiente organizacional (REED, 1997).

Uma segunda oposição à perspectiva técnica é a perspectiva crítica, que busca fundamento na luta de classes existente dentro das instituições. Tal perspectiva enxerga a organização como um retrato da sociedade, na qual os interesses políticos e econômicos da classe dominante são conflitantes com os interesses da classe dominada, ou seja, dos funcionários (ou servidores, se entendermos o referencial dentro do contexto da administração

pública). Os movimentos de controle e resolução de conflito são vistos como movimentos necessários para se buscar unicidade socioeconômica e estabilização do sistema, com a sobrevivência da estrutura – da própria organização –, como sistema econômico viável. Os incentivos materiais, atrativos ideológicos e acordos administrativos são todos empreendidos para controle das classes e direcionamento da instituição (REED, 1997).

Ao passo que a perspectiva técnica da função gerencial se utiliza dos instrumentos e da racionalidade para alcançar o sucesso através da coordenação do comportamento organizacional, a perspectiva política se utiliza da regulação do conflito entre os grupos de interesse, dentro da teoria da ação social. Já a perspectiva crítica, como Reed aponta, vê o estabelecimento de mecanismos de controle para extração máxima da mais-valia, com a manutenção dos interesses da classe dominante (REED, 1997).

É a partir do estabelecimento dessas três perspectivas históricas que Reed (1997) propõe sua visão da função gerencial, com uma forma mais ampla – e multifatorial – de se entendê-la. Não se trata de contrapor, mas de conjugar elementos das perspectivas técnica, política e crítica, no que ele chamou de perspectiva praxeológica, uma vez que as visões fragmentadas anteriores seriam, em seu argumento, insuficientes para entender isoladamente um contexto tão complexo quanto o das organizações. O autor passa então a defender a gestão:

[...] como um processo ou actividade (sic) que visa a contínua articulação ou pacificação de práticas complexas e diversificadas, sempre propensas à desarticulação e fragmentação, baseando-se na capacidade, normalmente contestada, de controlar os mecanismos institucionais que, de certo modo, asseguram a coordenação e integração da interação social (REED, 1997, p. 26).

Esse entendimento modifica a forma de se enxergar a relação do gestor com a instituição, visto que se passa a entender que o profissional, como ator social, é não apenas fruto, mas semente da construção social, na qual a dimensão subjetiva não pode ser descartada, mas deve ser incorporada ao cotidiano das organizações (JUNQUILHO, 2004). Reforça-se a compreensão de que os gestores possuem um forte papel social dentro das instituições, pois estão diretamente ligados ao bem-estar dos demais, uma vez que o processo decisório, liderado por eles, se conecta direta ou indiretamente ao próprio corpo social, conforme historicamente entendido por Fayol (PROCÓPIO *et al.*, 2021).

O uso racional de técnicas e ferramentas se soma à resolução de conflitos, entendendo que existe uma teia de interesses distintos na organização, face à busca de maximização da função organizacional. Estrutura, processo e mecanismo realizam, conjunta e simultaneamente, pontos de pressão na organização e em seus indivíduos. A prática dos gestores, desse modo,

requer a aplicação de saberes, técnicas e atitudes face às pressões e contradições permanentes do ambiente (REED, 1997). O Quadro 1 categoriza a diferença entre as perspectivas.

Quadro 1 - Perspectivas da função gerencial, por Reed (1997)

PERSPECTIVA	FOCO	ESCOLA DE PENSAMENTO	MEIO	OBJETIVO
Técnica	Estrutura, Procedimentos, Organização como máquina	Clássica e Administração Científica: Fayol e Taylor. Ótica mecanicista	Ferramentas	Dar unidade ao conflito individual
Política	Grupos de interesse, Visão da estrutura como temporária	Foucault (1979) (poder horizontalizado)	Negociação	Regulação do conflito
Crítica	Sistema de classes, Interesses políticos e econômicos	Marx (luta de classes)	Sistemas de controle	Unicidade e estabilização do sistema
Praxeológica	Ampla. Foco simultâneo na estrutura, processo e mecanismo	Humanista e comportamental: Barnard (1971) e Mintzberg (1973)	Ferramentas e habilidades interpessoais	Maximização da função organizacional

Fonte: elaboração pelo autor, com base em Reed (1997).

A perspectiva praxeológica (REED, 1997), por fim, reconhece que o ser gestor está inserido em um ambiente complexo que o afeta e vice-versa (GIDDENS, 1984), de modo que sua ação é carregada de contradições e ambiguidades, pois também é o ambiente no qual atua uma multiplicidade de forças e agentes que nele se manifestam (REED, 1997).

Tengblad (2006) aponta para uma certa estabilidade existente na função gerencial desde as primeiras pesquisas de Mintzberg em 1970, passando pela época tratada por Reed e alcançando os anos 2000. Em um estudo comparativo, o autor identificou que, ao passo em que a função gerencial recente é mais intensa (maior carga-horária na função) e menos fragmentada (menos interrupções), os papéis inter-relacionais e comunicacionais passaram a ter ainda mais peso (TENGBLAD, 2006). O papel cerimonial ganha um redesenho em seu escopo, uma vez que se torna intrinsecamente relacionado aos dois papéis citados anteriormente, pois é a partir da cerimônia que o gestor reforça a sua visão, se relaciona com outros atores organizacionais, busca e repassa informações, reforçando a visão praxeológica trazida por Reed (1997).

Esse tipo de gestão – denominada pós-burocrática – possui caráter horizontal e descentralizado, sendo marcada pela busca de consenso (TENGBLAD, 2006), característica

também presente na esfera universitária, que possui um ambiente complexo de gestão e convivência (PACHECO, 2002). Ao mesmo tempo que as universidades possuem autonomia, tanto na sua relação ao mundo externo (principalmente com o MEC) quanto em sua relação interna (independência entre departamentos), o contexto indica um cenário de ambiguidade e não linearidade na gestão, dada a articulação interna por recursos e poder, que amplia o jogo de interesses internos (MARGON; POUBEL, 2016).

Dagnino e Gomes (2002) endossam essa visão no ambiente das IFES, identificando um estilo de gerenciamento baseado em negociação e barganha, que foge das tradicionais lógicas racionais e planejadas de direcionamento estratégico. O ator social, que se configura aqui como docente-gestor, interpreta o papel de apagador de incêndios, deixando de lado a estratégia da gestão, bem como a agenda institucional, para se focar nas demandas do cotidiano (DAGNINO; GOMES, 2002; ÉSTHER; MELO, 2008). O caráter imediatista da função é embasado na caracterização reativa que o gestor universitário percebe em sua própria função (PINTO; MARTINS; FARIA, 2019).

Esse estilo é justificado, em parte, pela falta de treinamento prévio ao desempenho da função gerencial, uma vez que nem todos os indivíduos estão capacitados e têm as competências necessárias para atuar como gestores (MENDES *et al.*, 2018). Assim, o aprendizado é realizado principalmente por vias informais, no decurso da função, por meio das próprias experiências no cotidiano (PINTO; MARTINS; FARIA, 2019).

Pinto, Martins e Faria (2019) trazem um panorama longitudinal, indicando em sua pesquisa a evolução do líder (genericamente) e do gestor universitário nas últimas décadas. Apesar de algumas evoluções tecnológicas, a sua prática pouco se transformou. Ela era e continua baseada no imediatismo, na fragmentação e, no caso dos gestores universitários, na falta de preparo para a ocupação de postos gerenciais, sendo percebidas como predominantes as atribuições acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão) acima das não acadêmicas.

Uma fonte de entendimento pertinente para essa falta de preparo para a função gerencial no ambiente universitário é a trazida por Mintzberg (2009), acerca da caracterização do ambiente educacional como burocracia profissional. O autor aponta cinco configurações como tipos possíveis de estruturação das organizações, embasadas no grau de descentralização, em qual grupo de pessoas é a parte-chave da organização e qual é o mecanismo de coordenação principal. O Quadro 2 resume as categorias.

Quadro 2 - Configurações de Mintzberg

Configuração Estrutural	Primeiro mecanismo de coordenação	Parte-chave da organização	Tipo de Descentralização
Estrutura simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização vertical e horizontal
Burocracia mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal
Forma divisionalizada	Padronização dos <i>outputs</i>	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Mintzberg (2009).

A configuração que mais se destaca, no contexto do presente estudo, é a Burocracia Profissional. Trata-se de forma de organização altamente descentralizada, na qual a atividade prestada pela ponta (operacional) é complexa e ligada diretamente ao receptor do serviço (cliente ou beneficiário). Além de complexo, o serviço é marcado pela previsibilidade, uma vez que se repete regularmente, o que faz com que a organização tenha foco em habilidades e não em processos. Exemplos de organização que adotam essa configuração são os hospitais e as instituições educacionais (MINTZBERG, 2009), nas quais a autoridade da competência supera a autoridade da hierarquia, pois o poder emana da perícia (cargo técnico) e não do cargo hierárquico (SANTIAGO; BARROS; JESUS, 2018).

Nesse cenário, a cultura partilhada pela base é sólida e as habilidades e atitudes inerentes à posição são desenvolvidas e afirmadas por meio de treinamentos e pela doutrinação a partir de diretrizes, visto que a autonomia é marcante nos vínculos indivíduo-organização. "Quando o profissional sente que não lhe dão a autonomia que ele exige, fica tentado pegar sua bagagem de habilidades e mudar para outro local." (MINTZBERG, 2009, p. 196).

O exemplo dado por Mintzberg (2009) perpassa as carreiras de médicos e professores, e possui impacto nas instituições. Esse tipo de configuração reafirma a cultura do docente universitário, pois consolida sua autonomia técnica (como docente, pesquisador ou extensionista) e estreita a linha intermediária da organização, seja em termos de níveis hierárquicos, em termos de poder ou em termos de prestígio, no sentido de que a função gerencial não é valorizada tal como a carreira do docente (DAGNINO; GOMES, 2002; PINTO; MARTINS; FARIA, 2019). "[...] Frequentemente, ele abomina a administração, desejando somente ser deixado só a fim de exercer sua profissão." (MINTZBERG, 2009, p. 199).

O papel de apagador de incêndios (DAGNINO; GOMES, 2002; ÉSTHER; MELO, 2008) é, então, reforçado, dado que o gestor gasta demasiado tempo resolvendo perturbações,

ocupando papéis inter-relacionais institucionais e protegendo a autonomia interna (MINTZBERG, 2009), retroalimentando a cultura organizacional.

O estreitamento da linha intermediária, por fim, pode acabar por levar a um desempoderamento dos gestores intermediários (DAVIS; RENSBURG; VENTER, 2016), se apresentando como um desafio para esse perfil de gestor (NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020), conforme tratado a seguir.

2.3.1 Gestores Intermediários

Gestor é aquele profissional que, direta ou indiretamente, é responsável pelo trabalho dos demais, uma vez que suas decisões envolvem sempre outras pessoas, pois inerente ao cargo está a responsabilidade por outros seres humanos (PROCÓPIO *et al.*, 2021). Assim, trata-se de papel ativo na organização (MINTZBERG, 1990; MEDEIROS; WIMMERSBERGER; MIRANDA, 2015), com alta carga decisória, devido à disposição e organização de recursos, incluindo os humanos. Seu trabalho interfere e impacta diretamente no andamento da organização (PROCÓPIO *et al.*, 2021).

Sua função traz consigo um papel de poder, não apenas pela relação de troca social com os diversos atores e grupos de interesse da organização, mas pela carga política do ambiente organizacional público (SILVA; RISSI, 2017).

No entanto, não se trata de uma categoria única de profissionais. Existem diferentes níveis de gestores na estrutura das organizações. No caso específico da administração pública, Pires, Lotta e Oliveira (2018) e Novato, Najberg e Lotta (2020) trazem categorização em três níveis: burocracia de alto escalão, comumente chamada de alta administração; a burocracia de médio escalão, definida como “[...] atores que ocupam cargos intermediários na implementação das políticas, responsáveis pela gestão de equipes e pela interface entre o alto escalão e o nível de rua [...]” (NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020, p. 417); e burocracia de nível de rua, que possui contato direto com a população na implementação de política pública ou na operação de serviços públicos (PIRES; LOTTA; OLIVEIRA, 2018).

A importância dos burocratas de médio escalão na implementação de políticas públicas tem sido apontada por autores (ANDRADE, 2018; PIRES; LOTTA; OLIVEIRA, 2018; CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018; NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020), com destaque para o fato de que representam a ponte entre a política pública construída e os operadores desta política. Por ocupar esses papéis relacionais, possuem influência nas outras duas categorias de servidores (alta administração e nível de rua), devido à carga de negociação

e articulação para cumprimento de suas funções (TOSTA *et al.*, 2012). São identificados no presente estudo como gestores intermediários, tal como nomeados por Schikmann (2010), Tosta e colaboradores (2012) e Pires (2018).

As perspectivas gerenciais – praxeológicas – apontadas por Reed (1997) se aplicam ao trabalho do gestor intermediário, dada a necessidade simultânea de utilização de ferramentas gerenciais (técnica), a mediação de conflitos com os pares (política) e a existência de relações de poder na atuação, ocupação e distribuição desses cargos (crítica). Cavalcante, Lotta e Yamada (2018) reforçam a noção de que a principal dimensão do trabalho desses gestores intermediários é a relacional.

Apesar da criticidade e da importância de sua atuação no ambiente organizacional (NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020), nem sempre os gestores intermediários são devidamente empoderados a cumprir suas funções (DAVIS; RENSBURG; VENTER, 2016). O sistema decisório das universidades retira margem de atuação dos gestores em diversas frentes. Em primeiro lugar, a própria existência de uma burocracia profissional, que achata a organização e dá autonomia para linha operacional (MINTZBERG, 2009), afasta o gestor intermediário tanto da operação autônoma, quanto do poder decisório (DAVIS; RENSBURG; VENTER, 2016).

Em segundo lugar, o gerencialismo que foi absorvido pelas IFES a partir da reforma neoliberal (BRESSER-PEREIRA, 1998), principalmente nas áreas administrativas dessas instituições, também retira poder de atuação dos gestores intermediários, visto que padroniza as operações, colocando foco no processo e não nas pessoas (DAVIS; RENSBURG; VENTER, 2016).

O mesmo também ocorre em questões estratégicas. Em pesquisa conduzida por Oliveira, Pinto e Mendonça (2020), no ambiente das IFES, foi identificado que a construção do PDI não conta com o envolvimento dos gestores intermediários em nível decisório, nem contém diretrizes específicas para a sua atuação. A falta de participação leva à queda da legitimidade do PDI, que acaba por se mostrar como uma ferramenta distante da realidade de alguns desses profissionais (OLIVEIRA; PINTO; MENDONÇA, 2020). De modo semelhante, com relação à formulação de política pública, o gestor intermediário não faz parte do processo decisório, embora a horizontalização das estruturas tem aproximado cada vez mais a implementação da própria formulação (PIRES, 2018), se estabelecendo um contrassenso nesse processo.

Esse distanciamento encontra desafio adicional nas IFES, pois esbarra na falta de preparação das lideranças responsáveis pela gestão (MARRA; MELO, 2005; ÉSTHER, 2010; MENDES *et al.*, 2018), dado que o gestor universitário é alçado para uma função gerencial

muitas vezes sem histórico de capacitação nessa área. A cultura do ‘perde-se um bom técnico, para se ganhar um mal gestor’ está presente em inúmeros estudos (DAGNINO; GOMES, 2002), já que nem todos os servidores possuem competências para exercer especificamente o seu papel na gestão (MENDES *et al.*, 2018). Assim, o conhecimento gerencial é acumulado, principalmente, em bases informais (MARRA; SILVA; LARA; 2020), muitas vezes sem o envolvimento da instituição.

Cabe apontar, ainda, que os futuros reitores e dirigentes estratégicos das IFES serão, em geral, aqueles que ocuparam postos intermediários ao longo de sua carreira, posto que experiência (tempo de ocupação de outros cargos) e conhecimento técnico são pontos relevantes para a escolha de pessoas para a alta administração (LOPEZ; PRAÇA, 2018). Nesse sentido, a Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2010) identificou a existência de lacuna de suporte à gestão intermediária no serviço público, na gestão por competências, ao constatar que não havia, na maior parte dos países pesquisados, recorte específico de competências ou de treinamento para esse grupo de gestores. A falta de atenção quanto a esse recorte de profissionais acaba por gerar impacto na máquina pública a longo prazo (ÉSTHER, 2010).

A ausência de atenção específica para o gestor intermediário difunde-se em outros estudos, levando à uma baixa PSO por eles (NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020; SILVA; MENDONÇA, 2019), construto cujo tema é discutido na próxima seção.

2.4 Percepção de suporte organizacional

Todo indivíduo, ao longo de sua vida, estabelece vínculos com pessoas, grupos e organizações. O estudo de tais vínculos tem norteado pesquisas de diferentes campos de conhecimento, como Psicologia, Sociologia e Filosofia. Através desses vínculos, os seres humanos conduzem os processos de identificação grupal e pessoal, realizando trocas sociais no ambiente que estão envolvidos (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014).

Esses vínculos, especificamente em pesquisas organizacionais, são mutuamente relacionados e norteiam duas grandes interações. Em primeiro lugar, a relação do indivíduo com o seu trabalho, traduzida na forma com que ele se identifica ou se envolve com o seu ofício. Em segundo lugar, a forma com que o indivíduo se relaciona com a sua organização. Ou seja, seu sentimento e seu envolvimento com relação à instituição em que atua (SILVA; MENDONÇA, 2019). Esse envolvimento (tanto com o trabalho quanto com a organização) é traduzido por vínculos como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional,

percepção de reciprocidade organizacional, percepção de justiça e percepção de suporte organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Este último é o construto estudado nessa pesquisa.

Entende-se como PSO a existência de crenças globais sobre o quanto a organização cuida do bem-estar e valoriza as contribuições dos seus membros (EISENBERGER *et al.*, 1986; EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016). Ressalta-se que na PSO está inserido um processo de personificação da organização, no qual os funcionários entendem as ações dos gestores como da própria organização (EISENBERGER *et al.*, 1986).

Essas crenças não são baseadas em fatores objetivos. Não se trata de escala métrica que indica qual a quantidade de suporte está sendo ofertada pela instituição. Está relacionado à oferta, mas não se resume a ela. Trata-se de elemento subjetivo que possui mais relação com quem recebe (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Por óbvio, para que haja percepção é necessário que haja fornecimento de um bem ou serviço em alguma medida. No entanto, o tamanho desse suporte é interpretado por quem o recebe. Assim, a PSO é a opinião pessoal do indivíduo sobre o quanto a instituição o valoriza, de uma forma geral (EISENBERGER *et al.*, 1986). O quanto ele entende que a instituição suporta e apoia seu desenvolvimento profissional, pessoal e sua qualidade de vida (SILVA; MENDONÇA, 2019).

O estabelecimento desse e de outros vínculos entre os indivíduos e as organizações tem como base dois princípios da sociologia: o da troca social e o da reciprocidade (ASELAGE; EISENBERGER, 2003).

No princípio da troca social (BLAU, 1964 *apud* SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014), as pessoas, com base na confiança e na boa-fé, realizam trocas sociais, em comportamento diferente das tradicionais trocas econômicas. Estas, baseadas em escambos, ditam as relações econômicas e financeiras, de modo que limita o espaço da subjetividade e, por conseguinte, o senso de justiça derivado daquela troca, pois são feitas a partir de contratos pré-determinados, em bases quantitativas. As pessoas efetivam a relação de troca já sabendo o que esperar.

As trocas sociais, ao contrário, são referendadas na confiança mútua entre os indivíduos, o que gera sentimentos de obrigação pessoal e gratidão em bases subjetivas, com percepção individualizada da sensação de justiça. É comum o fato de haver um sentimento de injustiça quando uma das partes não retorna para a outras condições consideradas semelhantes, podendo dar margem ao sentimento de ‘dei mais do que recebi’.

Em uma troca social pode-se observar, ainda, o princípio da reciprocidade, no qual doadores de ações sociais se transformam em credores de obrigações futuras para com os receptores destas ações, que passam a se tornar devedores nessa relação (GOULDNER, 1960).

Trata-se de relação amparada na cognição dos indivíduos, de que se deve ajudar a quem nos ajuda e não se deve prejudicar a quem não nos prejudica (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). O comportamento natural do ser humano seria de devolver ao outro uma condição semelhante àquela recebida (GOULDNER, 1960), tal como apresentado na economia da dívida (LICHTBLAU, 2017), sendo que ações sociais são ‘presentadas’ entre membros da comunidade, dentro de uma ética de generosidade, mas, mais importante, reciprocidade.

O vínculo de PSO está ligado a esses dois princípios, visto que o indivíduo percebe o suporte através da reciprocidade da organização face às trocas sociais que ele desempenha para com ela (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Seguindo tais princípios, tem-se que a alta administração deve apoiar os gestores para que promovam o suporte organizacional em seus subordinados (EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016).

A partir dos conceitos de Eisenberger e colaboradores (1986), constata-se que a postura do trabalhador é relacionado às atitudes da organização para com ele, personificado através dos agentes, práticas e procedimentos da organização. Assim, será através das ações diretas dos agentes que o indivíduo perceberá os atos da instituição, sendo que quanto mais alta a hierarquia, maior a personificação destas ações (SCHEIN, 1984).

Resgatando a definição de Eisenberger e colaboradores (1986) e Eisenberger, Malone e Presson (2016), o suporte da organização é traduzido por dois fatores: a valorização da contribuição e a preocupação com o bem-estar. No tocante à valorização da contribuição dos indivíduos, existem elementos como planos de carreira, reação a erros, crescimento, influência e recompensas, principalmente aquelas focalizadas individualmente. Com relação à preocupação com bem-estar, existem elementos como políticas institucionais, ações de qualidade de vida, licenças contra doenças e tratamento individualizado (EISENBERG *et al.*, 1986).

Tamayo *et al.* (2000) apresentam uma escala de suporte organizacional percebido composta por seis construtos. Em primeiro lugar, a percepção de suporte está relacionada à percepção dos indivíduos quanto às ações de seu superior para transpor as diretrizes e práticas organizacionais em sua unidade (Estilos de Gestão da Chefia). Em segundo lugar, a percepção das pessoas sobre a forma como a organização regula o processo de trabalho na instituição (Gestão do desempenho). Em terceiro lugar, a percepção dos indivíduos quanto à Sobrecarga de Trabalho. Em quarto lugar, a percepção dos indivíduos sobre os recursos materiais e financeiros disponíveis e fornecidos pela organização para a execução das tarefas (Suporte Material). Em quinto lugar, a percepção dos indivíduos sobre o suporte social e interpessoal, tanto com o superior, quanto com os colegas (Suporte Social no Trabalho). Em sexto e último

lugar, a percepção dos indivíduos sobre as normas e formas de ascensão funcional (Ascensão e Salários). A soma de percepção dos seis elementos, em um processo cognitivo particular, leva à percepção individual do tamanho do suporte organizacional existente (TAMAYO *et al.*, 2000).

Um dos motivadores para se estudar a PSO reside na necessidade de entender a relação entre preditores e consequentes. Ou seja, quais elementos ou vínculos estão ligados e condicionam outros (SILVA; MENDONÇA, 2019). A literatura tem apontado a PSO como antecessora de vínculos como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, bem como antecessor de sensações e comportamentos individuais positivos, tais como bem-estar, qualidade de vida, motivação, produtividade, desempenho e baixo absenteísmo, entre outros (EISENBERGER *et al.*, 1986; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014; EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016; SILVA; MENDONÇA, 2019; TAMAYO *et al.*, 2000; TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002).

Em movimento contrário, a falta de suporte da organização pode levar à exaustão emocional e estresse, pois se demanda mais do que as pessoas podem dar e se oferece menos do que elas precisam (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002; EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016). Em pesquisa com trabalhadores de setores públicos e privados, Tamayo e Tróccoli (2002) identificaram que a sobrecarga de trabalho, o estilo de chefia e o suporte social no trabalho foram os construtos da percepção de suporte, nessa ordem, que mais impactaram a exaustão psicológica e a percepção de desgaste.

Os autores identificaram, ainda, que o suporte material não teve muito impacto para a prevenção do *burnout* e que a PSO tem mais impacto do que as estratégias de *coping*⁶. Essa constatação indica que o foco no indivíduo, no tocante às ferramentas de escape ou inteligência emocional, por exemplo, não possui tanto impacto quanto o suporte institucional efetivo (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002).

No caso das IFES, o suporte organizacional esperado por parte dos profissionais teria sido percebido em maior peso nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, e não na gestão (DOURADO *et al.*, 2018). Esse achado possui relação com o vínculo afetivo do docente com sua carreira como professor (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015), bem como com a valorização do conhecimento específico (área de atuação do docente) acima do conhecimento gerencial (ÉSTHER, 2010). Os cargos de gestão são entendidos pelos docentes, consequentemente, como

⁶ Estratégias advindas da psicologia positiva e do campo da inteligência emocional, que buscam amparar, ferramentalmente, as pessoas para escaparem ou lidarem com situações estressantes (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002).

afastadores de suas funções primordiais na organização (SALLES; VILLARDI, 2017), pois não são acompanhados do devido suporte (DOURADO *et al.*, 2018).

Novato, Najberg e Lotta (2020) ratificam essa questão, identificando que dentre os elementos apontados pelos gestores na carência da sua relação com a IFES pesquisada, a maior parte deles se referia à sua percepção de falta de apoio para superação das lacunas de sua natureza gerencial, situação também apontada por Marra e Melo (2005) e Andrade (2018).

Guimarães *et al.* (2003) identificaram a falta de apoio como um sentimento de isolamento por parte dos gestores intermediários, retratado especialmente no fato de que o ambiente por eles percebido é diferente daquele percebido pela hierarquia superior. Enquanto a alta administração percebe um ambiente favorável às condições de aprendizagem, participação e desenvolvimento de competências para alcance dos objetivos da instituição, os gerentes intermediários não vislumbram essa mesma possibilidade de desenvolvimento.

Em consonância, conforme indicado por Alves (2022), a PSO, especialmente por meio das práticas de gestão como capacitação e estímulo à participação, tem alta correlação à percepção de desempenho institucional.

Encerra-se, aqui, o referencial teórico do estudo. O aprofundamento no histórico de evolução da administração pública trouxe importantes informações para a compreensão do contexto gerencial e institucional das IFES no Brasil, principalmente em um cenário de multiplicidade de *frameworks* em andamento.

A partir deste entendimento, foi possível assimilar a mudança de visão sobre a função gerencial na literatura, que gera uma nova percepção sobre como o gestor público, principalmente o gestor intermediário, executa sua tarefa no cotidiano.

Por último, entender o construto da percepção de suporte organizacional foi necessário para que a pesquisa pudesse se debruçar sobre a percepção que os gestores possuem sobre o seu ambiente. Todos estes apontamentos foram utilizados para se balizar questões de caráter objetivo e subjetivo na coleta e análise de informações documentais e na condução das entrevistas com os sujeitos de pesquisa, como será visto a frente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção é descrita a forma como a pesquisa foi realizada, incluindo sua tipologia, classificação, objeto de estudo e procedimentos utilizados. Ademais, três anexos são incluídos no trabalho – o organograma, a autorização da UFV e a autorização do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) para a condução da pesquisa –, além de três apêndices – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o roteiro semiestruturado de entrevista e o produto técnico-científico derivado do presente estudo.

3.1 Tipo de pesquisa

Foi conduzida uma pesquisa de abordagem qualitativa. Essa estratégia agregou elementos que buscaram uma compreensão humana do fenômeno estudado, para uma percepção da realidade ou do objeto (STAKE, 2011). Tratou-se, ainda, de pesquisa aplicada, para gerar conhecimento em direção à solução de problemas, com objetivo descritivo (CRESWELL, 2010), para compreender a percepção dos gestores intermediários da UFV sobre o suporte organizacional da Universidade para sua ação gerencial.

3.2 Sujeitos de pesquisa

A partir do organograma da UFV, foram considerados como gestores intermediários⁷ os Diretores, Chefes de Instituto e os Chefes de Departamentos. Em termos quantitativos, o universo foi de 73 gestores, sendo 27 Diretores, oito Chefes de Instituto e 38 Chefes de Departamento⁸, divididos entre os três *campi*. Esses sujeitos foram selecionados de forma não-probabilística (intencional), pois permitiu estratificação específica (entre os *campi*, cargos e áreas de conhecimento) para aprofundamento em um *corpus* de pesquisa pequeno (PATTON, 2002).

⁷ Coordenadores de curso (graduação ou pós-graduação) foram entendidos dentro da categoria de burocracia a nível de rua devido à sua proximidade à gestão da atividade operacional docente e contato com alunos. Analogamente, chefes de setor, serviço e divisão foram considerados muito próximos à atividade administrativa da própria instituição, devido ao caráter operacional e burocrático das atividades. Já os Pró-reitores foram considerados como gestores estratégicos (alta administração) devido à sua proximidade ao processo decisório.

⁸ Existentes na instituição em 19/04/2023, de acordo com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Em termos de critério de seleção, resume-se a seleção de profissionais que ocupavam os citados cargos, no momento da entrevista, por no mínimo seis meses. Esse critério foi estabelecido no intuito de contar com sujeitos que reuniam uma relativa experiência na função.

3.3 Procedimentos e técnicas de coleta de dados

Foram utilizadas duas técnicas de coletas de dados: pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. A escolha dos procedimentos teve respaldo em Stake (2011), no sentido de que é recomendado, em pesquisa qualitativa, enveredar em uma multiplicidade de fontes de informações para aproximação da realidade. Yin (2001, p. 32) também corrobora esta forma de aproximação, dada a existência de múltiplas variáveis de interesses, pois “[...] baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo.”.

Enquanto por um lado buscou-se uma análise textual, composta do material escrito referente ao planejamento institucional e às práticas e políticas de gestão de pessoas realizadas na instituição para entender o cenário gerencial em que os gestores se inserem, aprofundou-se em outra vertente, com a busca da percepção dos gestores intermediários sobre o suporte organizacional recebido. Buscou-se, nesta composição, contrapor questões de viés objetivo ao viés subjetivo, triangulando os dados buscando uma ampliação do conhecimento sobre o problema.

A seguir são descritos os procedimentos, na ordem que foram aplicados, finalizando com tabela-resumo do processo de coleta de dados, atrelados aos objetivos do estudo e referenciais.

3.3.1 Pesquisa documental

Antes de iniciar a coleta de dados junto aos sujeitos, foi realizado o levantamento da documentação existente na UFV relativa ao PDI e nos Planos e Relatórios de Gestão. Esses documentos se desdobraram em busca e pedidos adicionais de documentos, alcançando as normas e documentos referentes à capacitação dos servidores, uma vez que estes se relacionavam diretamente ao universo pesquisado. Ao total, foram lidos e analisados 31 documentos e 3.992 páginas de material documental⁹, conforme listagem:

⁹ Os materiais estão disponíveis, publicamente, no *site* da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (<https://pgp.ufv.br/servidor/legislacao/>) e no *site* da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (<https://ppo.ufv.br/>).

- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), edições 2012-2017 e 2018-2023, incluindo a revisão do PDI 2018-2023 ocorrida em 2020 (dois documentos, 324 páginas).
- Planos de Gestão (PG), edições 2009-2012, 2012-2015 e 2015-2019 (três documentos, 585 páginas).
- Relatórios de Gestão (RG), edições 2009 a 2022 (14 documentos, 2.779 páginas).
- Levantamento de Governança e Gestão Públicas, Relatório individual da autoavaliação da Fundação Universidade Federal de Viçosa, realizado pelo Tribunal de Conta da União (TCU), edições 2018 e 2021 (dois documentos, 82 páginas).
- Resolução nº 8/2019/CONSU, que diz respeito ao Regimento de Admissão, Progressão, Promoção e Aperfeiçoamento do Pessoal Docente (RAPPAD) (um documento, 71 páginas).
- Políticas de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFV, Resoluções do CONSU de Nº 11/2006 e 15/2018 (dois documentos, 32 páginas).
- Planos Anuais de Desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos (Programas de Capacitação) 2007, 2008, 2011, 2013, 2015 e 2022 (seis documentos, 120 páginas).
- Relatório das Ações de Desenvolvimento Profissional dos servidores técnico-administrativos realizadas nos anos de 2018, 2019 e 2020 (um documento, três páginas).

Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p.8) ressaltam a importância da avaliação do histórico e do contexto que se inserem os documentos avaliados na pesquisa.

É primordial em todas as etapas de uma análise documental que se avalie o contexto histórico no qual foi produzido o documento, o universo sócio-político do autor e daqueles a quem foi destinado, seja qual tenha sido a época em que o texto foi escrito. Indispensável quando se trata de um passado distante, esse exercício o é de igual modo, quando a análise se refere a um passado recente.

Assim, foram identificados elementos como: lideranças empossadas à época dos documentos, movimentos de expansão universitária como o Reuni e normativos emanados pelo MEC e por órgãos de controle. Esses elementos trazem informações sobre como se deu o

processo de confecção do PDI e das demais ferramentas de gestão da UFV, qual o nível de participação dos servidores neste processo, como foi o processo decisório, como se deu o processo de implantação e quais as ferramentas e rotinas utilizadas na gestão.

Ressalta-se que o PDI da UFV está em sua segunda versão, sendo que a primeira vigorou de 2012 a 2017 e a atual, vigente desde 2018, vigorará até 2023, tendo sido revisitada em 2020, com a revisão do plano estratégico institucional, a partir da posse dos gestores naquele ano. Assim, cada versão do Plano possui duração média de seis anos. Já os Relatórios de Gestão são publicados anualmente desde 2007¹⁰.

3.3.2 *Entrevistas semiestruturadas*

No tocante ao levantamento de informações junto aos sujeitos de pesquisa, foi selecionado o instrumento de entrevistas semiestruturadas, no sentido de “[...] compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse [...]”, dado que elas são “[...] adequadas quando o pesquisador deseja aprender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças” (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006, p. 134). O método de entrevistas é indicado para se trabalhar com a percepção, já que possibilita ao entrevistado a oportunidade de fornecer sua visão livre sobre o tema abordado, bem como ao entrevistador aprofundar as questões pertinentes ao contexto estudado (OLIVEIRA; PINTO; MENDONÇA, 2020).

No tema desse estudo, em que buscou-se entender a percepção dos gestores intermediários sobre o suporte que eles recebem de sua instituição, entender a realidade a partir de suas vozes e de seus próprios enunciados foi crucial para a pesquisa.

O roteiro da entrevista semiestruturada se organizou a partir de perguntas que funcionaram como guia para identificar: o entendimento dos gestores sobre a ação gerencial; demandas dos gestores intermediários no que se refere à sua ação gerencial; práticas e políticas de gestão de pessoas voltadas para os gestores intermediários da UFV; percepção dos gestores sobre estas práticas e políticas; e percepção de suporte organizacional, inspirada nos conceitos de Tamayo e Tróccoli (2002).

Antes do início efetivo de realização das entrevistas, o roteiro presente no Apêndice B foi submetido ao pré-teste, o que culminou na realização de ajustes. O pré-teste consistiu na realização de duas entrevistas, com servidores ocupantes de cargos intermediários em outras

¹⁰ Informações disponíveis em *site* específico da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento da UFV: <https://ppo.ufv.br/>

IFES do estado de Minas Gerais, sendo um docente e um técnico-administrativo. A partir das entrevistas foi possível agrupar e reordenar algumas perguntas do roteiro, que estavam tratando temas de forma repetitiva, bem como realizar a inclusão e a eliminação de outras perguntas, para uma melhor fluidez do encontro.

Tanto antes do pré-teste quanto das entrevistas em si, foi encaminhado e apresentado o TCLE (Apêndice A) para a anuência dos participantes, conforme estipulado nas Resoluções do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 466 de 2.012 e nº 510 de 2.016, e da Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS.

Aos participantes foi explicado que seu consentimento estava sendo obtido eletronicamente ao aceitar participar da pesquisa, o que correspondeu à assinatura do TCLE. O sigilo e o anonimato foram, estão sendo e serão resguardados aos participantes, sendo os dados utilizados apenas para fins da pesquisa acadêmica e não foram, estão sendo ou serão divulgados a terceiros, também em consonância à Lei Geral de Proteção de Dados. Ao participante da pesquisa foi resguardado o direito de não responder qualquer questão, sem a necessidade de explicação ou justificativa para tal, sendo facultado ao entrevistado, também, se retirar da pesquisa a qualquer momento. Nenhum participante utilizou-se desse direito.

As entrevistas foram realizadas de forma remota, para facilitar o acesso ao entrevistado, e conduzidas a partir do roteiro pré-estabelecido (Apêndice B), com a presença apenas do entrevistado e do entrevistador. Tiveram a duração média de 52 minutos, sendo que havia sido combinada a duração de até uma hora. Foi utilizado suporte de gravação via *Google Meet* (vídeo e áudio, quando autorizado) e bloco de notas para anotação. Após escrita da dissertação, os arquivos foram extraídos da nuvem, sendo registrados em um *Hard Disk Drive* (HDD) sem acesso à internet.

As entrevistas (e o envio de convites) só tiveram início após aprovação efetiva da pesquisa pelo CEP, que foi obtido na data de 10 de abril de 2023, conforme Anexo C.

O risco da pesquisa foi considerado mínimo, visto que envolveu apenas as respostas à entrevista remota, quando o entrevistado teve interesse formal em participar. Os participantes da pesquisa não tiveram despesas ou foram remunerados por sua participação. Foi informado ao participante que não havia benefício ou vantagem direta em participar deste estudo. Os benefícios e vantagens em participar foram indiretos, proporcionando subsídios para o aprofundamento da discussão sobre o suporte organizacional para a ação gerencial no ambiente universitário, o qual os entrevistados fazem parte.

A partir da definição dos sujeitos de pesquisa (Diretores, Chefes de Departamento e Chefes de Instituto), todos eles foram convidados a participar, sendo que os convites foram

encaminhados para seus *e-mails* institucionais. Após a condução das primeiras 12 entrevistas, houve um convite direto aos gestores intermediários que ainda não haviam respondido ao *e-mail* convite, buscando ampliar a diversidade dos respondentes, entre *campi*, carreiras e tipos de cargos, sendo conduzidas mais quatro entrevistas.

Após a realização da 16ª entrevista, entendeu-se que as respostas e informações estavam se repetindo, de modo que foi finalizada a coleta, a partir da técnica da saturação teórica dos dados. Conforme Souza (2014, p. 138), “[...] a saturação é um termo usado para descrever o ponto em que os dados coletados tornam-se (sic) repetitivos por não gerar novas informações, ou seja, começa a haver recursividade de informações.”. Os nomes dos entrevistados foram mantidos no anonimato, sendo identificados ao longo deste documento como Entrevistado 1, Entrevistado 2 e assim por diante, até o Entrevistado 16.

Em função da preservação do anonimato, o perfil dos entrevistados foi apresentado de forma conjunta, identificando o cargo ocupado, *campus*, tempo médio no cargo, de maneira geral no item 4.2.1, onde foi realizada uma comparação com o perfil geral dos gestores intermediários da UFV.

3.4 Resumo e sequenciamento da coleta de dados

O Quadro 3 resume o processo de coleta de dados, bem como atrela as ferramentas ao tipo de abordagem, fundamentação teórica e aos objetivos específicos.

Quadro 3 - Métodos de coleta de dados

#	Ferramenta de coleta	Objetivos específicos atendidos	Fundamentação teórica dos principais construtos	Tipo de abordagem	Documentos	Quantidade
1	Pesquisa Documental	A, B e D	Dagnino e Gomes (2002), Mintzberg (2009), Pinho, Bastos e Rowe (2015), Dourado <i>et al.</i> (2018), Pinto, Martins e Faria (2019), Barbosa <i>et al.</i> (2020) e Kravariti e Johnston (2020)	Qualitativa	Planos, Relatórios, Normas e afins.	31 documentos (3.992 páginas)
2	Entrevista semiestruturada	B, C e D	Eisenberger <i>et al.</i> (1986), Tamayo <i>et al.</i> (2000), Novato, Najberg e Lotta, (2020)	Qualitativa	Anotações do pesquisador e transcrições das entrevistas.	16

Fonte: elaborado pelo autor.

O sequenciamento supracitado foi realizado para que o pesquisador pudesse absorver a visão das ferramentas e planos já positivados, bem como o ambiente gerencial vivido pelos sujeitos de pesquisa antes das entrevistas.

3.5 Análise dos dados

A partir da coleta, os dados foram analisados a partir da análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Esse método foi escolhido em razão de transitar entre o rigor da objetividade e o caráter criativo da subjetividade (SILVA; FOSSÁ, 2015), no intuito de extrair informações, sentidos e significados dos dados (CRESWELL, 2010). Foi utilizada a metodologia indicada por Bardin (2011) dividida em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Inicialmente, durante a pré-análise, o material documental foi reunido, bem como as entrevistas transcritas. O primeiro contato com os textos foi feito a partir da técnica da leitura flutuante, de forma aberta para as reflexões e hipóteses que o material poderia trazer ao debate. Conforme indicado por Bardin (2011), são três objetivos nesta primeira etapa: escolha dos documentos (ou trechos) a serem submetidos à análise, formulação de hipóteses (ou objetivos) e elaboração de indicadores para a interpretação. Tratou-se de uma etapa guiada por intuições, buscando operacionalizar e sistematizar as ideias contidas naquele material.

Já na segunda fase, de exploração do material, houve codificação do material a partir dos recortes das unidades de registro (temas) e unidades de contexto (ilustração e compreensão), para buscar unidades comparáveis para análise temática (BARDIN, 2011).

Nesse ponto, a pesquisa documental e as entrevistas geraram unidades de registro diferentes. Para os documentos avaliados, as unidades foram categorizadas de forma diferente, uma vez que se tratava de documentos de cunho gerencial, de grande amplitude, com diversos focos. Assim, chegou-se às seguintes unidades de registro, criadas *a posteriori*:

- **Questões gerais:** Foi importante identificar, dentro do material, questões gerais que ajudassem a descrever e identificar a evolução gerencial experienciada pela instituição entre os documentos, uma vez que estão envoltos em uma sucessão cronológica. Além disso, existem questões que ajudaram a entender o contexto em que se situam.
- **Desafios:** Toda instituição lida com diversos desafios em sua existência. A documentação avaliada aponta expressamente os desafios vivenciados pela

instituição e a absorção destes pelo pesquisador permitiu associá-los à manutenção ou evolução de questões gerenciais dentro da pesquisa.

- **Burocracia Profissional:** Essa unidade foi estabelecida através da fusão de duas correntes teóricas do referencial. Se por um lado a academia indica a atenção estratégica e busca por autonomia das IFES para as suas atividades de ensino, pesquisa e extensão (DAGNINO; GOMES, 2002; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; DOURADO *et al.*, 2018; PINTO; MARTINS; FARIA, 2019; BARBOSA *et al.*, 2020), por outro percebe-se uma gestão – principalmente de pessoas – focada em questões administrativas, tal como trazido por Kravariti e Johnston (2020). Ou seja, além de existir uma supremacia das atividades de ensino, pesquisa e extensão acima da gestão (administração) universitária, esta última ainda é realizada a partir de um enfoque burocrático. Foi utilizada a nomenclatura usada por Mintzberg (2009), que identifica a organização educacional desta forma.
- **Capacitação:** Tendo em vista que a capacitação (em temáticas gerenciais) está diretamente relacionada à capacidade dos servidores ocupantes de cargos em cumprir suas responsabilidades como gestores, foi necessário identificar quais dispositivos de desenvolvimento estiveram presentes nos documentos de gestão ao longo dos anos e qual era o enfoque destes dispositivos.

Para as entrevistas, o roteiro foi embasado nos seis construtos da escala de Tamayo *et al.* (2000). Assim, as unidades de registro partem deste *framework*, definidas *a priori*, mas foram complementadas de acordo com as respostas dos entrevistados (*a posteriori*):

- A função gerencial.
- Sobrecarga de Trabalho.
- A chefia imediata.
- Relação com os colegiados.
- Suporte Social no Trabalho (incluindo relação com os pares e com os subordinados).
- A instituição e a Pró Reitoria de Gestão de Pessoas.
- Gestão do desempenho.
- Suporte Material.

- Ascensão e Salários.

Esta codificação permitiu, na terceira etapa, a inferência e a interpretação do material, com base no referencial teórico (SILVA; FOSSÁ, 2015). As unidades foram sintetizadas, para que as inferências e interpretações pudessem ser feitas e o objetivo geral da pesquisa, de se identificar a percepção de suporte organizacional dos gestores intermediários da UFV, cumprido.

Após análise dos dados, foi possível ainda cumprir o objetivo específico de propor ações para a PGP que possam melhorar o suporte organizacional para os gestores intermediários, que se encontra descrito resumidamente nesse documento e colocado de forma completa no Apêndice C (Produto Técnico-Científico).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção são apresentados, analisados e discutidos os dados coletados através da pesquisa documental e das entrevistas semiestruturadas, sendo organizados a partir dos três objetivos específicos da pesquisa.

O primeiro objetivo específico – identificar as práticas e políticas de gestão de pessoas contempladas no PDI e nos Planos de Gestão, especificamente aquelas voltadas para os gestores intermediários da UFV – foi cumprido por meio de Pesquisa Documental e organizado cronologicamente, a partir de três momentos históricos vividos pela UFV.

O segundo objetivo específico – descrever as ações da organização que dão suporte à ação gerencial dos gestores intermediários de forma específica, na percepção dos gestores intermediários – foi cumprido em decorrência das duas técnicas de coleta de dados: Pesquisa Documental e Entrevistas Semiestruturadas.

O terceiro objetivo específico – identificar a percepção de suporte organizacional dos gestores intermediários da IFES pesquisada no que se refere à sua ação gerencial – foi cumprido exclusivamente por meio das entrevistas semiestruturadas.

4.1 Práticas e políticas de gestão de pessoas inseridas nos documentos de gestão

Conforme indicado na seção metodológica, a pesquisa documental se debruçou sobre uma lista de instrumentos de gestão da UFV que poderiam ter impacto na função gerencial como um todo, incluindo os PDI e os Planos e Relatórios de Gestão, dentre outros.

O PDI é o documento norteador de todo o planejamento institucional, apresentando as diretrizes e os objetivos institucionais. Outros quatro documentos – o Plano de Gestão (PG), o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), o Plano de Desenvolvimento Físico e Ambiental (PDFA) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) – complementam o PDI de forma específica, cada um em seu campo de especificação (UFV, 2017). O PDFA, o PPI e o PDTI tratam de questões específicas no campo ambiental-estrutural, pedagógico-didático e de tecnologia de informação, e, por isso, não compõem o presente estudo, de enfoque gerencial.

Uma vez que os dispositivos seguem uma ordem cronológica de evolução, a análise de conteúdo foi organizada também cronologicamente, dividida em três eras. A 1ª Era, contemplada entre 2009 e 2011, registra um momento antes da publicação do primeiro PDI. A 2ª Era, que começa a partir da publicação do primeiro PDI, se resume ao período 2012-2017. E

a 3ª Era, com a consolidação dos dispositivos de planejamento, segue de 2018-2023 (até o presente).

4.1.1 A 1ª Era (2009-2011)

O PDI, como instrumento obrigatório, passou a ser exigido pelo MEC para todas as IFES a partir do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006¹¹, conforme previsto em seu artigo 16 e seus subitens (BRASIL, 2006). No entanto, as IFES precisaram de tempo para atender aos normativos. A UFV, por exemplo, só emitiu o seu primeiro PDI em 2012 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012a).

Assim, a 1ª Era identificada nesse estudo é marcada pelos anos anteriores à publicação do PDI, principalmente com a emissão do PG 2009-2012 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2009) e dos Relatórios de Gestão, edições do período (2009 a 2011) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2010a, 2011, 2012c), todos documentos publicados pela Universidade antes do PDI - edição 2012-2017. Uma vez que o RG de 2012 já se comunica diretamente com o PDI 2012-2017 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012a), ele foi tratado na 2ª Era.

Os PGs seguem metodologia da UFV baseada em normativos superiores do poder executivo federal, enquanto os RGs possuem construção baseada em normativos do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Controladoria Geral da União (CGU), pois se destinam à prestação de contas do órgão naquele exercício. São apresentadas as contas do período, identificação de ordenadores de despesas, além dos resultados alcançados, vinculados às metas e outras informações.

De uma forma geral, os documentos avaliados reforçam a natureza colegiada da administração universitária (FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013; DAGNINO, 2015; ABREU, 2018; ABREU; MARRA, 2019; BARBOSA *et al.*, 2020). Essa abordagem baseou-se, como premissa, em um planejamento estratégico-prático, que tem paralelo direto à abordagem de Reed (1997), da gestão como prática social, buscando abarcar o cotidiano e o contexto organizacional diretamente no processo estratégico:

¹¹ O Decreto nº 5.773/2006 foi alterado pelo Decreto nº 5.786, de 24 de maio de 2006, pelo Decreto nº 6.303, de 12 de dezembro de 2007, pelo Decreto nº 8.142, de 21 de novembro de 2013 e pelo Decreto nº 8.754, de 10 de maio de 2016, até ser integralmente revogado e substituído pelo Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que mantém a obrigação de publicação regular do PDI. Outros normativos contemplam o tema planejamento institucional por parte das IFES, como é o caso do Decreto 3.860/01/MEC, a Resolução CP/CNE nº 10/2002 e a Portaria MEC nº 7/2004, documentos publicados antes do Decreto nº 5.773/2006.

Nesse contexto e, em especial, admitindo-se a fragilidade dos métodos ortodoxos de planejamento e escolhas estratégicas para dar conta dessa realidade desafiadora, a PPO buscou inspiração na corrente europeia de estudo da “estratégia como prática” para a construção do Planejamento Institucional da UFV, ciclo 2009 - 2012. Nessa abordagem teórica, a prática da estratégia deixa de ser compreendida como atributo exclusivo de posicionamento e de desempenho da organização para ser considerada uma prática social, ou seja, algo que as pessoas fazem. Assim, para compreender a prática da estratégia é necessário analisar como padrões de ação estão associados com as características dos agentes sociais e do contexto organizacional (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2009, p.10).

O Quadro 4 trata os achados referentes à categoria Questões Gerais.

Quadro 4 - Questões Gerais da 1ª Era

Questões encontradas	Descrição	Unidades de contexto
Natureza colegiada da gestão universitária	Criação do PG do período realizada através de gestão colegiada. Foram 14 etapas, cumpridas através de inúmeras reuniões, com praticamente toda a comunidade acadêmica, envolvida de alguma maneira.	Disseminação do rol de objetivos propostos nos colegiados departamentais para apreciação e sugestões (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2009, p. 12). Orientar e apoiar os dirigentes de unidades acadêmicas e administrativas e os Coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação na elaboração do plano de metas e ações 2009-2012 de suas Unidades (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2009, p.13).
Caráter tático-operacional do PG	Mesmo que o primeiro PDI tenha sido publicado somente em 2012, o PG já não se estabelecia como um instrumento que concorria por atribuições (estratégicas) semelhantes, uma vez que possui perfil tático-operacional. Das 157 páginas do Plano, 140 se referem às ações organizadas por setores.	Compreendendo o Plano de Gestão e o PDI como processos de planejamento tecnicamente semelhantes, porém com horizontes, estrutura temática e demandas diferenciadas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2009, p.11).

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

Com relação à categoria Desafios, os RGs demonstram que, desde 2009, um dos maiores desafios enfrentados pela UFV, com impacto na gestão de pessoas, é a necessidade de pessoal. Em seguida, tem-se a restrição orçamentária, que passa a estar presente de forma mais recorrente a partir de 2011. Essa necessidade de pessoas é ilustrada quantitativamente pela relação entre o número de alunos por funcionário equivalente, que subiu de 4,09 para 4,35 no período 2005-2009. Já a relação entre o número de funcionários por docente caiu de 3,65 para 3,34 no mesmo período (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2010a). O Quadro 5 resume os achados para esta unidade de registro.

Quadro 5 - Desafios da 1ª Era

Questões encontradas	Descrição	Unidades de contexto
Necessidade de pessoal	Foram encontradas 63 metas dentro do PG (de um total de 2.037), além de diversos trechos nos RGs do período, relacionados à necessidade de aumento do quadro de pessoal.	<p>Aumentar o corpo docente do DPI em 40%. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2009, p. 110).</p> <p>Outro ponto de destaque refere-se [...] a projeção imediata de aposentadoria da força de trabalho operacional, sem autorização para reposição [...] O problema se agrava em relação ao corpo docente considerando o seu passivo de vagas anteriores à instituição do Banco de Professores Equivalente [...] A falta de flexibilidade no dimensionamento, contratação e reposição de pessoal técnico-administrativo [...] têm prejudicado o bom andamento das atividades operacionais, administrativas e de ensino. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2010a, p.95).</p> <p>Quadro de pessoal deficitário, alguns servidores com problema de saúde e outros já em condições de aposentar. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2011, p.46)</p> <p>A Universidade tem necessidade crucial de servidores [...] (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012c, p. 94).</p>
Restrição orçamentária	O RG 2011 passa a indicar também a dificuldade orçamentária nos principais desafios, problemática que passará a ser recorrente nos instrumentos de gestão posteriores.	Não há como ser um processo planejado [terceirização] e dentro de uma programação gerencial de médio e longo prazo visto que não é disponibilizado pela União orçamento próprio à Universidade para cobrir os crescentes gastos com contratação de empresas terceirizadas, o que obriga a Instituição a desviar recursos de seu custeio e de sua manutenção para fazer frentes às necessidades de reposição de pessoal extinto, de apoio em seus <i>campi</i> . (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012c, p. 94).

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

A terceira categoria de análise se refere à existência de uma Burocracia Profissional na UFV, embasada em uma dicotomia entre uma supremacia das atividades de ensino, pesquisa e extensão em detrimento da função gerencial (DAGNINO; GOMES, 2002, PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; DOURADO *et al.*, 2018, PINTO; MARTINS; FARIA, 2019; BARBOSA *et al.*, 2020), ao passo que vigora uma visão burocrática na gestão da organização, principalmente na área de pessoas (KRAVARITI; JOHNSTON, 2020).

Essa situação contrasta-se à própria existência da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGP). Ao contrário de outros órgãos da administração pública federal, nos quais a área de gestão de pessoas está situada dentro de outras áreas, a PGP é uma unidade em mesmo nível

hierárquico das demais Pró-Reitorias, como as de ensino, planejamento e administração, possuindo um *status* hierárquico que lhe dá uma maior autonomia e importância.

Cabe ressaltar que esse tipo de enfoque burocrático-administrativo também é reforçado pelo TCU, uma vez que dentre os indicadores que são acompanhados anualmente pelo órgão de controle, nenhum trata direta ou indiretamente de capacidade gerencial. Eles possuem foco relacionado à missão da universidade na sociedade (ensino, pesquisa e extensão). Tanto a gestão orgânica da universidade, quanto aquela exigida pelo TCU, possuem enfoque burocrático¹². Dessa maneira, confirmam-se os apontamentos da literatura, que indicam enfoque para as atividades de pesquisa ensino e extensão em detrimento do enfoque gerencial (DAGNINO; GOMES, 2002, PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; DOURADO *et al.*, 2018, PINTO; MARTINS; FARIA, 2019; BARBOSA *et al.*, 2020). O Quadro 6 indica os achados dentro desta categoria.

Quadro 6 - Burocracia Profissional na 1ª Era

(Continua...)

Questões encontradas	Descrição	Unidades de contexto
Ausência de diretrizes específicas de gestão de pessoas	É recorrente nos documentos avaliados a demonstração do enfoque existente nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, sem que haja indicativos relativos à gestão universitária. Assim, não há qualquer diretriz específica para nortear a gestão de pessoas da Universidade, principalmente na busca de melhoria da capacidade gerencial.	Os objetivos estratégicos: a UFV prossegue a consolidação da excelência de suas atividades-fim de ensino, pesquisa e extensão, expandindo vagas, criando cursos e programas de pós-graduação e valorização contínua contemporânea e permanentemente da qualidade acadêmica, atenta às transformações da sociedade e à dinâmica do processo científico. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2010a, p.35)
Indicadores de recursos humanos burocráticos	A maior parte dos indicadores de recursos humanos tratados pelo órgão (incluídos nos RGs 2010 e 2011) possuem foco burocrático e não estratégico.	A PGP desenvolveu junto a Diretoria de Tecnologia da Informação, o Sistema de Recursos Humanos – SISREC com diversos indicadores para a área de pessoal e dos quais utiliza para seu gerenciamento. Absenteísmo [...] Acidente de Trabalho e Doenças Ocupacionais [...] Rotatividade (<i>turnover</i>) [...] Educação Continuada [...] Satisfação e Motivação ¹³ [...] Disciplina [...] Desempenho Funcional [...] Níveis Salariais [...] Demandas Trabalhistas. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2011, p. 90-91).

¹² Como discutido à frente, somente em 2018, o TCU inicia um processo de avaliação mais amplo, com a criação do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG), embora seja um estudo sem periodicidade programada e sem vinculação direta às ações dos órgãos federais.

¹³ Nota-se que o indicador Satisfação e Motivação se manteve em desenvolvimento nos dois RGs (2010 e 2011) do período. Este desenvolvimento ainda se arrastou por mais três anos, até 2014, quando o indicador foi retirado dos RGs, não restando informação se ele foi implementado.

(Continuação)

Questões encontradas	Descrição	Unidades de contexto
Proeminência de metas sem indicadores de avaliação	O PG é repleto de metas genéricas, replicadas entre os setores, ilustradas pela utilização de verbos como promover, melhorar, intensificar, apoiar e contribuir, entre outros. A ausência de indicadores de avaliação, quantitativos ou qualitativos, é nítida.	Ampliar a inserção do DMA na comunidade nacional e internacional. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2009, p.18). Aumentar a produção científica. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2009, p.23). Melhorar a qualidade do Curso de Nutrição Campus Viçosa. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2009, p.60).
Metas com enfoque burocrático	Das sete ¹⁴ metas previstas para a Pró Reitoria de Gestão de Pessoas, três possuem foco integralmente administrativo. Para as demais, mesmo que tenham potencial de impacto estratégico, não possuem descrições ou premissas qualitativas.	Aprimorar as informações do Sistema Integrado de Recursos Humanos – Sisrec, visto que interage com os sistemas: Radoc, Raex/Siex, Sisait, Sisdpa, Sim, Secom, Sisvet, Sisbbt, Sisdsa, Sisvig, Siscore, Sisdin, Guardiã e consignatárias. (UFV, 2009, p.115)

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

A unidade de registro Capacitação permitiu uma análise ampla de dados, visto que existem mais informações nos documentos pesquisados, além de existirem outros documentos de apoio que geraram informações adicionais, tais como os Planos Anuais de Capacitação e os normativos aprovados pelo Conselho Universitário (Consu).

A ação orçamentária 4572, relativa à Capacitação de servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação, é responsável por agrupar os gastos e a atenção para capacitação dentro do orçamento da instituição. Em 2009 não havia meta prevista para servidores capacitados. Para 2010, havia uma previsão de 2.000 servidores capacitados e R\$ 266.344,00 em gastos para esta ação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2011). O RG 2010 chega a citar capacitação para os gestores, mas sem indicar informações adicionais de qualificação:

Cerca de 1.150 servidores foram capacitados, sendo que 49,48% das capacitações foram oferecidas para o ambiente administrativo; 15,13% para o ambiente agropecuário; 8,09% para gestores (que agregou a necessidade de capacitação no atual momento de expansão da instituição); 14,96%, para servidores do ambiente de infraestrutura; 2,17 servidores do ambiente de informação e 19,17% para servidores da área de saúde (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2011, p.37).

¹⁴ São nove metas previstas em dois objetivos institucionais. No entanto, uma das metas está duplicada e duas metas se referem ao mesmo tema, o de capacitação.

Trata-se da primeira ação específica voltada para os gestores encontrada na pesquisa documental, embora não haja distinção entre gestores estratégicos, intermediários ou em nível de rua.

Em 2011 a meta foi diminuída para 1.700 servidores capacitados, tendo sido efetivada apenas 742. A motivação apontada foi: “[...] A meta não foi cumprida em função da greve dos servidores técnicos administrativos ocorrida no período de junho a setembro de 2011.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012c, p. 46).

A Política de Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos vigente à época havia sido aprovada a partir da Resolução nº 11/2006 do Consu (CONSELHO UNIVERSITÁRIO, 2006), prevendo expressamente capacitações de cunho gerencial, de modo que a eventual ausência (ou insuficiência) de capacitações gerenciais não se dá por omissão normativa.

[...]

VI – o oferecimento de programas de capacitação que habilitem os servidores a exercer atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência.

[...]

d) Capacitação para Gestão: objetiva capacitar os servidores sobre técnicas administrativas, gerenciais e comportamentais, atinentes à atividade de gestão, preparando-o para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção (CONSELHO UNIVERSITÁRIO, 2006, *online*).

No entanto, a previsão não é suficiente para identificar se, de fato, essa modalidade de capacitação foi empreendida na instituição. Outro documento foi necessário para entender a efetividade da norma: o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-administrativos¹⁵. O Programa é composto, basicamente, por uma tabela contendo as capacitações previstas para o ano de 2007. Não há nota técnica ou outro documento que justifique as capacitações ali previstas ou demonstre seu histórico de criação. Das 32 ações de capacitação programadas, três delas (9,38%) possuem enfoque gerencial:

- Administração Pública. Curso obrigatório. Carga horária: 10 horas.
- Desenvolvimento Gerencial. Carga horária: 10 horas.
- Planejamento e Gestão Estratégica. Carga horária: 20 horas.

¹⁵ O Programa não consta publicado fisicamente ou de forma *on-line*, estando disponível apenas em consulta ao processo administrativo 23114.002127/2007.

Em termos de carga horária prevista, as capacitações gerenciais para 2007 somaram 40hs, ao passo que o plano completo possuía 1.428 horas, o que significa que 2,8% das horas de capacitação foram destinadas ao enfoque gerencial (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2007a). Já em 2008, o número de cursos gerenciais diminuiu para dois (foi excluído o curso de Administração Pública), sendo que o número total de cursos subiu para 43 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2007b). Assim, os cursos com enfoque gerencial passaram a representar 4,65% do total. A carga horária não foi informada no documento.

Em 2009 e 2010 não foram emitidos os Planos Anuais de Capacitação, sendo retomada a publicação em 2011, com um aumento no número de horas totais e no número de cursos disponíveis. Dos 70 cursos disponíveis, cinco possuíam enfoque gerencial (7,14%). Foram mantidos os cursos de Desenvolvimento Gerencial (aumento de 10 para 60 horas) e Planejamento e Gestão Estratégica (aumento de 20 para 150 horas), e acrescidos os cursos de Empreendedorismo no exercício do cargo público (8 horas), Estratégias comportamentais e sua contribuição no desenvolvimento organizacional (150 horas) e Gestão por competências nas organizações de trabalho: uma introdução (30 horas). Destarte, os cursos com enfoque gerencial passaram a representar 398 horas, 11,95% das 3.329 horas totais previstas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2010b), alcançando a maior marca da UFV. Na próxima seção esses dados são abordados em perspectiva histórica.

Apesar da previsão de horas e ações, esta pesquisa não conseguiu ter acesso ao Relatório de Capacitações específico desse período, que constasse o número de servidores que efetivamente participaram das ações de capacitação no referido intervalo de tempo. Os Relatórios de Gestão não fazem menção a nenhuma capacitação com enfoque gerencial. As menções existentes tratam principalmente de cursos técnicos e capacitação focada em escolaridade.

Em abril foi promovido, em Capinópolis, o treinamento “Operação e Manutenção de Máquinas Agrícolas” em duas turmas, para servidores do ambiente agropecuário [...] Dos 51 servidores técnico-administrativos em treinamento, 23 foram atendidos pelo programa de bolsa de estudos de pós-graduação nos níveis de Especialização, Mestrado e/ ou, Doutorado (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012c, p. 52).

Ou seja, mesmo que haja previsão normativa e planejamento, os RGs não citam qualquer execução nesse sentido. Assim, a previsão não aparenta ter tido impacto prático no período, a deprender pelos documentos disponíveis. O Quadro 7 resume os achados da pesquisa para a categoria Capacitação.

Quadro 7 - Capacitação na 1ª Era

Questões encontradas	Descrição	Unidades de contexto
Existência de metas genéricas de capacitação	As metas existentes para a Pró Reitoria de Gestão de pessoas foram estabelecidas de forma genérica dentro do PG 2009-2012.	Estabelecer programas de desenvolvimento de recursos humanos integrados aos objetivos institucionais. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2009, p. 115). Normatizar e promover, em parceria, o treinamento dos servidores técnico-administrativos, considerando as demandas institucionais. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2009, p. 115).
Enfoque em ensino, pesquisa e extensão	Para as metas dos demais setores, fica evidente a relação das duas categorias de análise de conteúdo (capacitação e burocracia profissional), uma vez que quando há especificação do tipo de capacitação a ser realizada, seja relativa ao docente ou ao servidor técnico-administrativo, é trazida a escolaridade em primeiro lugar.	Estimular treinamento de docentes do DBV em nível de pós-doutorado. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2009, p.116). Aumentar a qualificação do corpo docente do DPE, com ênfase no pós-doutorado. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2009, p. 117).
Previsão normativa para as capacitações gerenciais	Há previsão normativa para a realização de capacitações de cunho gerencial na Política de Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos. No entanto, trata-se de apenas um recorte de servidores das IFES, não abarcando os docentes, que ocupam a maior parte dos cargos de gestão.	d) Capacitação para Gestão: objetiva capacitar os servidores sobre técnicas administrativas, gerenciais e comportamentais, atinentes à atividade de gestão, preparando-o para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção. (CONSU, 2006).
Inconstância das capacitações de cunho gerencial no planejamento da UFV	O percentual de capacitações gerenciais e de sua carga horária é inconstante ao longo dos anos, apresentando salto positivo em 2011, mas um baixo patamar nos demais anos.	Dados da pesquisa.
Diminuição das metas e dos gastos em capacitação ao longo dos anos	De uma forma geral, ano após ano, a UFV observou uma diminuição do valor destacado para as capacitações e das metas quantitativas de servidores a serem capacitados.	Dados da pesquisa.
Ausência de recorte por perfil de gestor	Não há, em qualquer material avaliado, qualquer segmentação de capacitação para os gestores intermediários.	Dados da pesquisa.

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

Ao finalizar a presente seção, infere-se que a 1ª Era é marcada por um momento pré-estratégico, marcado pela ausência de diretrizes para a gestão interna, principalmente na parte

específica de gestão de pessoas. São confirmadas as disposições da literatura, que indicam uma gestão de forma colegiada (FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013; DAGNINO, 2015; ABREU, 2018; ABREU; MARRA, 2019; BARBOSA *et al.*, 2020), com maior enfoque para as atividades de ensino, pesquisa e extensão em sobreposição à função gerencial (DAGNINO; GOMES, 2002; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; DOURADO *et al.*, 2018; PINTO; MARTINS; FARIA, 2019; BARBOSA *et al.*, 2020). A gestão é executada de forma burocrática (KRAVARITI; JONHSTON, 2020) com uma baixa carga de capacitação na área gerencial (MARRA; MELO, 2005; ÉSTHER, 2010; MENDES *et al.*, 2018), uma vez que se valoriza o conhecimento técnico específico por meio de uma busca por escolaridade e titulação (SANTIAGO; BARROS; JESUS, 2018). O Quadro 8 resume as questões encontradas na 1ª Era.

Quadro 8 - Unidades de Registro e questões encontradas na 1ª Era

Unidades de registro	Questões encontradas
Questões Gerais	Natureza colegiada da gestão universitária Caráter tático-operacional do PG
Desafios	Necessidade de pessoal Restrição orçamentária
Burocracia Profissional	Ausência de diretrizes específicas de gestão de pessoas Indicadores de recursos humanos burocráticos Proeminência de metas sem indicadores de avaliação Metas com enfoque burocrático
Capacitação	Existência de metas genéricas de capacitação Enfoque em pesquisa, ensino e extensão Previsão normativa para as capacitações gerenciais Inconstância das capacitações de cunho gerencial no planejamento da UFV Diminuição das metas e dos gastos em capacitação ao longo dos anos Ausência de recorte por perfil de gestor

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

4.1.2 A 2ª Era (2012-2017)

Mais do que somente um instrumento de gestão, a emissão do primeiro PDI simboliza um novo momento de planejamento institucional da UFV. O documento passa a ser o norteador dos demais instrumentos de gestão. Assim, o PDI simboliza uma maior unicidade para o planejamento.

O PDI 2012-2017 sucedeu o maior movimento de expansão da UFV, de 2006 a 2010, que quase dobrou a quantidade de cursos da Universidade, passando de 36 para 67 cursos em 2012.

Desse modo, no período de 2006 a 2010 foram criados na UFV 31 cursos de graduação, 16 de pós-graduação em nível de mestrado e dois de doutorado. No ensino

de graduação presencial, a UFV, que oferecia anualmente 1.790 vagas em 2005, a partir de 2010 passou a disponibilizar 3.300 vagas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012a, p. 21).

Apesar da sua publicação em 2012, a construção do PDI nasceu em 2005, por meio da Comissão de Planejamento instituída pela Portaria nº 0364/2005/RTR, de 14 de junho de 2005, e posteriormente pela Comissão composta pela Portaria nº 0361/2010/RTR, de 29 de março de 2010 e atualizada pela Portaria nº 0815/2010/RTR, de 7 de julho de 2010. Assim, dois anos antes de sua publicação, há a aprovação dos objetivos institucionais da UFV, que serão replicados no PDI (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012a).

Os Objetivos Institucionais, aprovados pelo Conselho Universitário - CONSU, em sua 372ª reunião, realizada em dezembro de 2010, resultaram de intensos trabalhos, reuniões, entrevistas e seminários, e foram construídos em conjunto com a comunidade acadêmica dos três *campi* da UFV. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012a, p.14).

Na primeira categoria de análise de conteúdo – Questões Gerais – verificou-se que, ao contrário dos PGs, o PDI se estabelece, de fato, como um instrumento estratégico, o que também acaba por ratificar o PG como instrumento tático-operacional. Durante a vigência deste primeiro PDI (2012-2017), foram emitidos dois PGs, versões 2012-2015 e 2015-2019, cujas metas específicas são orientadas pelos objetivos institucionais previstos no PDI do período. Os PGs 2012-2015 e 2015-2019 mantêm a estrutura do PG anterior, discriminando as metas específicas por setor (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012b; 2015a).

Mantém-se a construção coletiva dos instrumentos de gestão, acompanhando a ótica colegiada de funcionamento da instituição (DAGNINO, 2015; FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013; ABREU, 2018; ABREU; MARRA, 2019; BARBOSA *et al.*, 2020). O planejamento com enfoque prático, tal como na 1ª Era, é mantido tanto no PDI 2012-2017, quanto nos PGs 2012-2015 e 2015-2019, em consonância com a ótica de gestão como prática social de Reed (1997).

Adicionalmente, o PDI 2012-2017 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012a) ocupa uma dupla função. Não só a função exigida pelos normativos federais, de apontar o caminho pelo qual a instituição deseja se desenvolver, mas o PDI também justifica a existência da instituição face à sociedade. Esse cenário vivido pelas IFES é apontado por Barbosa *et al.* (2020) como uma necessidade institucional, que busca, em suas ações, justificar o motivo de sua existência e sua função na sociedade.

O Quadro 9 aponta os achados desta primeira categoria.

Quadro 9 - Questões Gerais da 2ª Era

Questões encontradas	Descrição	Unidades de contexto
Perfil estratégico do PDI	A publicação do PDI 2012-2017 dá maior completude aos instrumentos de gestão da instituição, ocupando um perfil estratégico-norteador e ratificando os PGs como documentos tático-operacionais.	Assim, o PDI foi elaborado de forma a associar seus Eixos Temáticos - Perfil Institucional; Gestão Institucional; Organização Acadêmica; Infraestrutura; Aspectos Financeiros e Orçamentários; e Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional - aos Objetivos Institucionais da UFV. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012a, p.14). Consolidar o Plano de Gestão como mecanismo de planejamento das unidades acadêmico-administrativas, integrado ao PDI. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012b, p.183).
Dupla função do PDI: nortear e justificar	O PDI 2012-2017 ocupa uma dupla função. Não só a função exigida pelos normativos federais, de apontar o caminho pelo qual a instituição deseja se desenvolver, mas o PDI também justifica a existência da instituição face à sociedade.	[...] o Plano de Desenvolvimento Institucional [...] que apresenta um diagnóstico da Universidade Federal de Viçosa e estabelece os objetivos e metas estratégicas para o período de 2012 a 2017. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012a, p.3). Desde sua criação, a Universidade oferece importante contribuição ao país, como demonstram os numerosos profissionais que por aqui passaram, vindos de todo o Brasil e de outros países, as diversas tecnologias desenvolvidas ou adaptadas para as condições brasileiras e os vários produtos melhorados. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012a, p.22).

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

Na categoria Desafios, de uma forma geral, apresentam-se as mesmas dificuldades da 1ª Era, relativas à falta de pessoal e dificuldade orçamentária, além de ser citado, em menor escala, necessidade de melhoria no tocante às relações interpessoais, conforme Quadro 10.

Quadro 10 - Desafios da 2ª Era

Questões encontradas	Descrição	Unidades de contexto
Necessidade de pessoal	Inúmeros setores apontam como meta, em todos os documentos do período, a recomposição do quadro de docentes, servidores técnico-administrativos ou ambos. Termos como ampliar, adequar ou recompor o quadro são constantes.	Ampliar o quadro de servidores técnico-administrativos da DAS. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012b, p. 138). Desde 2010, quando houve os últimos concursos para professor efetivo, não há a reposição das vagas geradas por aposentadoria e/ou vacância. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2013a, p. 82). Ampliar o quadro de pessoal da DVP. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2015a, p. 136).
Restrição orçamentária	Mesmo que existentes desde 2011, é a partir de 2015 que os problemas orçamentários passam a ter destaque nos Relatórios de Gestão, contribuindo no cotidiano da universidade como um segundo grande desafio.	No ano de 2015 houve grande dificuldade na realização das ações em função dos cortes orçamentários da ordem de 10% no custeio e de 50% em investimentos, comprometendo o bom andamento de algumas obras. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2016, p.15). [...] em 2015 recebeu apenas 25% dos recursos orçamentários originalmente pactuados, em 2016 e 2017 se manteve em patamar abaixo do histórico anterior ao referido ano. [...] No entanto, nos últimos anos, incluindo 2017, esse recurso orçamentário tem sido insuficiente em relação à demanda. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2018b, p. 107).
Necessidade de melhoria do ambiente interpessoal	Houve aumento de 2 para 5 no número de metas, com o objetivo de melhorar o ambiente interpessoal entre as versões 2009-2012 e 2012-2015 do PG.	Melhorar o relacionamento interpessoal no ambiente do DER. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012b, p. 148). Melhorar o relacionamento interpessoal no DEA. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2015a, p. 147).

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

Na unidade de registro Burocracia Profissional, o PDI 2012-2017 demonstra quais são os valores buscados pela instituição em sua condução, no que se refere às suas atividades finalísticas, seja pesquisa, extensão e, principalmente, ensino, mas não foram encontradas premissas para a condução dos objetivos de natureza administrativa ou gerencial (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012a). No caso da gestão de pessoas, não há diretrizes de condução, especialmente para o recorte da função gerencial. Essa situação é confirmada no PG 2015-2019, ao sugerir que as premissas de gestão existem, mas não estão

sistematizadas na instituição: “[...] Planos e diretrizes estratégicas, embora não sistematizados, estão presentes na gestão da UFV.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2015a, p.11).

Verifica-se que se mantém, tal como no período anterior, a construção de metas e objetivos desacompanhadas de indicadores, com verbos genéricos como consolidar e estimular. A própria construção dos objetivos partilha dessa característica. Quanto ao primeiro objetivo institucional apontado, de “Consolidar e aprimorar o modelo de gestão da universidade *multicampi*” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012a, p. 23), apesar de a palavra gestão representar uma amplitude de diretrizes, as metas apontadas para esse objetivo tratam de uma realidade normativa e, principalmente, orçamentário-administrativa. Isso confirma os achados de Kravariti e Johnston (2020), que apontam para a existência de um foco mais administrativo do que estratégico na condução da gestão de pessoas em órgãos públicos.

Ressalta-se que, no processo de autoavaliação institucional, “[...] as três [dimensões] que mais se destacaram negativamente foram: Sustentabilidade Financeira, Estrutura Física e Organização e Gestão da Instituição.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012a, p. 110).

Adicionalmente, não há, em nenhum dos RGs ou documento público desse período, qualquer estudo de cumprimento das metas dos setores, existentes nos PGs. O estudo de cumprimento – publicizado – é realizado apenas para as metas do PDI. Os RGs do período (2012 a 2017) mantém a lógica dos RGs da era anterior, acompanhando as normativas do TCU, com foco administrativo e orçamentário (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2013a, 2014, 2015b, 2016, 2017, 2018b).

O Quadro 11 resume os achados desta categoria.

Quadro 11 - Burocracia Profissional na 2ª Era

(Continua...)

Questões encontradas	Descrição	Unidades de contexto
Ausência de diretrizes específicas de gestão de pessoas	Tal como no período anterior, demonstra-se o enfoque existente nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, sem que haja indicativos relativos à gestão universitária. Assim, não há qualquer diretriz específica para nortear a gestão de pessoas da Universidade, principalmente na busca de melhoria da capacidade gerencial.	A integração da teoria com a prática deve ser prevista nas disciplinas, nos estágios curriculares, nas atividades complementares e nos programas de extensão e de iniciação científica. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012a, p.57). Diversas atividades são desenvolvidas para que os estudantes pensem de forma integrada, fazendo relações entre os conteúdos vistos em sala para consolidar seu conhecimento. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012a, p.57).

(Continuação)

Questões encontradas	Descrição	Unidades de contexto
Objetivos não-finalísticos possuem metas e foco administrativos	O PDI 2012-2017 é composto de 09 objetivos não-finalísticos (não relacionados diretamente às atividades de ensino, pesquisa e extensão). Sua construção, bem como as metas associadas, possui foco administrativo e burocrático. A própria área de gestão de pessoas indica que seus principais problemas são de cunho administrativo e não estratégico ou relacional. Adicionalmente, mantém-se o achado do período anterior, com proeminência de metas sem indicadores de avaliação.	Implementar metodologia de rateio orçamentário para os campi UFV-Florestal e UFV-Rio Paranaíba. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012a, p.36). Os principais problemas enfrentados pela Pró Reitoria de Gestão de Pessoas–PGP referem-se à adequação às constantes alterações nas rotinas operacionais da unidade. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2014, p.96) Aprimorar e padronizar, junto a Pró Reitoria de Gestão de Pessoas e às outras Pró Reitorias, normas de controle de folgas e de frequências de todos os servidores dos diversos órgãos da PAD. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2015a, p.136).
Exclusão dos macroprocessos não-finalísticos	Nas edições 2012 e 2013 dos RGs são inclusos todos os macroprocessos (finalísticos e não-finalísticos), mas, a partir de 2014, passam a ser mantidos apenas os macroprocessos finalísticos.	Dados da pesquisa.
Indicadores de recursos humanos burocráticos	Um dos únicos indicadores sobre recursos humanos com impacto em questões estratégicas – Satisfação e motivação – manteve-se por mais 3 anos em desenvolvimento, com o mesmo texto descritivo nas edições 2012, 2013 e 2014 dos RGs. A partir do RG 2015 são suprimidos todos os indicadores sobre recursos humanos dos documentos, de modo que não é possível identificar se este indicador chegou a ser implementado.	Satisfação e Motivação – Está sendo desenvolvido, já em fase de análise para aplicação, um censo para diagnosticar questões voltadas ao bem-estar laboral e qualidade de vida do servidor, cujas informações deverão ser lançadas em módulo que permita análises. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2013a, p.140).

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

A categoria Capacitação possui aderência à ótica da Burocracia Profissional (MINTZBERG, 2009), com enfoque também em atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de capacitações técnicas. Uma das principais metas para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, estabelecida dentro do Objetivo 15 – Aprimorar a política de gestão integrada e desenvolvimento de pessoas, é a de “[...] Estabelecer programas de desenvolvimento de pessoas

integrados aos objetivos institucionais.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012b, p. 139). A forma com que a instituição optou por integrar o programa de desenvolvimento aos objetivos se baseia na busca de maior grau de escolaridade para os docentes e o incremento de conhecimento técnico e ferramental para os servidores técnico-administrativos.

Em termos de desenvolvimento gerencial, não houve especificação dentro do PDI 2012-2017. O Plano Anual de Capacitação 2013 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2013b) possui apenas uma capacitação, intitulada Gestão Pública (24 horas de duração) dentre as 26 capacitações programadas. Em 2014 (tal como 2012) não teve publicação de Plano Anual, havendo uma nova publicação em 2015. É mantida a capacitação em Gestão Pública (48 horas) e acrescida uma capacitação em Gestão de Projetos (20 horas) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2015c). De 2015 a 2022 não houve publicação de outro Plano Anual. A Tabela 1 resume os dados no tocante à previsão de capacitações. Nota-se que o cenário alcançado na 1ª Era, em 2011, seja de capacitações totais ou gerenciais, não se repete em nenhum outro ano. Os anos faltantes não possuíram Planos publicados.

Tabela 1 - Capacitações no período

ITEM	2007	2008	2011	2013	2015	2022
Ações totais previstas	32	43	70	26	27	32
Carga horária total	1428	-	3329	2014	1154	780
Ações gerenciais	3	2	5	1	2	3
Percentual de ações gerenciais	9,38%	4,65%	7,14%	3,85%	7,41%	9,38%
Carga horária de ações gerenciais	40	-	398	24	68	98
Percentual de carga horária de ações gerenciais	2,80%	0,00%	11,96%	1,19%	5,89%	12,56%

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

Assim como na 1ª Era, os dados de capacitações efetivamente realizadas são escassos. Em 2014, dos 1.009 servidores treinados, por exemplo, apenas 99 foram treinados em capacitações de cunho gerencial, de 20 ou 48 horas de duração (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2015b). O Quadro 12 indica os achados de pesquisa dessa categoria.

Quadro 12 - Capacitação na 2ª Era

Questões encontradas	Descrição	Unidades de contexto
Reduzida busca por capacitação de enfoque gerencial	O enfoque da capacitação almejada pelos setores é quase sempre de cunho escolaridade ou de cunho técnico-operacional.	<p>Neste aspecto, as políticas de qualificação docente adotadas pela UFV [...] têm sido voltadas essencialmente para a formação de mestres e doutores. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012a, p. 41).</p> <p>Incentivar a capacitação docente em nível de mestrado, doutorado e pós-doutorado no CCB. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012b, p. 143)</p> <p>Ter 100% do quadro docente do Curso de Licenciatura em Matemática com doutorado. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2015a, p. 139)</p> <p>O treinamento de operação e manutenção de máquinas agrícolas e implementos, por exemplo, teve duração de 90 horas e capacitou 20 técnicos administrativos. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2015b, p. 128).</p>
Dificuldade em depreender a necessidade real de capacitação da instituição	O RG 2017 demonstrou haver uma dificuldade da UFV em entender qual o escopo de capacitação necessária para a instituição.	Realizou-se censo sobre capacitação, que permitiu a estruturação do Plano de Capacitação de Servidores da UFV, executado no período de 2012 a 2017. Foi possível perceber que a institucionalização do Censo se faz necessária. Portanto, essa meta também constará no PDI 2018-2023. Por outro lado, houve dificuldade de definição do escopo do Censo e da avaliação das variáveis a serem consideradas, além da periodicidade de sua realização. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2018b, p. 78).

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

Em resumo, a leitura dos instrumentos aglutinados nesta 2ª Era e do Quadro 13, demonstra uma evolução da gestão interna da UFV, mas mantém aderência às questões trazidas pelo referencial, de foco finalístico acentuado, em detrimento de diretrizes gerenciais (DAGNINO; GOMES, 2002; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; DOURADO *et al.*, 2018; PINTO; MARTINS; FARIA, 2019; BARBOSA *et al.*, 2020). Mantém-se, ainda, a gestão de pessoas com foco administrativo (KRAVARITI; JOHNSTON, 2020) e uma baixa segmentação por categoria de gestores, principalmente os intermediários (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2010; SILVA; MENDONÇA, 2019; NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020), que sequer foram citados em qualquer um dos documentos.

Quadro 13 - Unidades de Registro e questões encontradas na 2ª Era

Unidades de registro	Questões encontradas
Questões Gerais	Perfil estratégico do PDI Dupla função do PDI: nortear e justificar
Desafios	Necessidade de pessoal Restrição orçamentária Necessidade de melhoria do ambiente interpessoal
Burocracia Profissional	Ausência de diretrizes específicas de gestão de pessoas Objetivos não-finalísticos possuem metas e foco administrativos Exclusão dos macroprocessos não-finalísticos Competências básicas sendo definidas como metas Indicadores de recursos humanos burocráticos
Capacitação	Reduzida busca por capacitação de enfoque gerencial Dificuldade em deprender a necessidade real de capacitação da instituição

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

4.1.3 A 3ª Era (2018 até o presente)

A terceira era de planejamento da UFV se inicia com a publicação do segundo PDI, com vigência 2018-2023, e se consolida em 2019, a partir da publicação do Relatório de Gestão do ano-calendário 2018. Esse RG aborda uma nova ótica de supervisão sobre a gestão da universidade, com um monitoramento das metas mais frequente e com uma linguagem mais moderna (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2019). Além do PDI 2018-2023 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2018a), compõem o período os RGs dos anos de 2018, 2019, 2020, 2021 e 2022 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2019; 2020; 2021a; 2022; 2023).

Em termos de Questões Gerais, o PDI 2018-2023 mantém a lógica de sua edição anterior, marcado por um processo de construção coletiva e norteador a relação com o PG, sendo o PDI de perfil estratégico enquanto o PG ocupa uma função tático-operacional. O PDI 2018-2021 também mantém o histórico de conquistas da instituição, de modo que confirma, tal como apontado por Barbosa *et al.* (2020), que as instituições de ensino se utilizam de diversas ferramentas para justificar sua existência na sociedade.

Em contraste aos anos anteriores, nota-se uma evolução no período, em termos gerenciais, com a incorporação da avaliação do PDI em bases anuais (através dos RGs) e a incorporação da cadeia de valor da instituição, segmentada no tripé ensino, pesquisa e extensão. Junto à cadeia de valor são incluídos o mapa estratégico e o de governança, que complementam o planejamento estratégico da UFV (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2019), o que não ocorria anteriormente.

Essa mudança é embasada em normativas do TCU, uma vez que os RGs são emitidos por requisição legal, conforme normas¹⁶ do Tribunal, que abarcaram todo o poder público federal (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2019). Os RGs desse período possuem uma formatação e conteúdo diferentes dos antecessores, mas a mudança não se refere apenas à questão estética. Acompanhando as diretrizes do TCU, os RGs (a partir de 2018) passam a ter uma abordagem de cunho menos administrativo e mais estratégico. A leitura passa a ser mais leve, com menos indicações programático-orçamentárias e maior atenção ao cumprimento das metas, com gráficos que demonstram a evolução dos diversos indicadores da instituição.

Não foi possível depreender se a evolução gerencial existente no período é consequência exclusiva das diretrizes do TCU naquele período ou de um movimento interno da UFV. Em termos de composição das gestões, desde 2008 há uma certa continuidade na gestão da universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2010a; 2012c; 2016; 2017; 2023), de modo que os Reitores e Vice-Reitores se alternam de tempos em tempos. Aparentemente são mantidos, de forma geral, os mesmos grupos de interesse, sendo que há tendência de um Vice-Reitor vir a ser sagrado Reitor em gestões futuras:

- Novembro de 2008 a janeiro de 2011: Reitor Luiz Cláudio Costa. Vice-Reitora **Nilda de Fátima Ferreira Soares**.
- Maio de 2011 a 2018 (dois mandatos): Reitora **Nilda de Fátima Ferreira Soares**. Vice-Reitor **Demetrius David da Silva** (primeiro mandato: 06/2011 a 06/2015) e João Carlos Cardoso Galvão (segundo mandato: 06/2015 a 2018).
- 2019 a 2022: Reitor **Demetrius David da Silva**. Vice-Reitora Rejane Nascentes.
- 2023 a 2027: Reitor **Demetrius David da Silva**. Vice-Reitora Rejane Nascentes.

Ainda como questão geral, identifica-se a Resolução nº 8/2019/CONSU, que aprova o Regimento de Admissão, Progressão, Promoção e Aperfeiçoamento do Pessoal Docente (RAPPAD) (CONSELHO UNIVERSITÁRIO, 2019). Ele é mais amplo do que a Política de Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos da UFV (Resolução n.º 15/2018/CONSU), uma vez que dispõe de múltiplos temas inerentes à carreira do docente, como progressão e promoção, não tratando apenas de desenvolvimento e aperfeiçoamento. A norma inclui a função gerencial (gestão acadêmica) em duas frentes (CONSELHO

¹⁶ Tratam-se das Instruções Normativas nº 63/2010 e nº 72/2013, atualizadas pelas Decisões Normativas nº 170/2018, nº 172/2018 e pela Portaria nº 369/2018, todas exaradas pelo TCU.

UNIVERSITÁRIO, 2018). Em primeiro lugar, inclui a gestão como parte das atividades do magistério.

[...]

Art. 6º São consideradas atividades acadêmicas próprias do pessoal docente do Magistério Superior e do Magistério do EBTT:

[...]

IV - As inerentes ao exercício de gestão acadêmica que incluem direção, assessoramento, chefia, coordenação, representação e assistência na própria Instituição, em órgão ou entidade do Ministério da Educação (MEC), bem como nos casos previstos em lei. (CONSELHO UNIVERSITÁRIO, 2018, *online*).

Em segundo lugar, inclui a gestão acadêmica como atividade pontuadora para fins de progressão e promoção. Neste sentido, quanto maior o envolvimento na gestão acadêmica (setores, cargos de direção, reitorias etc.), maior a quantidade de pontos, computados para os fins de evolução na carreira, com impacto remuneratório.

A remuneração dos cargos de gestão não está registrada no RAPPAD, mas prevista na Lei 13.328, de 29 de julho de 2016, sendo que a UFV disponibilizou uma tabela de remuneração (TABELAS, 2019, *online*). São previstos três tipos de cargos, divididos em 14 níveis:

- **Cargos de Direção (CD):** são ocupados por Assessores da Reitoria, Auditor, Corregedor, Diretor (de Agência, Campus, Diretorias, Escola, Faculdade e Instituto), Ouvidor, Procurador, Pró-reitores, Reitor e Vice-Reitor. São divididos em quatro níveis, sendo 01 o mais alto (ocupado pelo Reitor) e 04 o mais baixo (ocupado por Diretores e Assessores). A remuneração varia de R\$ 13.474,12¹⁷ a R\$ 6.421,26.
- **Funções Gratificadas (FG):** são ocupadas por Coordenador Administrativo, Coordenador de Gestão Acadêmica, Procurador Institucional, Secretário Administrativo, Secretário de Pró-Reitor/Reitor e Secretário de Secretaria. São divididas em 09 níveis, sendo 01 o mais alto (ocupadas por Chefes de Instituto ou Departamento) e 09 o mais baixo. A remuneração vai de R\$ 975,51 a R\$ 61,67.
- **Funções de Coordenador de Curso (FCC/FUC):** são ocupadas por coordenadores de curso de graduação e coordenadores de curso de pós-graduação (*strictu sensu*). Possuem somente um nível, ao valor de R\$ 983,18.

Conforme apresentado na análise dos dados coletados a partir das entrevistas realizadas, a remuneração dos cargos é entendida pelos servidores como baixa face à responsabilidade

¹⁷ Servidores efetivos recebem o valor integral da remuneração do CD ou a remuneração do cargo de carreira acrescido de 60% da remuneração do CD. 60% de R\$ 13.474,12 seria R\$ 8.084,47 e 60% de R\$ 6.421,26 seria R\$ 3.852,76. As FGs e as FCCs/FUCs não possuem a diminuição para 60%.

assumida. Em termos de docência, a carreira de professor (dedicação exclusiva) se inicia em um patamar de R\$ 4.472,64 (vencimento básico, professores apenas graduados) e segue até R\$ 12.449,30 (professores que possuem doutorado) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, 2023). Assim, a ocupação de funções FCC ou FG 01 representa menos de 8% adicional no salário (considerando que a maioria dos docentes universitários hoje são doutores), para um encargo funcional significativo. Será com a ocupação de posições remuneradas com cargos CD que a proporção de acréscimo financeiro será mais representativa, representando um adicional de 30% a 65%. Para servidores técnico-administrativos este adicional é superior, uma vez que as carreiras possuem remunerações mais baixas, quando comparados à docência.

O Quadro 14 aponta os achados da primeira categoria, de Questões Gerais.

Quadro 14 - Questões Gerais da 3ª Era

Questões encontradas	Descrição	Unidades de contexto
Avaliação do PDI e das metas anualmente	A partir de 2018, as metas e objetivos institucionais, presentes no PDI passam a ser avaliados anualmente.	O planejamento inicial para essa meta, que previa uma avaliação do PDI em 2020 e outra em 2023, foi reconsiderado e as avaliações passaram a ser realizadas anualmente. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2019, p. 133).
Desenvolvimento de toda a cadeia de instrumentos de gestão e governança	Os documentos de gestão, em especial os RGs do período, passam a incorporar não somente os objetivos institucionais, mas todo o rol de instrumentos de gestão e governança da instituição, como cadeias de valor, mapa estratégico e mapa de governança.	As cadeias de valor apresentadas a seguir são baseadas nos macroprocessos finalísticos da UFV, ou seja, nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2019, p. 19) O planejamento estratégico da UFV está fundamentado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período de 2018 a 2023. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2019, p. 29).
Mudança de formato e conteúdo dos Relatórios de Gestão	Os Relatórios de Gestão passam a ter um conteúdo e <i>layout</i> mais leves, demonstrando a estratégia performada pela instituição de maneira mais direta.	O Relatório foi elaborado conforme as orientações do Tribunal de Contas da União [...] (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2019, p. 2).
Manutenção dos mesmos grupos de interesse na direção da instituição	A composição das chapas eleitas de 2008 a 2021 apontam, de maneira geral, para a manutenção dos grupos de interesse no comando da instituição.	Dados da pesquisa.
Baixa remuneração para a ocupação de cargos	A remuneração da grande maioria de cargos representa um adicional pequeno (até 8%) para a carreira de docentes (ocupantes da maior parte dos cargos).	Tabelas salariais.

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

Na categoria Desafios, também são mantidos os principais problemas das eras anteriores, relativos à falta de pessoal e restrição orçamentária. A necessidade de melhoria do ambiente interpessoal encontrada na 2ª Era não foi encontrada no presente período.

A realidade de falta de pessoal recai, principalmente, para a categoria de servidores técnico-administrativos, conforme apontado por três indicadores. De 2005 a 2022, a relação de funcionário por docente caiu de 3,65 para 2,20. Em movimento inverso, no mesmo período, a relação entre o número de alunos por funcionário aumentou, de 4,09 para 5,97. Já para a docência, a relação entre o número de alunos por professor, que chegou à marca de 16,10 em 2016, em 2022 foi de 13,10.

Quanto à restrição orçamentária, os instrumentos indicam que o impacto se deve, principalmente, ao aumento de custos da universidade devido à inflação e reajuste de contratos, o que não teria sido alvo de recomposição pelo poder executivo federal.

O Quadro 15 resume os achados dessa categoria.

Quadro 15 - Desafios da 3ª Era

Questões encontradas	Descrição	Unidades de contexto
Necessidade de pessoal	Manutenção da realidade de necessidade de pessoal, em praticamente todos os setores da instituição, principalmente para servidores técnico-administrativos.	É inegável que a insuficiência de servidores desencadeia dificuldades que podem comprometer tanto a qualidade dos serviços prestados pela Instituição quanto a viabilização e o gerenciamento de atividades planejadas para a expansão nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2018b, p. 129). Além disso, a Instituição sofreu redução de 30% do número de servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAE) classes A, B e C, no mesmo período. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2021a, p. 29).
Restrição orçamentária	Manutenção da realidade de restrição orçamentária, devido, principalmente, à falta de reajuste no envio de recursos pelo governo federal, bem como na necessidade de direcionamento de recursos para custeio de contratos de funcionários terceirizados (desafio anterior).	Assim, considerando o descompasso observado entre o aumento da área física e a evolução do custeio discricionário, o desafio de uma gestão orçamentária mais eficiente se faz imperativo. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2019, p.16). Aumento da inflação impactou nos reajustes e repactuações de contratos e insumos. Contudo, o valor do orçamento discricionário de 2020 comparado com 2019 não teve aumento, nem mesmo a correção da inflação do período. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2021a, p. 29).

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

Na categoria Burocracia Profissional, há um contraste à evolução dos instrumentos gerenciais, pois mantém-se a realidade de ampla determinação de premissas e diretrizes para as atividades de ensino, pesquisa e extensão, marcada pela ausência de diretrizes para o eixo gerencial, principalmente para a gestão de pessoas, em consonância à literatura revisada (DAGNINO; GOMES, 2002; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; DOURADO *et al.*, 2018, PINTO; MARTINS; FARIA, 2019; BARBOSA *et al.*, 2020).

O Comitê de Gestão de Pessoas é um exemplo. Esse colegiado chegou a ter sua criação prevista no PDI 2018-2023, com o intuito de atuar em questões de riscos laborais, bem como uma atuação mais ativa na gestão de pessoas.

O Comitê de Gestão de Pessoas, de atuação consultiva, orientará o desenvolvimento dos Programas de Prevenção de Riscos Ambientais, incluindo biossegurança, insalubridade e periculosidade; e as ações relacionadas à qualidade de vida, saúde ocupacional, segurança e higiene no trabalho. A estruturação do referido Comitê permitirá uma gestão de pessoas mais proativa à UFV, favorecendo a mitigação de riscos que envolvem o cotidiano da gestão e desenvolvimento de pessoas. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2018a, p. 138).

No entanto, mesmo que o seu recorte de gestão de pessoas tivesse enfoque burocrático, tal comitê não chegou a ser criado e teve a sua meta excluída na revisão do PDI, como confirmou-se no RG 2019.

[...] pois a UFV possui dois órgãos de assessoramento para acompanhamento e supervisão da política de pessoal docente e de pessoal técnico-administrativo, respectivamente, Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) e Coordenação Interna de Supervisão da Carreira Técnico-Administrativa (Cista). (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2020, p. 119).

O trecho acima demonstra que a administração central optou pela exclusão da meta entendendo, em certa medida, pela duplicidade de competências entre o possível novo comitê e os comitês atuais. No entanto, a não existência de um comitê mais amplo, de gestão de pessoas, como previsto originalmente, reforça o insulamento existente na universidade, conforme veremos mais a frente na seção das entrevistas, pois mantém apartadas as lógicas de tratamento dos docentes e dos técnicos.

Um segundo exemplo refere-se ao cumprimento das metas da instituição. Aquelas relacionadas aos objetivos finalísticos obtiveram maior êxito do que as metas estabelecidas para as atividades não-finalísticas na maior parte dos anos, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Cumprimento das metas do PDI por ano

ITEM	2018	2019	2020	2021	2022	MÉDIA
Metas finalísticas previstas	61	60	62	62	63	62
Não atendidas	3	9	12	5	5	7
Parcialmente atendidas	18	16	22	17	21	19
% Não ou Parcialmente atendidas	34,43%	41,67%	54,84%	35,48%	41,27%	41,54%
Plenamente atendidas	40	35	28	40	37	36
% Plenamente atendidas	65,57%	58,33%	45,16%	64,52%	58,73%	58,46%
Metas não-finalísticas previstas	73	74	79	86	86	80
Não atendidas	14	26	28	23	11	20
Parcialmente atendidas	28	25	25	28	24	26
% Não ou Parcialmente atendidas	57,53%	68,92%	67,09%	59,30%	40,70%	58,71%
Plenamente atendidas	31	23	26	35	51	33
% Plenamente atendidas	42,47%	31,08%	32,91%	40,70%	59,30%	41,29%

Fonte: elaborado pelo autor, com base na análise de dados e resultados da pesquisa.

Como os dados demonstram, em 2019 e 2020 os percentuais de cumprimento das metas diminuíram, motivo que levou à redução quantitativa das metas na revisão do PDI em 2020¹⁸ (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2021a), com impacto direto no aumento do cumprimento em 2021. No entanto, mesmo havendo revisão das metas, principalmente com redução das metas não-finalísticas, ainda assim, há diferença de cumprimento entre as duas categorias de metas (finalísticas e não-finalísticas), além da existência de mais metas não-finalísticas não atendidas, quando comparadas às finalísticas. O grau de cumprimento das metas finalísticas, em termos médios, é superior ao grau de cumprimento das metas não-finalísticas, o que também confirma o enfoque da instituição, no qual a atenção cotidiana se direciona principalmente sobre as atividades de ensino, pesquisa e extensão (DOURADO *et al.*, 2018; PINTO; MARTINS; FARIA, 2019; BARBOSA *et al.*, 2020).

Outro indicativo que merece destaque recai sobre dois pontos específicos: a avaliação feita pelo TCU quanto às práticas de governança e a criação da Diretoria de Governança Institucional (DGI). Os dois pontos estão indiretamente conectados, como explorado a seguir.

Em 2018 a UFV obteve pontuação igual a 0,3791 no Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (iGG) do Tribunal, alcançando a 27ª posição entre as 63 universidades federais

¹⁸ O PDI 2018-2023 foi impactado pela mudança política ocorrida em 2019, uma vez que a gestão empossada nesse ano optou por realizar uma adequação do Plano, principalmente no tocante às suas metas. As atividades não-finalísticas foram as mais impactadas, sendo que das 72 metas alteradas ou excluídas, 27 se referem a atividades fim e 45 a atividades meio. A maior parte das adequações foi feita a menor, reduzindo e adequando às metas à realidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2021a).

avaliadas (BRASIL, 2018). Logo no ano seguinte, em 2019, se deu a criação da DGI¹⁹, como uma resposta indireta ao desempenho organizacional mensurado pelo Tribunal.

No campo da governança pública, visando aperfeiçoar o desempenho organizacional, foi criada a Diretoria de Governança Institucional (DGI), que tem a missão de modernizar e buscar a excelência na gestão da UFV em diferentes eixos estratégicos, respeitando as regras de transparência e economicidade na administração pública, na gestão dos riscos, na integridade e nos controles internos. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2020, p. 3).

Algumas de suas competências estão diretamente relacionadas à melhoria da gestão da instituição, incluindo atribuições relativas à capacidade dos gestores, explicitadas no artigo 4º do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional:

- I – direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;
- II – promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;
- [...]
- X – definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais;
- [...]
- XIII – aprimorar a capacidade da liderança da organização, garantindo que seus membros tenham habilidade, conhecimentos e experiências necessários ao desempenho de suas funções; avaliando o desempenho deles como indivíduos e como grupo; e equilibrando, na composição da liderança, continuidade e renovação;
- [...]
- XIV – desenvolver continuamente a capacidade da organização, assegurando a eficácia e eficiência da gestão dos recursos organizacionais, como a gestão e a sustentabilidade do orçamento, das pessoas, das contratações e da tecnologia e segurança da informação. (BRASIL, 2017b, *online*).

Três anos após a primeira avaliação do TCU e dois anos após a criação da DGI, houve uma melhora significativa no iGG, com a Universidade alcançando um índice superior, de 0,88, face aos 0,3791 da avaliação anterior. Houve, também, uma melhora em termos de posições, uma vez que a UFV passa para a 8ª posição no ranking de seu segmento (BRASIL, 2021). Ressalta-se que se trata de um índice composto de sete outros indicadores, conforme Quadro 16.

¹⁹ A criação da DGI se deu a partir de uma evolução do Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos, criado por meio da Portaria nº 920, de 08 de agosto de 2017, que tinha a finalidade de propor, acompanhar e avaliar a Política de Gestão de Riscos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2018).

Quadro 16 - Dados do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG)

IGG 2018		IGG 2021	
iGG (Índice integrado de governança e gestão públicas)	38,00%	iGG (Índice integrado de governança e gestão públicas)	88,80%
iGovPub (Índice de governança pública)	44,00%	iGovPub (Índice de governança pública)	92,30%
iGovPessoas (Índice de governança e gestão de pessoas)	35,00%	iGovPessoas (Índice de governança e gestão de pessoas)	85,30%
iGestPessoas (Índice de capacidade em gestão de pessoas)	22,00%	iGestPessoas (Índice de capacidade em gestão de pessoas)	74,60%
iGovTI (Índice de governança e gestão de TI)	39,00%	iGovTI (Índice de governança e gestão de TI)	87,40%
iGestTI (Índice de capacidade em gestão de TI)	46,00%	iGestTI (Índice de capacidade em gestão de TI)	85,80%
iGovContrat (Índice de governança e gestão de contratações)	36,00%	iGovContrat (Índice de governança e gestão de contratações)	97,50%
iGestContrat (Índice de capacidade em gestão de contratações)	40,00%	iGestContrat (Índice de capacidade em gestão de contratações)	95,80%
		iGovOrçament (Índice de governança e gestão orçamentária)	95,00%
		iGestOrçament (Índice de capacidade em gestão orçamentária)	91,50%

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (2022, p.66).

Apesar da melhoria em todos os indicadores internos, as menores notas do índice composto, em ambas as avaliações, se deram nos dois indicadores relativos à gestão de pessoas, o iGovPessoas e o iGestPessoas. Nesses itens, o Tribunal entendeu que a gestão sucessória de ocupação dos cargos é incipiente e possui o mais baixo indicador individual da avaliação, uma vez que os perfis de ocupação de cargos não estão definidos. De fato, ao pesquisar a documentação gerencial da instituição, não se encontrou nenhum documento ou menção da existência de documento que listasse ou descrevesse os perfis de cargos a serem ocupados, nem a existência de rotina que analisasse a aderência entre o perfil dos servidores e dos cargos que seriam ocupados por eles.

Além disso, a UFV não verifica se os gestores cumprem a política de gestão de pessoas (BRASIL, 2021), vigorando um sentimento de cada um por si dentro da função gerencial, que favorece o insulamento setorial interno, conforme também confirmado pela entrevista, como discutido na próxima seção. Em outras palavras, na avaliação do TCU, a área de pessoas é a área menos desenvolvida na UFV (BRASIL, 2018; 2021), o que converge diretamente com as indicações de enfoque administrativo de Kravariti e Johnston (2019). O Quadro 17 resume os achados da categoria.

Quadro 17 - Burocracia Profissional na 3ª Era

Questões encontradas	Descrição	Unidades de contexto
Ausência de diretrizes específicas de gestão de pessoas	Em todas as eras foi identificada uma ausência de diretrizes específicas para o eixo gerencial de atuação, em especial para a gestão de pessoas. As diretrizes apontadas são focadas exclusivamente nas atividades de pesquisa, ensino e extensão.	Adota-se um modelo ativo-participativo, valorizando os questionamentos, as ideias e as sugestões dos discentes, o desenvolvimento de projetos e as atividades práticas, de maneira a contribuir para que o aprendizado dos conhecimentos técnico-científicos esteja aliado à formação de cidadãos conscientes e ativos. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2018a, p. 75). [...] busca relacionar o ensino com atividades de pesquisa, de extensão e prestação de serviços, de forma a estimular a autonomia acadêmica. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2018a, p. 77). Seu ensino propunha, assim, nova matriz educacional, fundamentada no ensino teórico-prático. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2018a, p. 96).
Maior cumprimento de metas e objetivos finalísticos	De 2018 a 2021, os objetivos e metas finalísticos tiveram maior êxito em sua execução, quando comparados aos objetivos e metas não-finalísticos.	Dados da pesquisa
Indicadores com menor avaliação dentro do Índice de Governança e Gestão (TCU) são de gestão de pessoas	Embora tenha sido observada uma melhora em todos os indicadores do Índice de Governança e Gestão do TCU, na comparação entre 2021 e 2018, os indicadores de gestão de pessoas alcançaram as menores notas dentre todos os indicadores avaliados da UFV.	Dados do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2018; 2021).

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

Na categoria Capacitação, tal como nas Eras anteriores, os documentos permitem uma análise mais profunda da situação experienciada pela instituição.

Interessante notar que dentro da avaliação do iGG do TCU, existe um indicador relativo à capacidade de desenvolver competências. Na avaliação do Tribunal (BRASIL, 2021), essa capacidade na UFV é alta. No entanto, o órgão não traz nenhuma informação qualitativa sobre as capacitações empreendidas, informações que precisam ser buscadas nos documentos da própria UFV.

O PDI 2018-2023 mantém a forma de construção dos programas de capacitação anteriores, apoiando-se na realização de censo para identificação das necessidades do corpo

funcional e dos setores da UFV. A Política de Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos foi atualizada no presente período a partir da Resolução nº 15/2018 do Consu – o normativo mantém a maior parte das diretrizes da norma anterior (11/2006) – e dá bases para a realização do Censo, prevendo expressamente capacitações de cunho gerencial (CONSELHO UNIVERSITÁRIO, 2018).

[...]

V– o oferecimento de programas que contemplem a formação específica, a formação geral e programas que habilitem os servidores a exercerem atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência.

[...]

d) Capacitação para Gestão: objetiva capacitar os servidores sobre técnicas administrativas, gerenciais e comportamentais pertinentes à atividade de gestão, preparando-o para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção (CONSELHO UNIVERSITÁRIO, 2018, *online*).

Verificando-se a previsão normativa, seguiu-se a avaliação do único Plano Anual de Capacitação publicado no período da 3ª Era, com as ações previstas para o ano de 2022 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2021b). Estão presentes três capacitações com impacto gerencial²⁰, que representam 9,38% do total de capacitações do período (32) e 12,56% do total de horas (780 horas). Qualitativamente, é importante ressaltar que das três ações previstas, uma possui perfil de integração – e não de capacitação – e outra possui natureza de desenvolvimento pessoal.

Uma vez que a previsão – na norma e no Plano – não é suficiente para identificar se, de fato, a modalidade de capacitação gerencial foi empreendida na instituição no período e com qual intensidade, seguiu-se a análise dos relatórios. Os RGs da 3ª Era, tal como ocorrido nas eras anteriores, apresentam uma listagem de capacitações realizadas, mas não contém menções aos treinamentos de cunho gerencial.

As informações qualitativas dos RGs do período são complementadas de forma específica pelo Relatório das Ações de Desenvolvimento Profissional realizadas nos anos de 2018, 2019 e 2020. O documento também não apresenta nenhuma ação de capacitação com foco gerencial em 2018 e 2020. A única ação com algum impacto na função gerencial foi realizada em 2019, intitulada Encontro de Gestores da UFV, com duração de 20 horas, para 71 pessoas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2021c). No entanto, trata-se de ação com perfil integrativo. Assim, mesmo existindo a previsão na norma e a previsão nos Planos anuais, nenhuma ação de capacitação gerencial foi aparentemente empreendida.

²⁰ Encontro de gestores da UFV, Inteligência Emocional e Gestão Pública.

Essa falta de impulso de desenvolvimento gerencial não ocorre apenas do topo da instituição para a base, no planejamento das ações. Ela também ocorre em movimento inverso, da base para o topo. Existe a previsão normativa para que as chefias dos setores (previsão do Art. 13 da Resolução nº 15/2018 do Consu), as instituições privadas e os servidores (Art. 36) possam propor a inclusão de ações no programa de capacitação (CONSELHO UNIVERSITÁRIO, 2018). Mas a inexistência da realização e o fato de as metas dos setores indicarem capacitações que se envolvem apenas com a categoria escolaridade ou cursos ferramentais e técnicos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2015a; 2018a) mantêm aderência à valorização excessiva da titulação e da escolaridade no desenvolvimento pessoal (SANTIAGO; BARROS; JESUS, 2018).

Mintzberg (2009) explica essa dificuldade de desenvolvimento gerencial pela autonomia existente na função técnica em Burocracias Profissionais, uma vez que cada profissional, dotado de autonomia, escolhe o treinamento que entende pertinente. Assim, mesmo que haja previsão na norma e nos Planos Anuais para a realização de capacitação gerencial, a maioria se deu em desenvolvimento de escolaridade, de línguas²¹ e de habilidades técnicas específicas, de categoria ferramental. O foco em capacitações gerenciais é incipiente ou, a depender do ano, inexistente.

Em recorte específico aos docentes, o foco de desenvolvimento pessoal em nível de escolaridade (mestrado, doutorado e pós-doutorado) também é explicado normativamente e pela presença de incentivos salariais na carreira dos servidores. Ademais, salienta-se que esse tipo de desenvolvimento é requerido e estimulado pelo MEC, associando o nível de escolaridade à nota das instituições e ao recebimento de recursos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por exemplo.

Em 2018, 146 docentes estiveram em treinamento. Dentre eles, 37 concluíram estudos com defesa de tese ou dissertação, 33 deles em nível de doutorado e 4 em nível de mestrado, nas diversas áreas que a UFV atua, com destaque para as áreas de Administração, Educação, Letras, Medicina, Educação Física e Engenharia Civil, que registraram mais de duas conclusões durante o ano. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2019, p. 92).

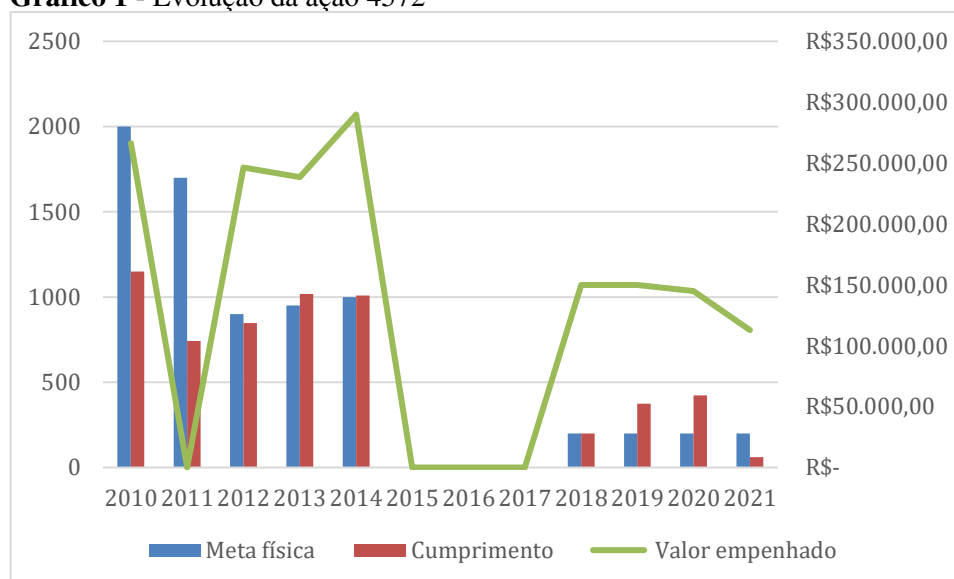
Assim, mantém-se a avaliação da 1ª e 2ª Eras, nas quais não existe capacitação efetiva dos servidores para suas funções gerenciais, seja uma capacitação de caráter geral ou em recorte para o gestor intermediário, em consonância ao apontado no referencial teórico

²¹ Os Planos de Gestão indicam correlação entre o desenvolvimento de línguas e as metas de internacionalização da Universidade.

(ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2010; SILVA; MENDONÇA, 2019; NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020).

Em termos financeiros, foi identificada uma diminuição dos recursos para a capacitação dos servidores, acompanhada da redução das metas. Os gastos, concentrados na ação 4572, foram sendo reduzidos ao longo dos anos, provavelmente impactados pelo desafio orçamentário, que passou a se mostrar presente em alguns dos documentos avaliados a partir de 2010, sendo constantes a partir de 2015. As metas, por consequência, foram sendo ajustadas a menor ao longo dos anos. O Gráfico 1 apresenta essas informações. O valor empenhado no ano, que chegou ao máximo de R\$ 289.880,18 para 1.150 servidores capacitados em 2014, atingiu a marca de R\$ 112.811,00 para apenas 61 pessoas em 2021, representando uma queda de praticamente 95%. Campos zerados se referem a informações não encontradas nos documentos.

Gráfico 1 - Evolução da ação 4572



Fonte: elaborado pelo autor, com base na análise de dados e resultados da pesquisa.

A UFV imputa como causa recente para esse cenário os impactos da pandemia e a consequente limitação de atividades presenciais. “O ano de 2021 também foi afetado pela pandemia da Covid-19, que impactou na programação anual de capacitação, impossibilitando a oferta de cursos presenciais” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2022, p. 116). No entanto, o gráfico aponta uma tendência de diminuição, desde o ano de 2014, cenário que se alinha à dificuldade orçamentária vivida a partir de 2015, já identificada anteriormente. O Quadro 18 apresenta os achados para essa categoria.

Quadro 18 - Capacitação na 3ª Era

Questões encontradas	Descrição	Unidades de contexto
Reduzida busca por capacitação de enfoque gerencial	O enfoque da capacitação almejada pelos setores é de cunho finalístico (pesquisa, ensino e extensão) – embasada em uma busca por escolaridade – ou de cunho técnico-operacional.	<p>[...] UFV ofereceu em 2018 os seguintes cursos: língua inglesa, língua espanhola [...] Curso de Planejamento de Licitações e Contratos, Gestão de Contratos sob a ótica da Instrução [...] (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2019, p. 80).</p> <p>[...] UFV ofereceu, em 2019 [...] Curso de Planejamento de Licitações e Contratos, Gestão de Contratos sob a Ótica da Instrução, Gestão e Execução Patrimonial de Bens Móveis. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2020, p. 103).</p> <p>Treinamento para uso do sistema de Produtos controlados pela PF, Gestão de resíduos de laboratório, Primeiros Socorros, Reforma da Previdência – Emenda Constitucional 103/2019 [...] (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2021a, p. 134).</p>
Diminuição do fluxo financeiro e das metas relativas à capacitação	O recurso direcionado para a capacitação (ação 4572) e as metas desta ação sofreram diminuição constante com o passar dos anos.	Dados da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

Ao finalizar essa seção, percebe-se a evolução da UFV no tocante aos seus instrumentos de gestão. Os Relatórios de Gestão passam a ser mais estratégicos do que administrativos e o PDI passa a ser monitorado regularmente.

No entanto, as questões que envolvem o universo da pesquisa permanecem presentes nos documentos. O foco finalístico continua, de alguma maneira, estrangulando as questões não-finalísticas (DAGNINO; GOMES, 2002; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; DOURADO *et al.*, 2018, PINTO; MARTINS; FARIA, 2019; BARBOSA *et al.*, 2020). As capacitações se dão em cunho técnico ou de escolaridade (SANTIAGO; BARROS; JESUS, 2018), não havendo pensamento de desenvolvimento da função gerencial de forma específica, principalmente para os gestores intermediários (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2010; SILVA; MENDONÇA, 2019; NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020). O Quadro 19 indica todos os achados dessa Era.

Quadro 19 - Unidades de Registro e questões encontradas na 3ª Era

Unidades de registro	Questões encontradas
Questões Gerais	Avaliação do PDI e das metas anualmente Desenvolvimento de toda a cadeia de instrumentos de gestão e governança Mudança de formato e conteúdo dos Relatórios de Gestão Manutenção dos mesmos grupos de interesse na direção da instituição Baixa remuneração para a ocupação de cargos
Desafios	Necessidade de pessoal Restrição orçamentária
Burocracia Profissional	Ausência de diretrizes específicas de gestão de pessoas Maior cumprimento de metas e objetivos finalísticos Indicadores com menor avaliação dentro do Índice de Governança e Gestão (TCU) são de gestão de pessoas
Capacitação	Reduzida busca por capacitação de enfoque gerencial Diminuição do fluxo financeiro e das metas relativas à capacitação

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

O ciclo de reforço da cultura da instituição é ilustrado pela manutenção da mesma visão de futuro da UFV. Ao invés de se alterar a cada cinco anos, como é usual em ciclos estratégicos (HITT, 2011), a visão se manteve igual em todos esses anos.

Consolidar-se como instituição de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, reconhecida pela comunidade científica e pela sociedade, nacional e internacionalmente. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA , 2012a, p. 23).

Consolidar-se como instituição de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, reconhecida pela comunidade científica e pela sociedade, nacional e internacional. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA , 2015a, p. 2).

Como visão de futuro, a UFV pretende consolidar-se como instituição de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, reconhecida pela comunidade científica e pela sociedade, nacional e internacionalmente. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA , 2021a, p. 16).

O Quadro 20 reúne os achados da pesquisa documental.

Quadro 20 - Achados da pesquisa documental, por unidade de registro e ano

Unidades de registro	Era	Questões encontradas
Questões Gerais	1ª Era (2009-2012)	Natureza colegiada da gestão universitária Caráter tático-operacional do PG
	2ª Era (2012-2018)	Perfil estratégico do PDI Dupla função do PDI: nortear e justificar
	3ª Era (2018-2023)	Avaliação do PDI e das metas anualmente Desenvolvimento de toda a cadeia de instrumentos de gestão e governança Mudança de formato e conteúdo dos Relatórios de Gestão Manutenção dos mesmos grupos de interesse na direção da instituição Baixa remuneração para a ocupação de cargos
Desafios	1ª Era (2009-2012)	Necessidade de pessoal Restrição orçamentária
	2ª Era (2012-2018)	Necessidade de pessoal Restrição orçamentária Necessidade de melhoria do ambiente interpessoal
	3ª Era (2018-2023)	Necessidade de pessoal Restrição orçamentária
Burocracia Profissional	1ª Era (2009-2012)	Ausência de diretrizes específicas de gestão de pessoas Indicadores de recursos humanos burocráticos Proeminência de metas sem indicadores de avaliação Metas com enfoque burocrático
	2ª Era (2012-2018)	Ausência de diretrizes específicas de gestão de pessoas Objetivos não-finalísticos possuem metas e foco administrativos Exclusão dos macroprocessos não-finalísticos Competências básicas sendo definidas como metas Indicadores de recursos humanos burocráticos
	3ª Era (2018-2023)	Ausência de diretrizes específicas de gestão de pessoas Maior cumprimento de metas e objetivos finalísticos Indicadores com menor avaliação dentro do Índice de Governança e Gestão (TCU) são de gestão de pessoas
Capacitação	1ª Era (2009-2012)	Existência de metas genéricas de capacitação Enfoque em pesquisa, ensino e extensão Previsão normativa para as capacitações gerenciais Inconstância das capacitações de cunho gerencial no planejamento da UFV Diminuição das metas e dos gastos em capacitação ao longo dos anos Ausência de recorte por perfil de gestor
	2ª Era (2012-2018)	Reduzida busca por capacitação de enfoque gerencial Dificuldade em deprender a necessidade real de capacitação da instituição
	3ª Era (2018-2023)	Reduzida busca por capacitação de enfoque gerencial Diminuição do fluxo financeiro e das metas relativas à capacitação

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

4.2 A percepção de suporte organizacional dos gestores intermediários

Conforme desenhado nos objetivos da pesquisa, para se buscar a percepção direta dos gestores intermediários da UFV foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com alguns desses profissionais, cujos perfis são identificados a seguir. O roteiro de entrevista aplicado encontra-se no Apêndice B.

4.2.1 Perfil dos entrevistados

Os servidores participantes do estudo perfazem 16 do total de 73 ocupantes de cargos intermediários da UFV. A coleta de dados foi interrompida a partir da 16ª entrevista, utilizando-se a técnica de saturação teórica de dados (SOUZA, 2014), de modo que a coleta foi entendida como suficiente ao entrevistar 22% do universo total. Os perfis são descritos a seguir, acompanhados de tabelas, que incluem os dados referentes ao universo total de gestores intermediários, obtidos junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, quando existentes. Não se trata de uma identificação do perfil individualizado de cada entrevistado, o que comprometeria o anonimato, mas de caracterizar o perfil dos entrevistados para os fins da pesquisa.

Inicialmente, sobre o sexo dos participantes, identificou-se uma proporção, dentre os entrevistados, de 62,5% de mulheres para 37,5% de homens, ao passo que dentre todos os gestores intermediários da UFV há uma disposição praticamente inversa, com 37% de mulheres e 63% de homens. Isso demonstra que as mulheres tiveram, proporcionalmente, maior propensão a participar do estudo do que os homens.

Tabela 3 - Sexo dos entrevistados e gestores intermediários

Sexo do Servidor	Entrevistados		Gestores intermediários da UFV	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Feminino	10	62,5%	27	37,0%
Masculino	6	37,5%	46	63,0%
Total	16	100,0%	73	100,0%

Fonte: elaborada pelo autor.

Com relação à idade, os entrevistados e os gestores intermediários da UFV, de uma maneira geral, possuem entre 41 e 60 anos.

Tabela 4 - Faixa etária dos entrevistados e gestores intermediários

Faixa etária (anos)	Entrevistados		Gestores intermediários da UFV	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
De 21 a 30	1	6,3%	1	1,4%
De 31 a 40	0	0,0%	9	12,3%
De 41 a 50	9	56,3%	39	53,4%
De 51 a 60	6	37,5%	20	27,4%
De 61 a 70	0	0,0%	4	5,5%
Total	16	100,0%	73	100,0%

Fonte: elaborada pelo autor.

Em termos de escolaridade, tanto os entrevistados quanto os gestores intermediários possuem perfil semelhante, com maior presença de profissionais com doutorado. Destaca-se a confirmação da busca por escolaridade tratada na pesquisa documental, bem como nas indicações da literatura trazidas por Santiago, Barros e Jesus (2018).

Tabela 5 - Nível de escolaridade dos entrevistados e gestores intermediários

Escolaridade	Entrevistados		Gestores intermediários da UFV	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Superior completo	1	6,3%	1	1,4%
Especialização	0	0,0%	4	5,5%
Mestrado	6	37,5%	14	19,2%
Doutorado	9	56,3%	54	74,0%
Total	16	100,0%	73	100,0%

Fonte: elaborada pelo autor.

Em termos de cargos e carreira, a UFV, por intermédio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, utiliza para a nomenclatura carreira apenas os termos docente e técnico. A carreira de servidores docente é composta pelos cargos de magistério superior e magistério do ensino básico, técnico e tecnológico (EBTT); e a carreira técnica é composta por uma gama de cargos técnicos, como contador, administrador, engenheiro, analista de tecnologia da informação e outros, todos chamados de servidores técnico-administrativos. Para a identificação de perfil, optou-se por utilizar a nomenclatura de carreira utilizada pela PGP. Há uma presença maior de gestores docentes, conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Carreira dos entrevistados e gestores intermediários

Sexo do Servidor	Entrevistados		Gestores intermediários da UFV	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Docente	12	75,0%	61	83,6%
Técnico	4	25,0%	12	16,4%
Total	16	100,0%	73	100,0%

Fonte: elaborada pelo autor.

Conforme respostas colhidas nas entrevistas, existe uma cultura de valorização dos docentes face aos técnicos, no tocante à ocupação de cargos. Essa valorização ocorre tanto em nível subjetivo, naqueles cargos em que a concorrência para sua ocupação é livre para ambas as carreiras, mas também é normativa, uma vez que diversos cargos, normativamente, são restritos aos docentes. A discussão dessa questão é retomada na subseção 4.2.2.

No tocante ao tempo de vinculação à instituição, a maior parte dos gestores está há mais de 10 anos na UFV. Dos 16 entrevistados, 13 deles tiveram com a UFV o único vínculo com o serviço público, não tendo passado por outras instituições públicas.

Tabela 7 - Duração do vínculo efetivo com a UFV

Tempo de UFV (anos)	Entrevistados		Gestores intermediários da UFV	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
De 0 a 5	1	6,3%	4	5,5%
De 6 a 10	0	0,0%	15	20,5%
De 11 a 20	9	56,3%	39	53,4%
De 21 a 30	4	25,0%	10	13,7%
De 31 a 40	2	12,5%	5	6,8%
Total	16	100,0%	73	100,0%

Fonte: elaborada pelo autor.

O universo de pesquisa abarcou todos os gestores intermediários da UFV, com 73 possíveis entrevistados, ocupantes dos cargos comissionados de Diretoria, Diretoria de Centro, Chefia de Instituto e Chefia de Departamento. Os cargos de Diretoria são todos de origem discricionária (ocupantes elencados pelos superiores) e os demais são eletivos (votados pela comunidade). A amostra (16) representou 22% do universo total (73), sendo que os Diretores foram os maiores respondentes. Importante ressaltar que todos os quatro servidores técnicos são Diretores, uma vez que as normativas da UFV não permitem que eles sejam considerados para os cargos de Chefia de Instituto ou de Departamento.

Tabela 8 - Ocupação de cargos comissionados

Cargo	Entrevistados			Gestores intermediários da UFV	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência sobre o universo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Chefe de Departamento	5	31,3%	13,2%	38	52,1%
Chefe de Instituto	1	6,3%	12,5%	8	11,0%
Diretor de Centro	2	12,5%	40,0%	5	6,8%
Diretor	8	50,0%	36,4%	22	30,1%
Total	16	100,0%	21,9%	73	100,0%

Fonte: elaborada pelo autor.

Dos 16 entrevistados, 11 são provenientes do *campus* central, em Viçosa, o que representa 68,8% da amostra.

Tabela 9 - *Campus* de origem

Campus	Entrevistados		Gestores intermediários da UFV	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Viçosa	11	68,8%	57	78,1%
Florestal	3	18,8%	8	11,0%
Rio Paranaíba	2	12,5%	8	11,0%
Total	16	100,0%	73	100,0%

Fonte: elaborada pelo autor.

Em termos de tempo na investidura do cargo, a maioria (75%) dos entrevistados ocupa o cargo há, no máximo, quatro anos, uma vez que são cargos – eletivos ou não – vinculados aos mandatos dos Reitores, que possuem essa mesma duração. Não foi possível obter esses dados para todo o universo de gestores intermediários.

Tabela 10 - Tempo no cargo

Tempo no cargo (anos)	Entrevistados	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
De 0 a 2	5	31,3%
De 3 a 4	7	43,8%
De 5 a 10	3	18,8%
De 11 a 15	1	6,3%
Total	16	100,0%

Fonte: elaborada pelo autor.

Em termos de experiência pregressa, três servidores não detinham nenhuma experiência em cargos anteriores. Todos eles ocupavam, no momento da entrevista, a função de Chefia de Departamento. A maioria possui até quatro ou até oito anos de experiência pregressa, marcos compatíveis com os períodos de mandatos das gestões. Ou seja, a maior parte deles passou por uma ou duas gestões anteriores, ocupando funções gerenciais. Os seis mais experientes são Diretores, indicando que quanto maior a função ocupada, maior é o histórico progresso de ocupação de cargos. Essas informações são dispostas na Tabela 11.

Tabela 11 - Tempo ocupado em funções anteriores

Tempo em funções anteriores (anos)	Entrevistados	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
0	3	18,8%
De 1 a 2	2	12,5%
De 3 a 4	5	31,3%
De 5 a 8	5	31,3%
De 9 a 12	1	6,3%
Total	16	81,3%

Fonte: elaborada pelo autor.

Ademais, identificou-se quais os tipos de funções gerenciais foram ocupados previamente. A função mais citada foi a Coordenação de Curso, por cinco vezes. Uma vez que os entrevistados ocuparam mais de uma função em sua carreira, a frequência absoluta (20) é superior ao número de entrevistados (16). Não foi possível obter estes dados (tempo em funções anteriores e funções anteriores) para todo o universo de gestores intermediários até o fim desta pesquisa.

Tabela 12 - Funções anteriores ocupadas pelos gestores entrevistados na UFV

Funções anteriores	Entrevistados	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Coordenação de Curso	5	25,0%
Chefia de Divisão	3	15,0%
Chefia de Serviço	2	10,0%
Coordenação de Programa de Pós-Graduação	2	10,0%
Chefia de Departamento	2	10,0%
Chefia de Instituto	2	10,0%
Diretoria de Centro	2	10,0%
Diretoria	2	10,0%
Total	20	100,0%

Fonte: elaborada pelo autor.

Conforme perfil identificado, os entrevistados, de maneira geral, são docentes, mulheres, com doutorado, idade entre 41 e 60 anos, com um ou dois mandatos de histórico gerencial. Os docentes possuem como experiência pregressa, usualmente, Coordenação de Curso, ao passo que os técnicos ocuparam anteriormente Chefias de Divisão ou Serviço. Em geral, as características dos sujeitos participantes coadunam com as características do universo de gestores, com exceção do sexo, sendo que na UFV, a maior parte de gestores intermediários é do sexo masculino.

4.2.2 A percepção de suporte organizacional

Conforme roteiro de entrevistas (Apêndice B), após identificar o perfil dos entrevistados, iniciaram-se as questões para identificar, na opinião de cada um deles, sua percepção de suporte organizacional. A percepção de suporte organizacional, de acordo com Eisenberg *et al.* (1986) e Eisenberger, Malone e Presson (2016), trata de uma percepção individual do quanto a organização valoriza suas contribuições no trabalho e se preocupa com seu bem-estar, sendo refletido no apoio percebido à sua atividade no dia a dia.

Algumas perguntas partem do *framework* de Tamayo e colaboradores (2000) para identificar como se dá a função gerencial, se há sobrecarga de trabalho, o perfil e relação com a chefia imediata, os colegas, os pares e os subordinados, por meio do suporte social no trabalho. As perguntas buscaram, ainda, identificar a relação com a instituição e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, a cobrança pelo desempenho, o suporte material e o pensamento dos entrevistados acerca da ascensão e dos salários, principalmente em uma realidade multicareira (docentes e técnico-administrativos) e *multicampi*.

A condução das entrevistas buscou em Reed (1997) o apoio teórico para entender como a função gerencial do gestor intermediário se correlaciona com o ambiente, incluindo estrutura e pessoas, o entendendo como influenciador e influenciado. Os dados a seguir, de contexto subjetivo – referentes à percepção dos gestores –, se relacionarão aos dados objetivos advindos da análise documental.

4.2.2.1 A função gerencial, autonomia, desafios e preparação

De modo geral, os gestores intermediários entendem sua função como diversa, intensa e fragmentada, por meio da multiplicidade de tarefas a serem desempenhadas no decurso do trabalho. Tal como identificado por Dagnino e Gomes (2002), Ésther e Melo (2008) e Santiago,

Barros e Jesus (2018), muitos dos gestores – especialmente os Chefes de Departamento – percebem sua função, principalmente, como um apagador de incêndios, dada a multiplicidade de problemas e questões vivenciadas no dia a dia, que os afasta do planejamento que imaginaram conseguir executar, questão também tratada por Mintzberg (1973).

Os entrevistados, em geral, reforçam um cenário recheado de relações e conflitos interpessoais para lidar, entendendo a função gerencial a partir do prisma trazido por Reed (1997) da gestão como prática social. O cotidiano dos gestores – no caso deste estudo, os intermediários – é uma gestão que se relaciona com o ambiente de forma intrínseca, influenciando-o e sendo influenciado por ele, de modo que suas tarefas são motivadas ou influenciadas também pela cultura da instituição.

A Tabela 13 reúne os principais termos utilizados pelos gestores ao se referirem à função gerencial, agrupados por semelhança.

Tabela 13 - Função gerencial percebida

Categoria	Principais termos utilizados	Entrevistados	Total
	Diversa, múltipla, enorme, ampla, extensa, plural, alto volume de demandas	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E9, E10, E13, E14, E16	11
	Pesada, complexa, complicada, caótica, tiroteio, corrida, apagar incêndios	E2, E7, E11, E12, E14, E16	6
Função gerencial percebida	Fragmentada, coisinhas picadas/miúdas/constantas, falta de rotina, diferenças entre as demandas, ficar ouvindo reclamações (Ouvidoria);	E3, E6, E7	3
	Avaliação constante de custo de oportunidade (multiplicidades de escolhas em um tempo limitado)	E8	1
	Gerenciar recursos financeiros	E15	1

Fonte: elaborada pelo autor.

No que tange aos principais desafios de sua função gerencial, os entrevistados indicaram problemas vivenciados que se comunicam diretamente ao modo como eles percebem sua função. Foi possível agrupar os desafios em três dimensões: institucional, interpessoal e pessoal, conforme Tabela 14.

Tabela 14 - Principais desafios

Categoria	Principais termos utilizados	Entrevistados	Total
Dimensão institucional	Restrição orçamentária, gestão financeira	E3, E4, E6, E7	4
	Gestão predial e estrutural	E5, E6, E11	3
	Acompanhar inovações e normas	E1, E2, E7	3
	Falta de pessoal, rotatividade de pessoal	E11, E12, E13	3
	Gerenciar mais de um curso, tamanho do departamento	E3, E4	2
	Atualizar a metodologia de ensino	E14	1
	Conseguir com que os demais setores cumpram as suas diretrizes	E12	1
	Pandemia	E16	1
	Dar identidade à extensão	E9	1
	Atender às dificuldades dos estudantes	E13	1
	Imagem da universidade externamente	E10	1
	Queda de inscritos e aumento do abandono escolar	E14	1
	Maior volume de demandas quando comparado a outras IFES	E12	1
	Conflito entre entendimentos	E8	1
Dimensão interpessoal	Gestão de pessoas, relações interpessoais	E1, E2, E3, E5, E10, E16	6
	Fiscalizar os pares, Relação com docentes, Lidar com autonomia dos docentes, Lidar com demandas dos servidores	E5, E6, E14, E15	4
	Chefe como figura central	E3, E7	2
	Lidar com egos	E2	1
	O óbvio não acontece	E7	1
Dimensão pessoal	Gerenciar horários	E1, E11	2
	Pressão interna, bater as metas	E10, E11	2
	Diversidade das demandas	E7,	1
	Avaliação de oportunidades	E8	1
	Falta de tempo	E9	1
	Problemas sem precedentes	E8	1

Fonte: elaborada pelo autor.

A dimensão mais citada se refere aos desafios de natureza institucional, relacionados à atividade que desempenham e aos desafios da própria universidade, como a restrição orçamentária e a falta de pessoal. No entanto, individualmente, o maior desafio citado é a dificuldade interpessoal de relacionamento, seguido pela necessidade de lidar com pares e docentes. Tal disposição, conforme apontada pelos entrevistados que a citaram, se conecta com o fato de a gestão ser feita por pares no ambiente universitário (DAGNINO; GOMES, 2002, MARRA; MELO, 2005, PEREIRA *et al.*, 2015, DOURADO *et al.*, 2018), O docente se torna uma espécie de ‘rei’ de seu ambiente particular, situação literalmente expressada por um dos entrevistados.

Os professores que são os mais cri-cris, né? São vários reis na mesma gaiola... (Entrevistado 06).

Tal expressão sugere um panorama de relações marcadas por percepção e/ou tentativa de imposição de poder no ambiente universitário.

O fato de a gestão pessoal alcançar a maior recorrência individual nas entrevistas recai na percepção de que uma parte considerável do trabalho do gestor se compõe de ações no *corpus* social, que buscam controlar ou direcionar os recursos humanos do setor gerenciado, dirigindo-o a um resultado esperado, tal como é a descrição de função gerencial de Reed (1997), de prática social. Tratando-se de uma gestão de pares, na visão dos entrevistados, o resultado esperado com pouca recorrência é um departamento mais produtivo ou mais competitivo, mas um departamento harmônico, com relações pessoais sem grandes conflitos e sem imposições hierárquicas.

Aqui muitas vezes a gente não tem aquela questão de você dar uma ordem, né? (Entrevistado 16).

Nesse cenário de busca por coesão no *locus* de trabalho, pode-se perceber, a partir dos desafios elencados, que os cinco entrevistados que ocupam a posição de Chefia de Departamento tiveram uma tendência de indicar desafios de seu universo particular, como acompanhar normas e inovações, gerir recursos, gerir pares e relações pessoais. Ao passo que sete dos outros 11 entrevistados, que ocupam uma posição de chefia superior ao departamento, relacionadas à Diretorias e Centros, indicaram questões de caráter institucionais, com desafios mais caros à administração do que ao corpo funcional. Exemplos dos desafios citados: gestão da pandemia, imagem da instituição, diretrizes institucionais, queda de inscritos nos processos de ingresso às IFES e aumento do abandono escolar dos estudantes das IFES.

Nesse sentido, infere-se que, provavelmente, quanto maior o cargo ocupado e, principalmente, quanto mais hierarquizada é a função (como no caso das Diretorias), mais o gestor se ocupa de questões estratégicas e foge-se da caracterização de gestão intermediária indicada por Novato, Najberg e Lotta (2020), se aproximando da alta administração federal (BRASIL, 2000).

Após tratar os desafios da função gerencial, os entrevistados foram questionados se tinham autonomia para o desempenho de seu cargo. Todos os entrevistados percebem uma autonomia no exercício de sua função, pela qual vislumbram liberdade de atuação. O

entendimento de autonomia perpassa pela liberdade de se posicionar internamente de forma livre (Entrevistado 5), principalmente quando derivada do próprio processo eleitoral.

O meu cargo (...) ele não é um cargo de escolha da gestão da Reitoria, não é? (...) Eu fui eleita. Então eu tenho total autonomia, por exemplo, para chegar no Cepe e no Consu e discordar de qualquer proposta e concordar também com todas as propostas. (Entrevistado 14)

Conforme o trecho transcrito aponta, há um valor de autonomia subentendido no processo eleitoral, no caso dos cargos eletivos, que não possuem as amarras de alinhamento relacionam que existem em cargos discricionários. A autonomia é limitada, normalmente, pela necessidade de atender as propostas feitas no decurso da eleição.

No entanto, mesmo percebendo autonomia para cumprimento de suas tarefas, 11 deles a enxergam como uma autonomia limitada, por um ou mais fatores, tal como descrito na Tabela 15.

Tabela 15 - Limitação na função gerencial

Categoria	Forma de limitação	Entrevistados	Total
Limitação na função gerencial	Normas	E2, E3, E4, E7, E11, E15	6
	Hierarquia	E2, E3, E6, E7, E8, E15	6
	Autonomia dos docentes	E5, E6, E14, E15	4
	Recursos	E6, E12, E15	3

Fonte: elaborada pelo autor.

Novamente, a autonomia do docente é apontada como uma característica marcante da cultura universitária, tal como indicado por Mintzberg (2009) em sua categorização de burocracia profissional. Ressalta-se, pela voz dos entrevistados, que a questão não tem impacto apenas na relação entre as pessoas e na forma de condução das equipes, mas também foi apontada como uma questão finalística a ser tratada (três entrevistados), uma vez que a liberdade metodológica também gera impactos na gestão dos cursos e departamentos.

Olha só, o docente ele tem autonomia, tá? [...] Eu só acho que essa autonomia tinha que ser com ressalvas [...] O docente, ele tem autonomia ali com a sua disciplina, então ele precisa atender um programa analítico. E ele tem autonomia para decidir a metodologia, formato de prova... [...]se eu chegar e falar alguma coisa mesmo sendo a chefe, ele vai me olhar com uma cara do tipo: ‘Quem é você para querer mandar na minha disciplina?’ (Entrevistado 14).

Mas eu não consigo executar isso se o professor não quiser. [...] Porque ele tem uma autonomia também muito grande. (Entrevistado 15).

Em termos de aumento de autonomia, quatro entrevistados ressaltaram que o perfil do atual reitor é de liderança autônoma, permitindo ao liderado espaço para trabalho e contribuição, dentro de uma expectativa já estabelecida de resultados a serem entregues. Todos esses entrevistados que perceberam aumento de autonomia na gestão atual são Diretores, ocupando cargos discricionários.

Mas esse reitor agora é muito diferenciado. Ele é dinâmico, o que dá muita celeridade. Ele enxerga a [...] como um órgão estratégico na UFV. [...] Porque talvez se fosse fazer essas mesmas perguntas em outras administrações, as respostas seriam bem diferentes. (Entrevistado 01).

Ao tratar da autonomia da função gerencial, cinco gestores se referiram à sua unidade administrativa como órgão, com significado diverso da definição da palavra na administração pública. O termo órgão, na administração pública, é terminologia utilizada para as instituições de Estado, como é o caso dos Ministérios Federais: “Órgão é uma unidade do Poder Executivo Federal (como ministério, secretaria ou entidade) responsável pela execução de políticas públicas e/ou pela administração do Estado” (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA, 2023, *online*).

O uso dessa palavra pelos gestores para se referirem às suas unidades administrativas aumenta a sensação de insulamento (MARGON; POUBEL, 2016) e, conjuntamente, de reforço da autonomia de seu universo particular, o seu setor. A nomenclatura órgão, quando utilizada para uma unidade administrativa, carrega consigo uma visão de autonomia embutida, pois um órgão possui maior grau de liberdade do que uma unidade administrativa. O insulamento também auxilia a criação de um sentimento de diferenciação, podendo aumentar o corporativismo daquele setor, sendo que mesmo os entrevistados que não utilizaram o termo órgão (11 entrevistados) transpareceram insulamento em suas falas (seis entrevistados), apontando inclusive disputa entre recursos (dois entrevistados).

Eu não sei, eu acho que a [...] é um órgão muito diferenciado. Porque eu vejo muitos problemas que acontecem em outros órgãos... (Entrevistado 01).

Então amanhã podem ser outras pessoas que estão lá. Agora os servidores daquele órgão, eles permanecem. E eu acho isso uma coisa extremamente positiva. (entrevistado 11).

Os entrevistados foram questionados se sentiam-se preparados para a função gerencial antes de assumi-la. 11 entrevistados se sentiam preparados. Dos cinco entrevistados que não se sentiam preparados, a maior parte deles (três) era Chefe de Departamento. As falas que se seguem exemplificam tal situação.

Eu sou muito boa nisso. [...] Eu coordenava dois espaços de extensão, coordenava um programa de extensão com nove projetos, depois 11 projetos de cinco departamentos diferentes. [...] Então estava acostumada porque já coordenei PIBID; já coordenei tutoria. [...] Então tinha muita experiência em administrar outras coisas, né? (Entrevistado 04).

Sim, eu me sentia. [...] Eu tinha sido coordenadora da [...] durante quatro anos [...], então eu já estava familiarizada com parte dos processos [...] porque acaba que a área de gestão [...] ela é meu objeto de atuação enquanto docente, tá? Então assim, eu não tenho dúvida que o conhecimento da área [...] acabou me preparando. [...] Uma coisa importante também, que é a minha experiência antes de vir para o serviço público. Eu venho do setor privado e eu acho que essas experiências do setor privado acabam contribuindo em termos da gente buscar efetividade, otimização de recursos. (Entrevistado 11).

Quando eu me deparei à frente daquela cadeira, com todos os meus colegas na minha frente, inclusive os meus ex-professores, foi uma noite sem dormir antes da minha primeira reunião de colegiado. (Entrevistado 05).

Eu não me sinto preparada para assumir um cargo com tamanha responsabilidade [...] eu me sentia, realmente, totalmente despreparada. (Entrevistado 08).

Essa falta de preparo dos ocupantes de chefia departamental se comunica diretamente às indicações da literatura, como aquelas trazidas por Marra e Melo (2005), que tratam da falta de conhecimento gerencial pelos servidores, principalmente docentes. A falta de preparo advém, na visão de Salles e Villardi (2017), do entendimento da função gerencial como afastadora da função docente, conforme também é confirmado mais a frente neste estudo.

Mesmo havendo uma maior proporção de gestores (11) que se sentiam preparados para a função gerencial, 15 dos 16 entrevistados reconhecem que não havia preparação ofertada pela instituição para que os profissionais assumissem as funções gerenciais. Não há percepção de um conjunto de capacitações – sejam técnicas, normativas ou relacionais – nem um material institucional (como um manual), voltado para munir estes recém ou futuros gestores de informações e técnicas que precisarão utilizar no decurso da função. O foco de desenvolvimento, conforme tratado na pesquisa documental e por Santiago, Barros e Jesus (2018), é em titulação e escolaridade.

A média de tempo ocupando cargos progressivos dos entrevistados é de 2,4 anos para os profissionais que não se sentiam preparados e 4,9 anos para os profissionais que se sentiam preparados. Em ótica semelhante, os profissionais que não se sentiam preparados haviam ocupado nenhum ou um cargo anterior, ao passo que os servidores que se sentiam preparados haviam ocupado de um a três cargos gerenciais anteriores. Assim, os profissionais que se sentiam preparados foram aqueles que coletaram experiências anteriores na área gerencial ou capacitações, buscadas de forma autônoma.

E eu fui na medida dos erros e acertos que eu fui observando. Eu fui criando a minha própria prática. Então acho que deu certo, mas poderia ter dado errado, né? Então a ausência da capacitação, ela é visível. (Entrevistado 05).

Então quando eu entrei na chefia... Com toda sinceridade? Eu recebi um chip de celular institucional e três chaves. Foi isso. (Entrevistado 06).

E sem ter formação para isso, né? É muito evidente que a gente não tem formação para isso. (Entrevistado 07).

Ao serem questionados, um entrevistado demonstrou não entender os motivos da não existência desses treinamentos ou materiais, enquanto outros quatro entrevistados indicaram que se trata de uma questão cultural, pois não se identifica essa falta de capacitação, institucionalmente, como um problema. A falta de incentivo também encontra a falta de motivação pelo desenvolvimento pessoal em gestão, seja pela percepção de falta de tempo (ou de liberação) do docente para a capacitação gerencial ou pela cultura de não interesse no desenvolvimento gerencial, por não entender aquela tarefa como parte da vida dos docentes.

Nem dou atenção, nunca olhei, não tenho tempo para isso. E eu não vou ser gestora a vida toda. Um chefe de departamento é chefe de departamento no máximo duas vezes. Então ninguém vai investir e ficar fazendo tudo quanto é curso de gerenciamento ou de gestão de pessoas ou de gestão financeira. (Entrevistado 04).

Eu acho que não se identifica isso como um problema, entendeu? Não se identifica. 'Não, põe um chefe lá e ele resolve, ele dá um jeito; o que ele não resolver, ele empurra para a gestão seguinte.' Entendeu? (Entrevistado 07).

Eu acredito que até pelas obrigadoriedades do dia a dia... E aí entra aquela situação também da sala de aula, porque ela acaba ocupando um bom tempo da gestão, aí falta tempo realmente para essa qualificação. [...] Mas o maior deles é a falta de cultura mesmo, interna. E aí seja para questão de gestão ou também de professores. Essa qualificação, a gente não busca isso. (Entrevistado 09).

Assim, não há treinamento para a função, conforme declaração expressa de oito entrevistados. O que existe no ambiente da UFV é uma aprendizagem informal, feita na prática, junto ao corpo técnico daquela unidade ou junto ao gestor anterior, confirmando as pesquisas de Dagnino e Gomes (2002), Pinto, Martins e Faria, (2019) e Marra, Silva e Lara (2020). Reforça-se que a instituição não realiza uma gestão do conhecimento gerencial. Ele é passado de forma informal entre as gerações de gestores ou absorvido através de observação, sem envolvimento da gestão institucional.

Então meio que a gente vai aprendendo na prática. Não tem treinamento para isso não. [...] Aqui tem muito treinamento técnico. Para gestor, para exercer função, não. [...] Você está assumindo um negócio no escuro. (Entrevistado 01).

Sim, o antigo diretor [...] ele me passou todo o conhecimento que ele tinha, né? Para que eu tivesse uma base. (Entrevistado 13).

Em todos os espaços que eu entrei não houve orientação. Eu fui aprendendo à medida que eu fui vivendo as situações. E aí eu acho que é mais traumatizante e mais desgastante, né? Então assim eu acho que acaba sendo uma prática da UFV. (Entrevistado 15).

Depreende-se das falas que não existem práticas ou políticas que adereçam à informalidade do conhecimento. Assim, essa falta de interesse da instituição na gestão de conhecimento pode se transformar em perda de potencial de evolução gerencial, visto que o início dos mandatos de um novo gestor é marcado por um menor desempenho, devido à necessidade em adquirir os conhecimentos necessários para aquela função.

Quando você não tem uma preparação a priori, a experiência da pessoa acaba sendo, pelo menos no início, mais desastrosa. (Entrevistado 15).

Apesar da literatura reconhecer que grande parte da experiência e do entendimento do que é ser gestor se faz na própria prática e informalidade da execução (MINTZBERG, 1990), não significa que a instituição não deva cuidar para que o conhecimento não seja perdido, ou não necessite criar um ambiente propício ao aprendizado informal. Marra, Silva e Lara (2020) apontaram, em pesquisa realizada junto a gestores públicos municipais, o ganho existente da absorção da informalidade para o aprimoramento do perfil gerencial, quando amparado pela instituição.

Essa problemática se amplia com o entendimento de que a instituição pode não possuir tantos servidores, principalmente docentes, com perfil de ocupação de cargos, tal como citado espontaneamente por três entrevistados. Assim, reconhecer e acompanhar o desenvolvimento

por meio da prática informal (MARRA; SILVA; LARA, 2020) e entender a gestão como prática social (REED, 1997) são importantes no processo de desenvolvimento destes gestores.

Não tem. É muito difícil achar gente com perfil de liderança. [...] Elas gostam de sentar no computador e olhar pro computador. Eles não gostam de ficar resolvendo coisas paralelas, sabe? Como é que você vai gerir uma equipe, se você não sair da sua sala, se você não conviver, se você não escutar os problemas. [...] Ixi, é muito difícil você achar uma pessoa com perfil de liderança. (Entrevistado 01).

Porque quem tem a competência para gestão são esses cursos de administração. [...] Os outros tem que se virar para aprender, né? Então por exemplo, o chefe da [nomeia um departamento] [...]. Eu tento ajudar o máximo que eu posso, porque ele não entende nada disso. Ele entende de [nomeia o departamento]. (Entrevistado 14).

Além da falta de perfil, antes de ocuparem o cargo gerencial, os docentes (sete entrevistados) possuíam pouca noção do que, de fato, compunha o cargo gerencial. Assim, o desconhecimento prévio do rol de competências e tarefas se alia à falta de perfil e à falta de competências gerenciais desenvolvidas, resultando em uma gestão inicialmente turbulenta, no caso dos recém-gestores.

Para falar a verdade, até ser Chefe de Departamento, eu tinha uma ideia muito vaga do que um Chefe de Departamento fazia. (Entrevistado 07).

Eu não tinha a mínima ideia do que se fazia. E mesmo depois que eu assumi como Diretor, ainda ficou muita coisa que eu só aprendi com o tempo. [...] Não tinha como estar preparado. [...] É muito comum aqui no escritório existirem coisas que é a primeira vez que a gente faz. (Entrevistado 12).

Ao tratar essas questões iniciais, comparando os resultados obtidos à literatura, depreende-se uma percepção de função gerencial múltipla (DAGNINO; GOMES, 2002), alheia às prerrogativas principais do cargo, quando se trata da percepção dos docentes (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; DOURADO *et al.*, 2018). A função se dá com uma alta carga social, impactando e sendo influenciada pelo seu ambiente (REED, 1997). Os chefes de departamento assumem suas funções sem terem capacitações prévias (MARRA; MELO, 2005), uma vez que o foco institucional de desenvolvimento é em titulação e escolaridade (SANTIAGO; BARROS; JESUS, 2018). O Quadro 21 apresenta o resumo das questões encontradas nesse segmento das entrevistas.

Quadro 21 - A função gerencial percebida

Categoria	Questões encontradas
A função gerencial	Função gerencial diversa, intensa e fragmentada, entendida como uma prática menos técnica e mais social, relacional Principais desafios da função gerencial se referem à gestão de pessoas, acompanhar inovações e normas e questões financeiras Chefes de Departamento possuem uma tendência maior para apresentar questões de seu universo particular, ao passo que Diretores apresentam questões institucionais Gestores intermediários entendem autonomia em sua função, mas limitada por normas, hierarquia e recursos Cultura de insulamento entre os setores, identificados como órgãos autônomos Chefes de departamento não se sentem preparados para assumir a função pela primeira vez Inexistência de capacitações, sendo que o desenvolvimento de conhecimentos e competências se dá na prática, no decurso da função, ou em busca individual, principalmente pelos Diretores Falta de perfil de liderança no corpo de servidores, principalmente para os docentes Falta de conhecimento, por parte dos docentes, do que seria a função gerencial

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2.2 Sobrecarga de trabalho, função gerencial como fardo e motivação

Quanto à percepção de sobrecarga de trabalho, 15 entrevistados indicaram a existência de sobrecarga. O principal motivo não é derivado diretamente da função gerencial em si, mas a partir do acúmulo de funções, devido à continuidade das tarefas técnicas. No caso dos docentes, essas atividades sendo mantidas envolvem o ensino, a pesquisa e a extensão.

Ressalta-se que seis entrevistados troxeram a possibilidade de contratação de professores substitutos, mas todos eles indicaram que a prerrogativa não foi utilizada por falta de interesse do docente – que não gostaria de se sentir afastado de sua atividade finalística – ou por dificuldades departamentais.

A fala dos entrevistados reforça o vínculo afetivo tratado por Pinho, Bastos e Rowe (2015), bem como de Dourado *et al.* (2018), que se enxergam, muitas vezes, como ocupantes temporários destes cargos. O afastamento da atividade docente também acaba por representar uma perda de contato à realidade da carreira, seja na relação com os alunos, seja na capacidade de estar atualizado ou, indiretamente, na perda de espaço – e poder – na relação departamental.

Eu também não quero parar de dar aula, porque você perde um pouco o contato com o dia a dia né? Você acaba se enfiando mais ainda na administração, né? E a gente vê as pessoas que cuidam só da administração da Universidade. Elas perdem o contato com a realidade do Departamento, entendeu? (Entrevistado 06).

Há ainda a possibilidade de que esta escolha (utilização de substitutos) não seja tomada também por questões culturais, uma vez que o docente-gestor poderia vir a ter descrédito em sua comunidade por optar em valorizar a carreira gerencial acima da carreira docente. De forma análoga, é possível exemplificar esta questão cultural na cultura de carga horária, em qualquer instituição ou departamento. Se a cultura naquele *locus* de trabalho é de que todos trabalham além do expediente, como seriam interpretados aqueles profissionais que encerram seu expediente no horário regular? Da mesma forma, se a cultura é de não contratação (ou minimização) de substitutos, como seriam enxergados os gestores-docentes que se afastam da sala de aula?

Assim, reforça-se a alta carga de identificação, pessoal e ideológica, dos gestores-docentes com a atividade principal de sua carreira de magistério, de modo que a eventual necessidade – ou permissão normativa – de contratação de um professor substituto é vista como um afastador de sua atividade central (SALLES; VILLARDI, 2017) e não como um benefício institucional para facilitar o seu cotidiano de trabalho.

Eu não posso abandonar totalmente a minha carreira para ser chefe de departamento. [...] Durante quatro anos eu podia não fazer nada, mas eu não quero fazer isso. (Entrevistado 04).

A fala acima demonstra que os docentes realizam escolhas conscientes de permanecerem sobrecarregados no período do mandato gerencial. Mesmo no caso dos servidores técnico-administrativos (quatro entrevistados) que teriam liberação de suas funções operacionais, três deles optaram por manter a prestação de serviço técnico no rol de atividades do cotidiano, em sua visão, para o bem do serviço ou para se manterem atualizados.

Assim, é possível inferir que a sobrecarga, de maneira geral, é uma opção dos entrevistados, sejam eles docentes ou técnicos, decorrente de suas escolhas em aceitar a função gerencial e de não quererem renunciar às suas funções finalísticas. Mesmo o acúmulo obrigatório (não permissão de contratação de substitutos ou de liberação de funções técnicas), é decorrente de uma opção do servidor em aceitar o cargo gerencial.

A Tabela 16 aponta os motivos da sobrecarga, conforme apontado pelos entrevistados, que se concentram, principalmente, entre acúmulo opcional e obrigatório.

Tabela 16 - Motivo da sobrecarga

Categoria	Motivação	Entrevistados	Total
Sobrecarga da função gerencial	Acúmulo opcional de funções	E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8	7
	Acúmulo obrigatório de funções	E9, E11, E12, E15, E16	5
	Consequência natural da ocupação do cargo gerencial	E13, E14	2
	Dificuldades departamentais em contratar um substituto	E10	1

Fonte: elaborada pelo autor.

Os gestores indicaram várias estratégias utilizadas para solucionar a sobrecarga gerada pela ocupação do cargo e acúmulo de funções. A maior parte dos gestores (12 entrevistados) aumenta sua carga horária para além do expediente, inclusive em finais de semana, para ser possível desempenhar todas as atividades que eles entendem que devem ser desempenhadas.

Eu trabalho de manhã, de tarde, de noite, sábado e domingo. (Entrevistado 04).

E aí quando você assume a chefia isso acaba invadindo os três turnos. [...] Então tem atropelado a minha vida. Por isso que tem que ser temporário. Tem que ter tempo para acabar. (Entrevistado 15).

Outras estratégias também foram citadas, em menor escala, como diminuir a carga de trabalho técnico ou diminuir a qualidade do trabalho, para dar conta de todas as funções que precisam ser desempenhadas, além de contar com a ajuda dos colegas do setor.

Quando eu saio diretor, as duas vezes, a primeira coisa que eu fiz foi conversar com os meus colegas, porque isso só dá certo se os meus colegas me apoiarem. Se meus colegas não me apoiaram, não dá certo. (Entrevistado 14).

O entrevistado acima demonstra, ainda, a carga relacional que é inerente ao cargo gerencial, ao indicar a necessidade que o gestor-docente tem de contar com o apoio dos pares e subordinados para que consiga desempenhar minimamente seu trabalho. Esta necessidade reside, dentre outros quesitos, no impacto que a assunção ao cargo traz ao corpo de docentes, sendo que outros professores precisarão, em muitos momentos, aumentar sua carga de docência ou pesquisa, para que o departamento mantenha sua produção nos mesmos níveis.

A Tabela 17 aponta todas as estratégias citadas, agrupadas por categoria: estratégias pessoais, estratégias institucionais e estratégias relacionais.

Tabela 17 - Estratégias de resolução da sobrecarga da função gerencial

Categoria	Principais termos utilizados	Entrevistados	Total
Estratégias pessoais	Trabalhar mais horas	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E15, E16	12
	Diminuir a carga de trabalho técnico	E4, E9, E14, E15	4
	Diminui a qualidade do trabalho	E5, E7, E12	3
	Organização pessoal	E14, E15	2
Estratégias institucionais	Delegação de funções	E10, E12, E13	3
	Otimização de processos	E10	1
Estratégias relacionais	Busca ajuda de colegas e servidores	E7, E12, E14	3

Fonte: elaborada pelo autor.

Ao tratar a sobrecarga de trabalho, seis entrevistados (quatro deles sendo Chefes de Departamento e todos sendo docentes) transpareceram o entendimento da função gerencial como um fardo. Aqueles que não entendem a função gerencial como um fardo (10), indicaram atração pela função gerencial, sendo natural – em suas opiniões – o seu desempenho, mesmo com sobrecarga. Ressalta-se que desses 10 entrevistados, quatro deles são técnicos, de modo que se visualiza a diferença de percepção entre as carreiras, sendo que os docentes (50%) tem uma maior tendência a entenderem os cargos como fardos do que os técnicos (0%).

Adicionalmente, há que se reconhecer que o cenário financeiro entre os respondentes é diferente, uma vez que sua remuneração adicional dos Diretores, por exemplo, é proporcionalmente superior à remuneração dos Chefes de Departamento. Dos 10 Diretores (de Centro ou de unidades administrativas) respondentes, nove deles não entendem a função como fardo, podendo existir uma tendência maior a não entender o cargo como fardo quando a remuneração for superior.

Essas questões foram tratadas na literatura por Marra e Melo (2005) e Dagnino e Gomes (2002) e estão relacionadas à forma com que os docentes veem seu vínculo empregatício. Há uma percepção de que a função gerencial não faz parte do ser docente (DOURADO *et al.*, 2018).

A gente não é chefe, né? A gente está chefe. [...] Só que na verdade daqui a pouquinho eu quero voltar a ser professora e pesquisadora. [...] Então fico não querendo [...] interromper mesmo essas atividades. (Entrevistado 06).

Então, hoje, é bem evidente que [...] a Chefia passa. (Entrevistado 07).

Mas se eu tivesse que trabalhar exclusivamente no [...] talvez eu não aceitaria porque o que eu sou de fato é professora, né? [...] o que eu sou é uma docente e servidora da UFV enquanto docente. Então assim, as minhas obrigações com os meus cursos de graduação, de pós-graduação, as minhas atividades de

pesquisa, as minhas atividades de extensão, elas me são muito caras enquanto docente. (Entrevistado 11).

Assim, a motivação para a ocupação do cargo está relacionada principalmente aos sentimentos de amor e de fazer a sua parte pela organização (10) ou devido ao fato de outros servidores não terem se disponibilizado para a função (dois).

Como eu não pensava nisso e ninguém se colocou, foi meio assim que de paraquedas, né? (Entrevistado 03).

E por isso que muitas vezes os cargos são muito mais um peso, uma cruz a ser carregada que necessariamente algo que recompensa financeiramente falando, né? Então é muito mais uma vontade mesmo de estar à disposição, de fazer parte, de querer ajudar, do que financeiramente falando. (Entrevistado 16).

Dentro desse contexto, de entender ou não a função gerencial como um fardo, três entrevistados chegaram a citar espontaneamente gestores anteriores que se adoentaram enquanto ocupavam o cargo, fortalecendo a percepção de fardo por parte dos servidores. Ao passo que a responsabilidade e as horas aumentam ao cumprir tarefas gerenciais (DAVIS; RENSBURG; VENTER, 2016), os servidores se veem afastados de sala de aula e de suas pesquisas (SALLES; VILLARDI, 2017), o que pode levar à uma situação de *burnout* (SILVA; OLIVEIRA, 2019).

O Quadro 22 resume as questões encontradas relativas à sobrecarga de trabalho.

Quadro 22 - Sobrecarga de trabalho

Categoria	Questões encontradas
Sobrecarga de trabalho	Percepção de sobrecarga de trabalho, principalmente devido ao acúmulo das funções técnicas e gerenciais Sobrecarga solucionada a partir de mais horas trabalhadas, diminuição da carga de trabalho técnico, principalmente com ajuda de colegas e diminuição da qualidade do trabalho Entendimento da Chefia Departamental como fardo Ocupação de cargos motivada mais pelo amor à instituição e pela vontade de contribuir do que por questões financeiras

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2.3 O apoio da chefia imediata

No tocante à relação do gestor com sua chefia imediata, buscou-se identificar se havia apoio da chefia para a condução da função gerencial pelo gestor intermediário. O apoio da chefia superior foi percebido por todos os entrevistados (dois indicaram que o apoio existe, mas é parcial).

O que é feito nunca houve um não, nunca houve um questionamento. É sempre apoio mesmo e essa liberdade de trabalho. (Entrevistado 09).

Ao se referir ao apoio recebido por sua chefia, os entrevistados identificaram a figura da chefia imediata como próxima, mas com autonomia na relação de trabalho. Alguns entrevistados também descreveram sua chefia a partir de qualidade institucionais, tal como aponta a Tabela 18. Os termos mais utilizados pelos entrevistados para se referir à sua relação com a chefia imediata, individualmente, foram aqueles relativos à autonomia, seguidos pela proximidade, principalmente no compartilhamento de decisões.

Tabela 18 - A relação com a chefia imediata

Categoria	Principais termos utilizados	Entrevistados	Total
Proximidade	Decisões conjuntas	E2, E3	2
	Busca pelo consenso	E2, E3	2
	Díálogo	E5, E6	2
	Compartilhada	E9	1
	Colaborativa	E4	1
	Sinergia	E8	1
	Disponibilidade	E12	1
Autonomia de trabalho	Autônoma	E1, E8, E10, E13	4
	Aberta	E6, E9, E10	3
	Liberdade	E9, E12	2
	Orientadora	E10	1
	Delega	E12	1
Qualidades institucionais	Ética	E11	1
	Focada	E11	1
	Pragmática	E11	1
	Amor pela instituição	E11	1
	Profissional	E14	1
	Pontual	E12	1
	Representativa	E5	1
	Transparente	E6	1
Centralização	Centralizadora	E15, E16	2
	Hierarquizada	E1	1
	Chefe é mais parceiro da administração superior	E7	1

Fonte: elaborada pelo autor.

Conforme dados da Tabela 18, oito entrevistados indicaram que o seu trabalho e o de sua chefia são feitos de forma próxima, buscando uma tomada de decisão compartilhada. Assim, mesmo quando as decisões são hierarquizadas, fora do ambiente decisório dos colegiados, os

ocupantes de cargos buscam uma tomada de decisão a partir do consenso, replicando a lógica colegiada, compartilhando a responsabilidade (DAGNINO; GOMES, 2002; MARRA; MELO, 2005). Os gestores almejam o aumento da legitimidade de suas ações (FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013; BOBBIO, 2017), para que haja menos questionamento no cotidiano da função e para que o *locus* de trabalho permaneça coeso e harmônico.

Então eu procuro não tomar eu a decisão, eu procuro dividir as decisões, para que desagrade o menos possível. (Entrevistado 02).

Eu preciso ir no Fulano, conhecer a visão dele. Eu preciso ir no Sicrano ver a visão dele. Eu preciso verificar o que envolve toda aquela situação para chegar no consenso. (Entrevistado 03).

Criei também a comissão de gestão, para conseguir auxiliar nas tomadas de decisão e não ficar muito assim da cabeça ou do nariz dela, sabe? [...] Então eu nunca tomo as decisões da minha cabeça. (Entrevistado 06).

Assim, a função dos gestores, seja em termos decisórios ou de condução das tarefas, se dá em termos sociais (REED, 1997), através da relação que eles desempenham em seu grupo setorial, o que inclui a chefia imediata. Não há um foco técnico ou processual, mas um foco comportamental, através de habilidades interpessoais, buscando maximizar a sua função organizacional através da prática social (REED, 1997).

Um ponto observado nesse contexto relacional se refere ao fato de que o apoio dado pela comunidade universitária – o que inclui a chefia imediata – é reativo e personalíssimo. Em primeiro lugar, os entrevistados entendem que recebem apoio das diversas instâncias internas da universidade, mas reforçaram (seis entrevistados) que é preciso buscar o apoio para obtê-lo. Ele não está presente de forma espontânea, como oferta, mas de forma reativa, após demanda.

Mas tem uma cultura na universidade que você tem que pedir ajuda, né? Ela não é dada já automaticamente antes de você pedir. (Entrevistado 04).

Então eu penso que esse suporte que vem de lá para cá como oferta, ele não acontece, mas o suporte via demanda, ou seja, quando eu tenho uma demanda, eu peço e eles me respondem, isso acontece. Então, eu tenho suporte? Tenho, por demanda. Eu não tenho suporte espontâneo. (Entrevistado 05).

Você vai ter que ir lá, né? Parece que as pró reitorias também funcionam bastante desta forma... (Entrevistado 06).

Em segundo lugar, o apoio é entendido de forma personalista (12 entrevistados), em nome do ocupante do cargo naquele momento. Mesmo que se trate da função e competência

regimental do cargo em prover aquele determinado apoio, ele não é entendido como parte da função gerencial. Ele é entendido como uma oferta do detentor da posição gerencial.

Por exemplo, você me ajuda, eu te ajudo nessa cooperativa de uma maneira que o funcionalismo possa exercer a função na qual ela é fundamental. (Entrevistado 02).

Assim, uma miríade de relações vai se desenvolvendo entre as pessoas, realimentando o corporativismo da cultura organizacional (MARGON; POUBEL, 2016) através de posturas e relações individuais dentre o corpo social.

Qualquer nível que você pensar, é altamente centralizado e altamente personalista. (Entrevistado 07).

Vão se desenvolvendo relações pessoais com pessoas e gestores. (Entrevistado 12).

Essa característica da função gerencial, além de compartilhar com a lógica de prática social de Reed (1997), concretiza a norma da reciprocidade no ambiente universitário, tal como princípios colocados por Gouldner (1960), criando uma relação de troca social constante na instituição. Tal situação explicaria o porquê de o apoio ser vinculado às gestões e às pessoas que ocupam o cargo naquele momento, além de favorecer um clima de comunidade pessoal, no qual os conhecidos se vangloriam por possuírem um acesso privilegiado, para resolver suas demandas.

Sinceramente, eu tenho muito acesso. Eu mando mensagem para o Pró Reitor de gestão por pessoas, ele me responde. Ele atende as ligações que eu faço. (Entrevistado 01).

‘Vai lá e bate na porta do [...] que ele te recebe’. Porque esse negócio de ficar falando com quem vai fazer às vezes não funciona. (Entrevistado 06).

No entanto, contraditoriamente a esse achado, apesar de 12 entrevistados perceberem o apoio como advindo diretamente do ocupante do cargo daquela unidade administrativa, a identificação de restrição é usualmente referida (11 entrevistados) como uma causa maior, para além da pessoa e às vezes para além da instituição. Tal fato corrobora com as afirmações de Eisenberger, Malone e Presson (2016) de que os funcionários prestam mais atenção às práticas organizacionais sobre as quais a organização tem discricionariedade, em oposição àquelas que são impostas por restrições externas.

Quando eles não ajudam é porque não tem jeito [...] do mesmo jeito que a gente está com dificuldades financeiras a universidade também deve estar. (Entrevistado 04).

Não posso reclamar não. É sempre dentro do possível, né? A gente tem que enxergar isso. Uma coisa é o que nós queremos e outra o que nós podemos. (Entrevistado 09).

Novamente, ao se referir à chefia, os entrevistados (cinco) fizeram menção à gestão atual ou ao Reitor atual, para indicar que o estilo de liderança possui impacto em todo o corpo gerencial, uma vez que está disponível para os níveis intermediários, mesmo havendo graduações hierárquicas entre o gestor intermediário e ele.

Eu vou chamar isso de gestão profissional. E isso gerou vários impactos e fez com que coisas de fato fossem concretizadas, coisas difíceis de gestão. (Entrevistado 14).

O Quadro 23 resume as questões encontradas nesta seção.

Quadro 23 – Resumo da relação dos gestores entrevistados com a chefia imediata

Categoria	Questões encontradas
A relação com a chefia imediata	Gestores intermediários percebem apoio da chefia imediata Relação com chefia imediata marcada pelo compartilhamento das decisões, parceria e autonomia Personificação do apoio concedido, mas identificação de restrição como externa Apoio ofertado de forma reativa, após demanda Corporativismo na relação hierárquica

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2.4 A relação com os colegiados

Os Chefes de Departamento e de Instituto possuem uma relação corriqueira com o seu próprio colegiado, uma vez que não são apenas membros, mas presidentes desses colegiados, ao passo que as Diretorias, vinculadas às Pró Reitorias, não possuem um colegiado específico da unidade, se relacionando com os colegiados superiores (e.g. CONSU, CEPE, COAD) ou temáticos e técnicos (e.g. Câmara de ensino, Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação).

Para as unidades que possuem relação direta e cotidiana, como os Chefes de Departamento (cinco), todos indicaram que a relação é colaborativa e harmônica, corroborando com o dito por Dagnino e Gomes (2002). O colegiado representa uma extensão do próprio departamento, uma vez que é composto por suas partes (docentes, técnicos etc.), vigorando um

sentimento de coleguismo e corporativismo. O senso de pertencimento é exacerbado, se transformando em insulamento (MARGON; POUBEL, 2016).

Nós temos um apoio quase unânime, dentro do Departamento, foram poucas as situações em que a gente teve que discutir um pouco mais para chegar no consenso. (Entrevistado 03).

A nossa relação aqui com o colegiado do departamento é ótima, não tem nenhum conflito. Até hoje não aconteceu nada de problema [...] A relação é de compreensão e de coleguismo. As pessoas entendem os problemas e tentam equacionar. (Entrevistado 04).

Este corporativismo na relação colegiada departamental é influenciado pela gestão sendo feita por pares (MARRA; MELO, 2005), sendo que é mais sensato buscar harmonia na relação colegiada, uma vez que os docentes trocarão de posição hierárquica futuramente. Os servidores que hoje ocupam a chefia departamental e conduzem as pautas e discussões, futuramente estarão na posição de chefiados e precisarão de um ambiente menos traumático em termos relacionais para que possam continuar participando do processo decisório ou levando suas demandas para consideração das futuras chefias. Trata-se, culturalmente, de uma necessidade de sobrevivência e lógica social.

No tocante aos colegiados superiores, os entrevistados (nove) indicaram que a relação é distante, de obediência. Davis, Rensburg e Venter (2016) realizaram pesquisa com gestores intermediários em universidades, identificando que a conformação faz parte da lógica universitária, de forma normativa e cultural.

A relação que a gente tem com esses órgãos superiores é apenas de obediência. (Entrevistado 04).

A impressão que passa é que aquilo foi um verniz de participação e que o processo foi meio impositivo mesmo, no final das contas. [...] Cepe e Consu são mais órgãos políticos do que órgãos técnicos, né? E aí, nem sempre as indicações técnicas, o feedback técnico que os Departamentos, outras instâncias dão, elas são realmente consideradas. (Entrevistado 07).

Então isso aí afeta negativamente no trabalho com muita frequência. Às vezes acontecem decisões e discussões sem nos consultar. Eu sou informado depois que já foram decididas e elas afetam diretamente ao cotidiano [...]. Eu não tenho participação e essa não participação é negativa. (Entrevistado 12).

Nesse sentido, a democracia é entendida pelos entrevistados como limitada pelas decisões dos colegiados e a distância foi entendida como prejudicial, havendo, por alguns momentos, dúvidas se o processo, de fato, é democrático, dada a dificuldade de se alcançar

essas mesas decisórias. Na prática, os gestores intermediários não fazem parte efetiva do processo decisório nos colegiados superiores, embora sejam os responsáveis pela implementação das decisões, confirmando os achados de Pires (2018). Entretanto, por mais que possa haver movimentos de insatisfação com algum processo decisório específico, descumprir decisões colegiadas pode levar ao descrédito na comunidade, de modo que há obediência (nove entrevistados) (DAVIS; RENSBURG; VENTER, 2016).

Mas como o Cepe e o Consu têm representante de todas as áreas, acaba que a gente entende e aceita as decisões que eles tomam lá, né? (Entrevistado 04).

As pessoas vão ler o que está na resolução e quando tá isso numa resolução, ninguém reclama. A pessoa obedece. A pessoa vai lá e atende. (Entrevistado 14).

A Tabela 19 reúne a forma com que os entrevistados se referiram aos colegiados da instituição.

Tabela 19 - A percepção dos entrevistados sobre os colegiados

Categoria	Principais termos utilizados	Entrevistados	Total
Colegiados departamentais	Próximo	E3, E6, E7, E9, E13	5
	Bom relacionamento, Cordial, Relação saudável	E11, E15, E16	3
	Compreensivo, Aberto, Sensível às causas	E4, E9, E13	3
	Coleguismo, Corporativo com os docentes	E4, E14	2
	Consenso e Discussão positiva	E3, E11	2
	Participativo	E9	1
	Democráticos	E5	1
	Transparente	E7	1
Colegiados superiores	Distantes	E1, E3, E4, E6, E10, E12	6
	Participação fictícia, Tomada de decisão não me envolve	E7, E12	2
	Pouca relação ou Relação Institucional	E8, E16	2

Fonte: elaborada pelo autor.

Todos os entrevistados foram questionados se o processo colegiado da UFV – tanto decisório quanto de composição – seria democrático. Dois entrevistados não souberam responder e os demais 14 entrevistados responderam que sim. No entanto, em cinco entrevistas houve uma indicação da existência de movimentos extra pauta, fazendo paralelo aos achados de Davis, Rensburg e Venter (2016) e Margon e Poubel (2016).

Estão mais para referendar uma proposta que já vem aí, articulada. A impressão que passa é essa. (Entrevistado 07).

O problema do Conselho é que você pode influenciar determinado grupo de pessoas dentro do Conselho, influenciar para votar em determinada pauta. [...] Isso é de bastidor mesmo, né? Então funcionaria como se fosse uma Câmara de Deputados, onde você tem uma pauta e [...] tenta trazer aqueles que estão votando para o seu lado, né? (Entrevistado 16).

Depreende-se das falas que a busca por legitimidade encontrada no processo de compartilhamento decisório das chefias (FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013) também ocorre no colegiado, de modo que a busca por consenso, tanto nos bastidores quanto no fórum de discussão, é feita para que haja uma maior ordenação do corpo social. A arena de conflito e barganha (DAGNINO; GOMES, 2002; MARGON; POUBEL, 2016) se dá de forma velada (em movimento extra pauta), para que os embates sejam minimizados, em prol da gestão corporativa que é realizada por e para pares (MARRA; MELO, 2005).

Ressalta-se que o número de depoimentos sobre movimentos extra pauta pode estar subdimensionado, pois pode ser pouco confortável para alguns dos entrevistados, que se vinculam à várias mesas colegiadas superiores pela natureza do cargo que ocupam, reconhecer que os movimentos de bastidores e coordenação de decisões de fato existem.

O Quadro 24 resume as questões encontradas nessa categoria.

Quadro 24 - A relação com os colegiados

Categoria	Questões encontradas
A relação com os colegiados	A relação com os colegiados próximos (departamentais) é próxima, colaborativa e harmônica A relação com os colegiados superiores é distante, de obediência e conformação Os colegiados são democráticos e representativos, mas com movimentos extra pauta, de coordenação e influência nas decisões

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2.5 A relação com os pares e subordinados

No tocante à relação dos gestores com seus pares, a entrevista abordou o tema de forma aberta, para que os entrevistados pudessem, livremente, criar seu juízo de valor para a palavra pares: ‘Quem você entende que são seus pares na UFV?’.

Mais uma vez, a resposta gravitou de acordo com a natureza do cargo. Dos oito entrevistados ocupantes de cargo de Diretoria, cinco entendem como pares aqueles profissionais que ocupam o mesmo cargo hierárquico que o seu (outros Diretores). Já os ocupantes de cargos

eletivos (sete entrevistados: Chefes de Departamento e Instituto, além de Diretores de Centro) indicaram como pares os docentes ou os docentes específicos do seu *locus* de trabalho (Departamento, Instituto ou Centro). Esse alinhamento nas respostas reforça o referencial teórico, reconhecendo a gestão sendo feita por pares nas IFES (MARRA; MELO, 2005).

Os meus pares [...] são todos os professores. (Entrevistado 04).

Meus pares são os meus colegas [docentes] que também compõem o centro. (Entrevistado 05).

Três entrevistados tiveram um entendimento de pares como aqueles que compartilham o dia a dia. Ou seja, pares no sentido de companheiros de trabalho.

Temos quarenta terceirizados. Se eles não forem meus pares também, meu trabalho não flui. Ele não anda, né? E eu não consigo o respeito das pessoas. Para você ter respeito das pessoas e para você ter inserção nas instâncias superiores, você precisa ver que todo mundo é um par seu, mesmo que eu seja seu Chefe, né? (Entrevistado 03).

Esta visão dos subordinados e companheiros de setor como pares impulsiona a sensação de insulamento (MARGON; POUBEL, 2016), pois restringe a sensação do tamanho do *locus* de trabalho, coadunando com a nomenclatura de órgão utilizada por alguns entrevistados.

A Tabela 20 indica o entendimento de pares, por entrevistados.

Tabela 20 - Identificação de quem são os pares

Categoria	Principais termos utilizados	Entrevistados	Total
Visão hierarquizada	Hierarquia	E1, E8, E10, E12, E16	5
	Docentes	E4, E6, E9, E14	4
Visão comunitária	Docentes do mesmo setor	E5, E7, E15	3
	Servidores do setor	E2, E11, E13	3
	Toda a comunidade universitária	E3	1

Fonte: elaborada pelo autor.

Independentemente de qual seja a visão de pares, todos os entrevistados indicaram ter apoio de seus pares e que prevalece um clima de ajuda mútua, com poucos casos alheios a esse corporativismo setorial (MARGON; POUBEL, 2016)

Um respeita o outro, vê a necessidade do outro, tentar ajudar, mesmo que não é da sua área de competência. Então não tem muito isso 'Ah, não é da minha área e eu não tenho nada com isso'. (Entrevistado 01).

O mesmo apoio entre pares é identificado na relação com os subordinados, sendo que os 16 entrevistados entendem que possuem o apoio de seus subordinados. Três entrevistados, apesar de sinalizarem que possuem apoio de seus subordinados, indicaram, em menor escala, a existência de conflitos pessoais, isolados.

Ressalta-se que para os ocupantes de cargos que fazem parte da carreira do magistério 25% tiveram incômodo no uso da palavra subordinados, visto que se percebem mais como representantes de turma – dado o caráter eletivo de seu cargo – do que como superiores de seus pares. Novamente, há uma conexão direta com os achados da literatura sobre a gestão universitária ser feita por pares (DAGNINO; GOMES, 2002; MARRA; MELO, 2005; PEREIRA *et al.*, 2015; DOURADO *et al.*, 2018), que indica que os gestores intermediários que ocupam postos gerenciais nas IFES possuem uma resistência a chamar seus colegas de subordinados, sendo que futuramente estarão nesta mesma posição.

Pois é, esse nome que tá ruim. “Subordinados”, né? [...] Eu já acho que o nome Chefe de Departamento já tá errado, sabe? [...] São meus colegas, porque eu não me sinto chefe de ninguém aqui. Eu me sinto [...] uma representante para lutar pelas coisas que o departamento deve ter, como que o departamento deve estar... Do que uma chefe que tem que ficar falando que cada um tem que fazer, como que deveria funcionar e o expediente de cada um aqui. (Entrevistado 06).

Tal como observado na seção sobre a chefia imediata, dois entrevistados indicaram que o processo decisório é compartilhado com pares e subordinados, buscando maior legitimidade das decisões (FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013; BOBBIO, 2017).

Então eu tenho uma atividade, uma tomada de decisão importante, eu nunca tomo essa decisão sozinha. Eu sempre tento consultar os pares. [...] Quando a decisão ela é tomada sozinha pelo chefe ou pela chefe e depois comunicada, e isso já aconteceu em outras oportunidades enquanto eu não ocupava o cargo de chefia, eu sinto que isso complica as relações de trabalho, torna as relações de trabalho mais áridas. (Entrevistado 05).

Eu tenho que as ideias tem que ser construídas em equipe, porque só uma construção em equipe vai fazer com que aquilo ali seja implementado. [...] Se der errado, eu não sou culpada desse trem sozinha não, tá? Se der errado nós dois somos responsáveis. (Entrevistado 14).

Conforme falas dos entrevistados, trata-se de um ambiente em que a partilha das decisões é feita buscando, além de uma coesão relaciona, uma fuga da responsabilidade do

cargo hierárquico. Assim, a hierarquia de competências advinda do organograma é permeada pela lógica colegiada, que se impõe como uma barreira à lógica hierárquica.

O Quadro 25 resume as questões encontradas nessa seção.

Quadro 25 - A relação com pares e subordinados

Categoria	Questões encontradas
A relação com pares e subordinados	Gestores intermediários percebem apoio dos pares e subordinados Cargos hierarquizados (Diretores) entendem como pares ocupantes do mesmo cargo Cargos eletivos (Chefes de Departamento, Instituto e Centro) entendem como pares ocupantes da mesma carreira, principalmente aqueles do mesmo setor Incômodo no uso da palavra subordinados por alguns docentes ocupantes de cargos Cultura de insulamento entre os setores, a partir do entendimento de grupo com subordinados e companheiros de setor Compartilhamento do processo decisório com pares e subordinados

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2.6 A gestão de pessoas na UFV, a relação com a PGP, desempenho e suporte material

Buscou-se, ainda, identificar qual a percepção dos entrevistados sobre a gestão de pessoas de uma forma geral na UFV, bem como se os gestores intermediários percebem apoio partindo da PGP. Foram coletadas informações sobre desempenho gerencial e suporte material, ou seja, relações de cunho institucional.

Dez entrevistados indicaram que não conhecem ou não existem políticas de gestão de pessoas da instituição. Quatro entrevistados apontaram que existem práticas, mas não souberam elencar quais seriam. Em termos de práticas voltadas a gestores intermediários, houve maior unicidade nas respostas, sendo que 13 entrevistados sinalizaram que não existem recortes de práticas voltadas aos gestores intermediários. Os outros três entrevistados indicaram que as práticas são isoladas ou incipientes.

Voltado especificamente para um docente que vai virar Chefia, se tem esse treinamento, eu posso estar enganado, mas eu acho que não tem. (Entrevistado 07).

Em recorte específico de capacitação e desenvolvimento, 11 entrevistados indicaram que não há capacitação gerencial que auxilie o trabalho do gestor, nem antes de assumir o cargo, nem durante a função. Tal como identificado na pesquisa documental, quatro entrevistados também demonstraram que as capacitações da instituição, quando existentes, possuem foco ferramental.

Não um treinamento técnico de ferramentas [...]. Isso aí eu peço e tenho. Se eu pedir tem. Mas treinamento de tratar pessoas, de lidar com pessoas, de ter paciência, de entender, de relacionamento... (Entrevistado 01).

O Governo Federal disponibiliza capacitação para gestores, a UFV não. A UFV disponibiliza capacitação para técnicos. (Entrevistado 02).

Mais uma vez, trata-se de depoimento aderente à ótica de Burocracia Profissional de Mintzberg (2009), na qual o docente, o profissional responsável pela prestação de serviço à população, é autônomo e possui liberdade para se concentrar nas atividades e na capacitação que entende como pertinente. Assim, além de não haver capacitações prévias (MARRA; MELO, 2005), as que ocorrem no decurso do cargo possuíram foco em escolaridade, no caso dos docentes (SANTIAGO; BARROS; JESUS, 2018), ou foco ferramental, conforme comprovado na pesquisa documental.

É importante resgatar um dispositivo presente no normativo de desenvolvimento de competências, tratado na pesquisa documental, no sentido que é permitido, para os chefes de unidades, bem como os servidores de uma forma geral, solicitar inclusão de atividades de treinamento que entendem necessitar. No entanto, nenhum dos entrevistados utilizou essa prerrogativa para solicitar capacitações gerenciais específicas. Ou seja, a falta de oferta de capacitação gerencial se encontra à falta de interesse do corpo funcional. Indiretamente, metade dos entrevistados transpareceram mais uma falta de interesse em buscar as capacitações do que uma descrença de não conseguirem ter seus pleitos atendidos.

No tocante à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, ao serem questionados se entendiam que a PGP prestava um serviço de caráter administrativo, estratégico ou híbrido, metade dos entrevistados indicou se tratar de um perfil predominantemente administrativo. Corroboram-se as indicações de Kravariti e Johnston (2020), que apontam que a gestão pública universitária, principalmente de pessoas, ainda é predominantemente administrativa e burocrática.

Tabela 21 - Atuação da PGP, na visão dos entrevistados

Categoria	Visão dos entrevistados	Entrevistados	Total
Atuação da PGP, na visão dos entrevistados	Administrativa	E1, E3, E5, E6, E7, E8, E10, E13	8
	Híbrida	E4, E9, E11, E15, E16	5
	Estratégica	E2, E14	2
	Não soube responder	E12	1

Fonte: elaborada pelo autor.

Independentemente de como entendem o foco da área – se administrativo, estratégico ou híbrido –, 12 entrevistados indicaram que se sentem apoiados pela PGP.

Todas as demandas que eu mando, os e-mails são respondidos. Eles não costumam demorar nem uma hora para responder. Eles são muito efetivos na resposta aos e-mails, então toda vez que eu envio uma dúvida há esse comprometimento com a resposta. (Entrevistado 05).

Ao tratar questões de cunho mais institucional, não vinculadas apenas à PGP, os gestores foram questionados se sentem alguma cobrança pelo seu desempenho gerencial. A maior parte (12) indicou que não há cobrança ou que a cobrança parte do próprio setor, de forma interna. A fala de um dos entrevistados sugeriu ainda que o corporativismo na gestão universitária, tal como apontado por Pereira *et al.* (2015) e por Margon e Poubel (2016), tem impacto no sistema de governança interno, se materializando em uma permissão para o baixo desempenho gerencial, relevando o mal desempenho do gestor.

Eu não vejo cobrança de cima para baixo. Aliás, quando eu tava no CEPE às vezes eu solicitava que houvesse algum tipo de cobrança de cima para baixo e se falava sempre ‘Não, não é assim’. (Entrevistado 06).

Esse depoimento, apesar de ter sido exarado apenas por um entrevistado, traz ao estudo um entendimento palpável sobre a cultura de desempenho da instituição, uma vez que os membros do colegiado são os próprios membros da comunidade, ocupantes de cargos gerenciais na estrutura da UFV. Assim, não há uma cobrança de desempenho efetivo, possivelmente porque os gestores que fazem parte do colegiado não querem se ver na mesma situação de serem cobrados pela performance em sua unidade interna.

Conforme a Tabela 22 indica, nenhum entrevistado entende a existência de uma cobrança hierarquizada ou institucional.

Tabela 22 - Existência e origem da cobrança por desempenho

Categoria	Respostas	Entrevistados	Total
Cobrança por desempenho	Inexistente	E1, E2, E6, E7, E12, E13, E14	7
	Interna (setor ou pares)	E3, E4, E5, E9, E15	5
	Difusa (comunidade universitária)	E8, E10, E15	3
	Externa (órgãos de controle)	E11	1

Fonte: elaborada pelo autor.

É importante resgatar os dados tratados na pesquisa documental, de modo que houve aprimoramento do sistema de acompanhamento e monitoramento de cumprimento de metas a partir de 2018. No entanto, na média, 41,54% e 58,71% das metas – finalísticas e não-finalísticas – não foram cumpridas ou foram parcialmente cumpridas. Soma-se, nesse contexto, a repactuação de metas existente em 2020, com diminuição das metas. Assim, os dados coletados tanto na pesquisa documental quanto nas entrevistas demonstraram um cenário de tolerância ao baixo desempenho. Principalmente quando se verifica que não há, pelo menos nos instrumentos, informações qualitativas dessa gestão de desempenho.

Os entrevistados não foram questionados acerca da motivação sobre essa tolerância, mas foram transparecidas questões culturais, conforme depoimento do Entrevistado 6, citado anteriormente. Há que se reconhecer, ainda, que para os cargos eletivos pode existir uma tendência a permitir com que aquele gestor finalize seu mandato, dentro de uma ótica corporativista (MARGON; POUBEL, 2016), para que não haja descrédito na continuidade, questão essa que pode ser aprofundada em pesquisas futuras.

Regata-se, ainda, que durante a pesquisa documental foi identificada, como desafio, a necessidade de pessoal, conforme positivado em inúmeros instrumentos gerenciais publicados a partir de 2009. Assim, os entrevistados foram questionados se o tamanho de sua equipe é suficiente para o volume de trabalho. Nove entrevistados indicaram que o tamanho da equipe é insuficiente para o trabalho a ser executado, situação que poderia ser suprida por um maior engajamento dos técnicos e dos docentes.

Falta o que? Técnicos administrativos mais qualificados, técnicos administrativos e professores também mais proativos e falta mais pessoas preocupadas com o resultado do trabalho delas. Essa é a frase que resume para mim, entendeu? Não é a questão de número não. [...] É uma questão de postura, de atitude. Em alguns momentos, vai esbarrar em qualificação. (Entrevistado 07).

Tal como assinalado por Tomazzoni *et al.* (2020) e por Carmo *et al.* (2018), a diminuição do engajamento passa, também, de acordo com um dos entrevistados, pela impossibilidade de demissão existente no serviço público.

Só que no serviço público você acaba perdendo uma questão que tem no privado que é se realmente a pessoa não entrega o que ela deveria entregar e se ela não está comprometida com trabalho você manda embora, né? Eu não tenho essa ferramenta. A não ser que ela cometa um crime muito hediondo, você não tem essa ferramenta. Então esse é um desafio que gestor público, né? (Entrevistado 11).

No tocante ao suporte material, 13 entrevistados mencionaram possuir suporte material, mesmo que parcial (dois casos). No entanto, a situação foi agravada pelo cenário de restrição orçamentária encontrada nas IFES (citado por 11 entrevistados), tal como indicado na seção de pesquisa documental.

Nós carecemos e muito aqui desse suporte. [...] Principalmente por estar fora, por ser um campus fora de sede, né? Tá então o recurso que ele é que é repassado, né? Principalmente na minha diretoria, ele respinga, né? Os valores são baixíssimos. [...] Então é um percentual realmente baixo, tanto de equipamentos quanto de recursos. (Entrevistado 16).

Ao finalizar a seção, que versou sobre questões de cunho institucional, é importante salientar que, ao tratar as questões financeiras e de suporte material durante as entrevistas, percebeu-se mais uma vez o corporativismo cultural dentro da percepção dos entrevistados (PEREIRA *et al.*, 2015; MARGON; POUBEL, 2016).

Dos 16 entrevistados, 11 deles, quando se reportam a dificuldade material, não a personalizam para os ocupantes de cargo da própria universidade, sejam suas chefias imediatas ou a própria reitoria.

Então tem o suporte. Nunca eu posso dizer assim. ‘Ah nós precisamos e ninguém escutou a gente’. [...] Então a universidade não nos deu, mas eu não posso reclamar por que e se eles não têm? Então não posso falar assim, eles não dão por má vontade. Não sei, talvez não tenha também. (Entrevistado 04).

Existe uma questão de mão de obra que eu te coloquei, né? Que poderíamos ter mais servidores da Universidade sim, mas esse é um gargalo hoje para Universidade em vários setores, né? (Entrevistado 11).

Não digo que é culpa dele. (Entrevistado 12).

Novamente, há uma visão externa das limitações (EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016), contrastando à uma visão personalista do apoio. O Quadro 26 resume as questões encontradas para esta categoria.

Quadro 26 - A gestão de pessoas na UFV

Categoria	Questões encontradas
Gestão de pessoas na UFV	<p>Inexistência ou falta de conhecimento sobre políticas e práticas de gestão de pessoas pelos gestores intermediários</p> <p>Inexistência de capacitações gerenciais</p> <p>Enquadramento da instituição na categoria de Burocracia Profissional, de Mintzberg (2009)</p> <p>Atuação da PGP mais administrativa do que estratégica</p> <p>Gestores intermediários percebem apoio da PGP</p> <p>A cobrança por desempenho em cima do gestor, quando existente, parte do próprio setor</p> <p>Tamanho da equipe é insuficiente para as demandas</p> <p>Presença de suporte material, mas agravado pelo cenário de restrição orçamentária</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2.7 Ascensão, salários e carreiras

No tocante ao tema Ascensão e Salários, os gestores foram questionados se a comissão recebida para ocupar a função é compatível com a responsabilidade assumida. 11 entrevistados indicaram que a remuneração adicional pela chefia não é compatível com as responsabilidades do cargo, tal como estudado por Davis, Rensburg e Venter (2016).

Claro que não. Dá nem para perceber, não. É muito pouco. Se fosse pela gratificação ninguém seria chefe. As pessoas são chefe porque o departamento precisa de ter um chefe. Então precisa de alguém e as pessoas se sacrificam para ser chefe de departamento. (entrevistado 04).

Não, de jeito algum. Eu sou responsável por cada agulha que tem naquele departamento. A responsabilidade de todos os computadores, de todas as mesas, de todos os equipamentos é completamente minha. [...] A remuneração FG que vem para chefia, ela é quase que um café né? É muito baixa para o tamanho da responsabilidade. (Entrevistado 05).

Dos cinco entrevistados que afirmaram que a remuneração pelo cargo gerencial ocupado é compatível com as atribuições, dois deles reforçaram que a compatibilidade não reside no valor do cargo, mas na existência de uma boa remuneração recebida por parte do docente universitário em sua carreira, principalmente quando comparado à média salarial da população brasileira.

É mais do que suficiente, tá? Quando eu olho para toda a população do nosso Brasil, né? (Entrevistado 14).

Assim, conforme mencionado anteriormente, a ocupação dos postos gerenciais pelos docentes não é motivada financeiramente, mas pelo sentimento de dar um retorno à comunidade, em contribuir com o crescimento da instituição (10 entrevistados). Dessa forma, percebe-se que o vínculo afetivo do servidor, principalmente o docente (PNHO; BASTOS; ROWE, 2015; DOURADO *et al.*, 2018), perpassa sua carreira e se faz presente em sua relação com a comunidade e a instituição.

Eu acho que a gente precisa ter um momento também de dar um retorno para Universidade. Não só em sala de aula, sabe? (Entrevistado 09).

Quando questionados se desejam continuar ocupando postos gerenciais, as respostas foram bem divididas, sendo que oito entrevistados indicaram que sim e oito que não. Dos que não querem mais ocupar funções gerenciais, seis são docentes e citaram já ter feito a sua parte, reforçando o cenário em que não se sentem gestores (DAVIS; RENSBURG; VENTER, 2016; SALLES; VILLARDI, 2017; DOURADO *et al.*, 2018), mas ocupam a função temporariamente.

Não, eu já fiz a minha contribuição. Já tá bom. (Entrevistado 04).

Os entrevistados foram questionados se veem algum tipo de restrição para ocupar postos hierárquicos mais altos. Todos os docentes (12) responderam que, caso quisessem continuar ocupando funções gerenciais ou vir a ocupar funções mais elevadas, não haveria restrições ou barreiras, normativas ou culturais. No entanto, os quatro servidores técnico-administrativos ocupantes de cargos identificaram que sim, haveria barreiras culturais, uma vez que mesmo os cargos que não possuem restrições normativas para serem ocupados por técnicos – como as Pró-Reitorias, por exemplo –, historicamente são ocupados por docentes. Demonstra-se uma cultura que valoriza a docência acima das carreiras técnicas, como indicado por Nunes, Tolfo e Espinosa (2018).

Há uma diferença muito grande de tratamento. [...] A gente não fala que todos somos servidores públicos. Fica parecendo que tem um professor lá no pedestal e o resto é servidor. Normalmente a gente fala professor e servidor. O professor é um servidor. Professor tem obrigações aqui dentro e é visível essa distinção. (Entrevistado 05).

Com certeza há uma preferência institucional por docentes, para ocupar os cargos. Às vezes me pergunto por que o TA [técnico-administrativo] não pode ser chefe de departamento. (Entrevistado 06).

A partir das falas dos entrevistados, identifica-se uma contradição que retrata uma característica cultural e normativa na UFV, possivelmente em outras IFES. Os cargos de Chefia Departamental, por exemplo, são vistos como uma função majoritariamente administrativa por quatro dos cinco entrevistados que ocupam esta função.

A chefia do departamento ela é basicamente uma função administrativa porque os processos já estão sistematizados. Você gerencia os recursos do departamento, reuniões de colegiado, a questão de manutenção, infraestrutura e acompanhamento. (Entrevistado 11).

Esses entrevistados, inclusive, expressaram que não sabiam quais responsabilidades precisavam ser desempenhadas antes de ocuparem o cargo gerencial. A falta de visão das atribuições dos cargos gerenciais perpassa, ainda, pela falta de perfil gerencial existente no corpo docente, na visão de três entrevistados.

E o docente, em si, ele não é qualificado para administrar, ele não é. Então, muita parte financeira, de gestão, de processos, de transparência, isso tem que existir para além do Chefe. São processos que têm que haver com o empoderamento dos técnicos administrativos, que estão na Administração. (Entrevistado 07).

Além da visão de cargos majoritariamente administrativos, cinco entrevistados chegaram a citar o fato de que os docentes possuem limitações gerenciais pela impossibilidade de se dedicar plenamente, de forma que os técnicos poderiam se dedicar com mais intensidade.

A gente vê que o professor é mais limitado, por quê? Porque a atribuição dele não é exclusiva. Ele tem que se dedicar a ensino, pesquisa e extensão e agora àquele cargo de gestão. [...] Nós já tentamos que, quando a Chefe entra de férias, o técnico, que é o Chefe de Expediente assumisse, né, na frente, porque ele conhece o Departamento. E aí, o que que acontece? Ele não pode, porque ele é técnico, né? Acaba você pondo um docente que não conhece o Departamento como conhece o técnico, que está atuando ali na linha de frente do Departamento, porque ele assume tantas responsabilidades quanto o próprio Chefe. (Entrevistado 03).

Inclusive eu acho que vários cargos aqui seria até melhor que um funcionário capacitado pudesse exercer o cargo. O meu caso, mesmo, eu diria isso. (Entrevistado 12).

Adicionalmente, conforme percebido na pesquisa documental, apesar de haver uma baixa execução de capacitações gerenciais de uma forma geral na instituição, existem (poucos) treinamentos gerenciais planejados para técnicos, ao passo que não existem treinamentos gerenciais, de forma geral, sendo incentivados para docentes. Para estes, o foco da instituição e

dos próprios professores é a evolução em sua carreira como docente, buscando especializações, mestrados, doutorados e pós-doutorados em sua área particular de conhecimento (SANTIAGO; BARROS; JESUS, 2018).

Desta maneira, a contradição reside no fato de que (1) mesmo que a função departamental seja reconhecida como administrativa, (2) mesmo que haja um foco maior na capacitação gerencial do técnico, (3) mesmo que alguns docentes não tenham perfil gerencial ou (4) mesmo que haja o reconhecimento de que os técnicos podem se dedicar com exclusividade, os técnicos são impedidos, normativamente e culturalmente, de alcançar não só a chefia departamental, mas a maior parte dos cargos gerenciais da instituição.

Essa cultura de distinção, na fala dos entrevistados, não existe apenas no tratamento entre carreiras de servidores. Três dos quatro entrevistados que não fazem parte do *campus* sede indicaram que também há uma maior valorização de servidores que fazem parte do *campus* sede (Viçosa), ampliando o debate sobre diferença de tratamento dentro da instituição.

Todos os Pró-reitores não saíram de outros *campus*, né? Nós temos direito ao cargo mais alto que é o de Diretor-geral em Rio Paranaíba, mas os Pró-reitores saem somente de Viçosa. Eu acho que isso não poderia ser feito. [...] eu acho que fica muito restrito ao *campus* de Viçosa. (Entrevistado 13).

Aprofundando nessa discussão, os entrevistados foram questionados sobre o perfil de escolha de cargos, sejam eletivos ou discricionários. Mais especificamente, foram questionados quais atributos são levados em consideração por quem detém o poder de escolha, seja via voto ou nos casos de escolha direta.

Conforme Tabela 23, apesar da profusão de termos utilizados (cerca de 25), os critérios técnicos e os critérios políticos foram os mais citados como sendo usados na escolha.

Tabela 23 - Critérios utilizados na ocupação de cargos

Categoria	Principais termos utilizados	Entrevistados	Total
Critérios técnicos	Capacidade gerencial	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E10, E11	8
	Capacidade técnica	E8, E10, E11, E12, E16	5
	Competência	E3, E4, E9, E15	4
	Trajetória acadêmica / perfil acadêmico de excelência / histórico técnico / experiência	E5, E11, E14, E15	4
	Profissionalismo	E10	1
Critérios políticos	Alinhamento ou relações políticas	E3, E6, E12, E15	4
	Relacionamento	E3, E8, E11	3
	Ideologia	E4, E11	2
	Confiança	E1, E9	2
	Afinidade	E1, E11	2
	Apoio na campanha	E4,	2
	Propostas	E6	1
	Fidelidade	E7	1
Critérios relacionais	Interesse	E2	1
	Capacidade relacional / de lidar com pessoas / de diálogo	E5, E14, E16	3
	Busca por consenso	E3, E15	1
	Relações interpessoais	E6	1
	Ponderação	E3	1
Critérios comportamentais	Comportamento coletivo	E8	1
	Critérios subjetivos, que variam de acordo com quem escolhe	E1, E4, E11	3
	Proatividade	E3, E8	2
	Compromisso / Responsabilidade	E3	1
	Disponibilidade de tempo	E5	1
	Envolvimento com a instituição	E5	1
	Escolhem o menos pior	E7	1

Fonte: elaborada pelo autor.

Ao analisar a Tabela 23, percebe-se que as respostas foram diversificadas, sendo agrupadas em quatro categorias: critérios técnicos, políticos, relacionais e comportamentais. Os gestores são escolhidos, com maior frequência de respostas, com base em sua competência, o que inclui os aspectos técnicos e gerenciais. Os aspectos técnicos, na visão dos entrevistados, se referem à área de conhecimento ou natureza da função ocupada. Para um Diretor de Pesquisa, por exemplo, depreende-se uma carreira de pesquisador de excelência. Em segundo lugar – em termos de frequência de respostas –, os ocupantes de cargos são escolhidos por questões políticas, de uma maneira geral. Seja a existência de relações pessoais ou de alinhamento

político, inclusive ideológico. Em terceiro lugar, características interpessoais e de relação entre os colegas, como a busca por consenso e a facilidade de lidar com pessoas.

Nesse ponto, a pesquisa não se alinhou completamente ao referencial teórico, uma vez que tanto Salles e Villardi (2017) quanto Lopez e Praça (2018) indicam que o componente político é primeiro atributo a ser levado em consideração na escolha de cargos, seguido pelas questões técnicas. Assim, no caso da UFV, seguindo o relato dos entrevistados, há uma inversão de valores. Adicionalmente, o presente estudo identificou um conjunto de atributos interpessoais, sobre a relação com chefes, pares e subordinados, que não foi citado nestes outros dois estudos.

Eu acho que, em geral, se escolhe por competência. (Entrevistado 03).

De forma espontânea, cinco entrevistados ressaltaram as características da gestão atual, em específico do Reitor atual, em termos de utilizar critérios mais objetivos, baseados em meritocracia e na capacidade do possível ocupante de cargos comissionados em exercer sua função. Ao interpretar a visão desses entrevistados, bem como a diferença ao referencial teórico teria sido, pelo menos em parte, consequência da gestão atual, que à época das entrevistas estava finalizando o primeiro mandato, mas já tendo sido eleito para a recondução.

Ele usou muita meritocracia. Ele não escolheu por questões políticas ou por questões de afinidade. Ele usou muito o mérito. Ele escolheu principalmente pessoas que tem gestão, que sabem administrar, que sabem resolver conflitos, que tem uma resolubilidade, que são integradoras. Mas não é sempre assim. Às vezes o reitor escolhe pessoas porque são da religião dele, porque são do partido dele. (Entrevistado 01).

Uma vez que a pesquisa coletou dados diretamente com os ocupantes de cargos, ou seja, profissionais que estão ocupando os cargos por terem sido escolhidos – por pares ou por seus superiores –, há que se inferir a possibilidade de haver uma supervalorização de aspectos positivos. Alternativamente, reconhece-se ser uma questão difícil de ser pesquisada, sendo que ao se perguntar os quesitos de escolha para os servidores não escolhidos para cargos gerenciais, pode haver uma situação contrária, em que pode haver supervalorização de aspectos negativos.

O Quadro 27 resume os achados dessa categoria.

Quadro 27 - Ascensão, salários e carreiras

Categoria	Questões encontradas
Ascensão, salários e carreiras	Remuneração pelos cargos não é compatível com as responsabilidades do cargo Metade dos ocupantes de cargos não desejam permanecer ocupando cargos no futuro, pois acreditam já ter feito sua parte Cultura de valorização dos docentes em detrimento dos técnicos-administrativos, para ocupação de cargos Cultura de valorização do campus sede em detrimento dos campi fora de sede Contradição institucional, reconhecendo que muitos docentes não possuem perfil gerencial, mas limitando, normativa e culturalmente, a ocupação de cargos pelos técnico-administrativos Ocupantes de cargos são escolhidos por: i) competências e histórico gerencial e técnico; ii) alinhamento político e relações de confiança e iii) capacidade relacional

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2.8 Percepção de suporte organizacional

Em geral, a percepção do suporte organizacional foi positiva (apoio total ou parcial) para 14 dos entrevistados. Esses dados trazem uma indicação contrária àquela trazida pelo referencial teórico, que entende, em maioria, pela falta de suporte organizacional refletida no não apoio institucional para a função gerencial do gestor intermediário (MARRA; MELO, 2005; ANDRADE, 2018; SILVA; MENDONÇA, 2019; NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020).

A Tabela 24 indica, nas categorias propostas por Tamayo *et al.* (2000), se há a percepção de suporte organizacional.

Tabela 24 – Percepção de Suporte organizacional, por categoria

CATEGORIA	Sim	Parcial	Não
Estilos de gestão da chefia	14	2	0
Gestão do desempenho	0	9	7
Sobrecarga de trabalho	14	1	1
Suporte material	11	2	3
Suporte social no trabalho (pares e subordinados)	16	0	0
Ascensão e salários	3	2	11

Fonte: elaborada pelo autor.

Das seis categorias, em três houve entendimento de suporte, mesmo que parcial: chefia, social (pares e subordinados) e suporte material. Em gestão do desempenho, os entrevistados entenderam que não há cobrança (e suporte) institucional pelo desempenho gerencial. Foi entendida, ainda, a sobrecarga de trabalho, que não é adereçada pela organização, deixando com

que os gestores se organizem de forma autônoma. A estrutura de carreira, gerencial, foi percebida como insuficiente face às responsabilidades do cargo.

De forma complementar aos construtos de Tamayo *et al.* (2000), resgatam-se outros pontos tratados durante a pesquisa que se ressaltaram em termos de percepção de suporte, reunidos na Tabela 25.

Tabela 25 - Outros fatores relacionados à percepção de Suporte organizacional

CATEGORIA	Sim	Parcial	Não
Suporte através de cessão de autonomia	5	11	0
Suporte por meio de capacitações	0	1	15
Suporte por meio de práticas específicas para gestores intermediários	0	3	13
Suporte do colegiado	5	2	9
Suporte da PGP	12	2	2
Suporte organizacional (em geral)	13	1	2

Fonte: elaborada pelo autor.

Assim, esses outros fatores indicam que o suporte também é percebido por meio da cessão de autonomia para a função gerencial, além do suporte da PGP. A relação com o colegiado é díspar, uma vez que os cargos na estrutura departamental (Departamento, Centros e Institutos) se sentem apoiados, mas os demais respondentes, que se relacionam apenas com os colegiados superiores, não percebem o mesmo suporte. No tocante às capacitações e práticas específicas para os gestores intermediários, não houve percepção de suporte, pois essas atividades não existem.

Destarte, ao se conjugar os construtos de Tamayo e colaboradores (2000) aos outros fatores identificados na pesquisa, mesmo havendo 45% das categorias com falta de suporte, o suporte organizacional, de uma maneira geral, foi entendido por 13 entrevistados (81,25% da amostra). Ressalta-se que as perguntas que envolveram suporte da chefia, pares e subordinados foram aquelas que tiveram a maior intensidade e unicidade de respostas, sendo que nessas categorias há apoio total ou parcial entendido por todos os entrevistados.

Tamayo e Tróccoli (2002) apontam os construtos de sobrecarga de trabalho, suporte da chefia e suporte social como aqueles que possuem maior impacto, não só na percepção de suporte, mas em uma possível exaustão psicológica por parte dos servidores. No presente caso, houve entendimento de sobrecarga de trabalho (15 entrevistados, entre total e parcial), mas também houve percepção de suporte advindo da chefia (16 entrevistados, entre total e parcial) e social (16 entrevistados), além da existência de uma cultura corporativista (PEREIRA *et al.*, 2015; MARGON; POUBEL, 2016). Dessa forma, ao confrontar ambos os estudos, o suporte advindo da chefia, dos pares e dos subordinados, provavelmente por serem as relações mais

próximas e frequentes no cotidiano dos gestores, são aquelas que possuem maior impacto na percepção de suporte organizacional.

Ressalta-se ainda que as entrevistas apontam uma dualidade que dialoga diretamente com os conceitos trabalhados por Eisenberger *et al.* (1986) e Eisenberger, Malone e Presson (2016). As falas trazem uma dubiedade se há, de fato, uma personificação da gestão universitária através das atitudes dos gestores superiores, ou se há uma personificação do coletivo universitário. Em outras palavras, há uma diferenciação entre o que é a instituição e o que é a comunidade universitária, que facilita essa cultura de personalização dos pares como apoiadores.

Adicionalmente, os entrevistados foram questionados se, em sua percepção, o apoio se alterou ao longo dos anos, tendo respondido que sim (10 entrevistados), que a organização, como um todo, passou a apoiar a função gerencial de forma mais expressiva.

Então não é um suporte só da minha chefia direta, eu tenho hoje um suporte realmente institucional. Eu acho que as pessoas hoje estão realmente buscando trabalhar para instituição. [...] Então sim, a gente tem suporte, eu acho que melhorou muito. Principalmente de uma forma institucional, mais assim vertical, sabe? Então hoje tá mais fácil administrar. (Entrevistado 11).

No entanto, importante ressaltar que os entrevistados que indicaram um aumento de apoio (quatro entrevistados) fizeram menção direta à gestão atual, ao indicar que o maior apoio percebido atualmente se deve às características da gestão atual.

Ele [apoio] varia com quem tá na Reitoria. Quem são os pró-reitores... Então você vai ter pró-reitores mais solícitos, mais atenciosos... E outros que estão nem aí e você nem consegue falar com eles. Ao longo desses 27 anos, né? Então isso depende muito das pessoas, não é uma coisa só institucional. (Entrevistado 04).

Eu acho que a instituição não amadureceu e nem vai. [...] No caso de [apoio] de Pró-reitor, a solução é trocar ele [...] pois o apoio advém dos Pró-reitores que estão ocupando as Pró Reitorias neste momento. Por causa deles. [...] Depende totalmente da boa vontade do gestor. (Entrevistado 12).

As características da gestão atual foram trazidas como sendo positivas por seis entrevistados, em três momentos das entrevistas realizadas. Em primeiro lugar, ao responder sobre autonomia (quatro entrevistados), em segundo ao responder sobre critérios para escolha de ocupantes de cargos (cinco entrevistados) e em terceiro lugar ao responder sobre o apoio institucional dado à função gerencial (cinco entrevistados).

O Quadro 28 resume as questões encontradas para esta categoria.

Quadro 28 – Percepção de Suporte Organizacional

Categoria	Questões encontradas
Suporte Organizacional	Gestores intermediários percebem apoio da UFV para sua função gerencial Percepção de apoio se alterou ao longo dos anos, em parte pelos próprios ocupantes de cargos da gestão atual Categorias em que houve percepção de suporte: chefia, material, social, PGP e autonomia Categorias em que não houve percepção de suporte: desempenho, sobrecarga, ascensão e salários, capacitações, práticas para gestores intermediários e colegiado

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3 Ações da organização que dão suporte à ação gerencial

Ao finalizar a discussão a partir dos dados coletados, foi possível cumprir o penúltimo objetivo específico, de identificar as ações da organização que dão suporte à ação gerencial. Novamente, há uma contraposição entre buscar visões subjetivas e objetivas da realidade, na triangulação de dados (YIN, 2001).

Foram encontrados cinco conjuntos de ações, ofertadas institucionalmente pela UFV, que dão suporte à ação gerencial dos gestores intermediários: contribuição dos gestores intermediários na construção dos instrumentos de gestão; evolução dos Planos de Gestão e do PDI; melhoria do sistema de acompanhamento; possibilidade de os gestores intermediários requisitarem capacitações gerenciais; e autonomia gerencial.

Em primeiro lugar, conforme apontado neste estudo e na literatura, as IFES possuem uma gestão de caráter colegiado (MARRA; MELO, 2005; ABREU, 2018; DAVIS; RENSBURG; VENTER, 2018). Essa gestão não se resume apenas às decisões setoriais, como aquelas realizadas no âmbito dos colegiados departamentais. Toda a construção dos instrumentos de gestão é realizada coletivamente, como tratado na seção de pesquisa documental.

Apesar de haver indicações no referencial da falta de participação de gestores intermediários na construção do PDI (OLIVEIRA; PINTO; MENDONÇA, 2020), os dados coletados indicaram que a instituição permite que os gestores, incluindo os intermediários, façam suas contribuições ao processo de gestão institucional como um todo. Suas demandas podem ser apresentadas nas diversas mesas e instâncias que compõe o processo de planejamento estratégico da UFV (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012b; 2015a; 2018a).

No entanto, conforme apontado durante as entrevistas, os colegiados superiores, que realizam a decisão final sobre esses instrumentos institucionais de gestão, foram considerados distantes e seu processo decisório pouco inclusivo. Ademais, a existência de movimentos extra

pauta, principalmente em questões estratégicas para os tomadores de decisão superiores, coloca em dúvida o quanto as contribuições dos gestores intermediários são, de fato, consideradas no processo decisório.

Em segundo lugar, também tratando de instrumentos de gestão institucional, percebe-se uma evolução dos PGs e do PDI ao longo dos anos, pois aprimoram as diretrizes de condução da instituição, expressadas por meio das metas e objetivos institucionais tratados durante o planejamento estratégico. Essas diretrizes norteiam o trabalho do gestor intermediário, pois indicam de forma clara o que a instituição almeja alcançar e qual a participação de cada unidade interna nesta construção.

Adicionalmente, a época registrou ainda o desenvolvimento de toda a cadeia de instrumentos de gestão e governança. Os documentos de gestão, em especial os RGs do período, passam a incorporar não somente os objetivos institucionais, mas todo o rol de instrumentos de gestão e governança da instituição, como cadeias de valor, mapa estratégico e mapa de governança.

Porém, é importante ressaltar que esse apoio se mostra como parcial, pois conforme já mencionado anteriormente, foi identificada uma ausência de diretrizes específicas para o eixo gerencial de atuação, em especial para a gestão de pessoas. As diretrizes apontadas nos instrumentos gerenciais são focadas nas atividades de pesquisa, ensino e extensão. Dessa forma, os gestores possuem uma clareza de como devem performar em termos técnico-finalísticos, mas não possuem a mesma clareza para a função gerencial.

Em terceiro lugar, foi possível perceber que, antes de 2018, o sistema de monitoramento de metas era bastante incipiente na instituição. Os PGs apenas somavam as metas dos diversos setores e não havia rotina constante de acompanhamento. A instituição já estava operacionalizando a segunda edição do PDI, mas o acompanhamento dos objetivos institucionais se dava em ciclos de quatro anos e não havia sistema de acompanhamento de metas, principalmente em viés qualitativo.

Essa realidade foi alterada, principalmente a partir de 2018, sendo citada em algumas entrevistas como sinal de uma gestão mais profissional. Não se trata de uma cobrança de desempenho – como os gestores demonstraram –, mas da melhoria do sistema e periodicidade de acompanhamento das metas. Essa nova rotina gera suporte para o desempenho da função, norteando as ações do dia a dia em direção ao cumprimento das metas e objetivos institucionais estabelecidos.

Como quarto ponto, em termos de conhecimento, demonstrou-se, tanto na pesquisa documental quanto nas entrevistas, que não há gestão do conhecimento por parte da instituição,

sendo que a transmissão dos fundamentos necessários para os novos gestores, mesmo aqueles de caráter técnico e ferramental, é realizado pelos próprios servidores em sistema de colaboração. O desenvolvimento de competências gerenciais também segue a mesma linha, analogamente, sendo tratado de forma não coordenada no dia a dia, no decurso da função, ou por iniciativa do próprio gestor, conforme seu entendimento pessoal.

No entanto, é necessário ressaltar que a instituição possui dispositivo que permite aos gestores solicitarem apoio para se desenvolver. É facultado normativamente que os gestores requisitem capacitações que entendam como pertinente para sua melhoria. Não foi encontrado nenhum depoimento que tenha indicado uma resistência ou má vontade do setor de capacitação em processar os pedidos dos setores.

Então, mesmo que a instituição não lidere o tema de capacitação gerencial como algo cultural a ser desenvolvido, existe a possibilidade da requisição de cursos, o que se demonstra como uma ação institucional que provê suporte ao gestor. Mesmo que não se trate de apoio por oferta da instituição, se trata de apoio por demanda do gestor, embasado em dispositivo normativo.

Como último ponto, este estudo entende que a cultura de autonomia funcional é um ponto de suporte à atividade gerencial, pois permite com que o gestor tenha liberdade de atuação em seu campo operacional. A autonomia é vista como um diferencial de atuação, inerente à cultura do professor e das instituições educacionais (MINTZBERG, 2009), uma vez que ela permite com que o gestor intermediário crie um planejamento pessoal e cumpra as atividades que deve exercer.

Ressalta-se apenas que essa autonomia é percebida como limitada, seja normativa, financeira e culturalmente, pois ao mesmo passo em que o gestor é dotado de autonomia, o docente também é (MINTZBERG, 2009), o que acaba por gerar um contrapeso à atuação gerencial. Assim, a relação entre pares, principalmente nos departamentos – que congregam a maior parte de servidores da instituição – é complexificada, gerando entraves para a função gerencial, como os trazidos por alguns entrevistados.

O Quadro 29 resume as cinco ações de suporte ofertadas pela UFV, bem como apresenta as ressalvas em cada uma delas.

Quadro 29 - Ações de suporte à função gerencial

Ação de suporte	Ressalva
Gestão colegiada permite contribuição dos gestores intermediários na construção dos instrumentos de gestão	Distância dos colegiados superiores e existência de movimentos extra pauta
Evolução dos Planos de Gestão e do Plano de Desenvolvimento Institucional, que possuem extensas diretrizes de condução da instituição	Foco em diretrizes técnico-finalísticas e ausência de diretrizes gerenciais
Melhoria do sistema de acompanhamento e monitoramento	Foco em diretrizes técnico-finalísticas e ausência de diretrizes gerenciais
Possibilidade de os gestores intermediários requisitarem capacitações gerenciais	Cultura direciona a atenção do gestor-docente para questões finalísticas
Autonomia gerencial	Autonomia limitada por normas, recursos, hierarquia e pela autonomia do docente

Fonte: elaborado pelo autor.

4.4 Ações que possam melhorar a percepção de suporte organizacional e a performance dos gestores intermediários da UFV

As seções anteriores desenharam um diagnóstico da UFV a partir da pesquisa documental e, principalmente, da percepção dos gestores intermediários. Com base no estudo e nos dados coletados, tanto de caráter subjetivo quanto objetivo, é possível cumprir o quarto objetivo específico, de propor ações que possam melhorar não só a percepção de suporte organizacional, mas contribuir com a performance dos gestores da UFV, principalmente aqueles ocupantes de posições intermediárias.

Assim, são apresentadas sete recomendações de melhorias, divididas em quatro categorias: mudanças normativas; instrumentos gerenciais e estratégicos; desenvolvimento pessoal e capacitação; e percepção, tal como Figura 3.

Figura 3 - Recomendações de melhoria

<p>NÍVEL NORMATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permissão do técnico como chefe de departamento - Desenho de uma nova governança departamental 	<p>NÍVEL GERENCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação do Manual do Gestor - Definição de diretrizes gerenciais 	<p>NÍVEL PESSOAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novas capacitações gerenciais - Estratégias de aumento do engajamento
<p>NÍVEL PERCEPTIVO - Estratégias de aumento da percepção de suporte organizacional</p>		

Fonte: elaborada pelo autor.

4.4.1 Permissão do técnico como chefe de departamento

Dos 73 cargos intermediários existentes na instituição, 38 são de natureza departamental, oito são de Chefe de Instituto e quatro de Diretor de Centro. Posições que, de acordo com regimento, só podem ser ocupadas por docentes.

Conforme diagnóstico, grande parte dos docentes não possui perfil ou conhecimento prévio para ocupar a função gerencial e entende esses cargos como fardos, que os afastam de suas funções finalísticas. Adicionalmente, os docentes não possuem liberação plena de suas funções, precisando acumular encargos docentes e gerenciais, o que leva à sobrecarga, situação que não ocorre para os técnicos-administrativos.

Assim, sugere-se submeter aos conselhos departamentais e superiores a avaliação de uma mudança normativa, para permitir com que os técnico-administrativos possam ocupar o cargo de Chefia de Departamento ou Instituto.

Como são cargos eletivos, a mudança permitiria que cada departamento ou instituto avaliasse a pertinência de seguir por esse caminho.

4.4.2 Uma nova governança departamental

O *locus* onde reside a maior parte da atuação universitária é o departamento e instituto. Todos os docentes estão alocados nos diversos departamentos e institutos da IFES e é neles que são desenvolvidas as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Dentro dos departamentos, existem cinco conjuntos de competências, que recaem em quatro cargos comissionados e uma mesa colegiada:

- **Colegiado do departamento ou instituto:** exerce, como foro normativo, deliberativo e consultivo, a jurisdição superior do Departamento.
- **Chefe de departamento ou instituto:** administra e representa o Departamento e preside as reuniões do Colegiado do Departamento.
- **Coordenação de curso:** coordena a orientação acadêmica dos alunos do curso e preside as reuniões da Comissão Coordenadora de curso.
- **Secretários:** Responsáveis pelo atendimento aos discentes, gerenciando salas e dando suporte à rotina acadêmica do departamento. Usualmente são três secretários: geral, da graduação e da pós-graduação.

- **Chefe de expediente:** função administrativa da secretaria executiva do Departamento. Coordena os trabalhos de rotina administrativa da unidade e executa atividades atribuídas pela Chefia do Departamento.

A função do Chefe de Departamento ou Instituto se encontra pressionada por competências de outras instâncias, de modo que ele é atenuado em suas competências decisórias pelo Colegiado e de seus intuitos finalísticos pelo Coordenador de Curso, mas operacionalizado burocraticamente pelo Chefe de Expediente e pelos Secretários.

Assim, a pesquisa demonstrou uma oportunidade de repensar as atribuições entre estes cargos – principalmente Chefia de Departamento e Instituto – para que esta possa se apropriar das matérias que lhe são pertinentes.

Este documento não traz um desenho já construído para um novo sistema de gestão e governança, mas sugere que seja iniciado o debate. O aumento de autonomia do Chefe de Expediente poderia proporcionar ao Chefe de Departamento mais tempo para cuidar de projetos do departamento, como a busca de recursos e conexão com a sociedade. Da mesma forma, se outras matérias do cotidiano docente, como gestão de agenda e sobrecarga de professores, fossem adereçadas pelo Coordenador de Curso, o Chefe de Departamento poderia ter mais tempo para tratar de matérias departamentais.

4.4.3 Criação do Manual do Gestor

O cotidiano do cargo gerencial inclui uma gama diversa de sistemas, bem como uma rede de governança e fluxos burocrático-hierárquicos a serem operacionalizados para que a função possa ser cumprida.

Esse conjunto de conhecimentos não está estruturado, nem em uma capacitação, nem em um *locus* único. As informações presentes no sítio eletrônico da UFV acompanham o insulamento setorial, uma vez que cada Departamento, Diretoria ou Pró-Reitoria possui uma seção específica *on-line*, o que dificulta uma visão multissetorial.

Assim, sugere-se a criação de um Manual do Gestor, único, capaz de se tornar uma referência na condução do cotidiano. O material seria composto de seções como as seguintes:

- **Hierarquia e Governança:** Descrição tanto da estrutura hierárquica quanto da estrutura colegiada da UFV, bem como a governança decisória, incluindo competências das

unidades administrativas e dos colegiados, associando-os às solicitações e demandas usuais do dia a dia do gestor.

- **Sistemas:** Descrição sintética de todos os sistemas da instituição. Não se trata de um manual de utilização de cada sistema, mas de identificar a função de cada um, acompanhado do endereço de acesso e do manual completo daquele sistema em específico. Os sistemas devem ser explicados de forma a entender o motivo de seu uso e quais são as instâncias envolvidas nas suas funcionalidades.
- **Questões financeiras:** Explicações básicas de como funciona o orçamento da universidade. Esta seção ainda descreve como é possível obter créditos suplementares, recursos fora da universidade e a relação com os diversos Fundos, Fundações e gestores de recursos disponíveis.
- **Capacitações disponíveis:** O manual deverá, ainda, listar capacitações – pagas e/ou gratuitas – disponíveis para o aprofundamento em cada matéria, como cursos da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e capacitações ofertadas pela própria UFV.

Outras seções podem ser acrescentadas ao documento, devendo o Manual estar em constante atualização, disponível de forma *on-line* para os gestores. Também seria interessante, previamente à sua confecção e após sua primeira versão oficial, coletar a percepção dos gestores sobre seu conteúdo.

4.4.4 Definição de diretrizes gerenciais

Para suprir a carência de diretrizes gerenciais, cabe à instituição, durante o próximo ciclo de planejamento estratégico, debater e positivar diretrizes de gestão interna que devem ser observadas no cumprimento das metas e objetivos institucionais, principalmente aquelas relacionadas à gestão de pessoas. Essa clareza permitirá uma maior unicidade do corpo gerencial, se adequando às indicações centrais da gestão da universidade.

Não é obrigatório que essas diretrizes estejam positivadas no próprio PDI. As diretrizes podem compor um documento apartado, utilizado para apoiar a forma com que os setores internos conduzem seu cotidiano gerencial.

Salienta-se que o momento é propício para essa avaliação, uma vez que a UFV já iniciou o processo de elaboração da versão 2024-2029 do Plano.

4.4.5 Novas capacitações gerenciais

Tendo em vista o baixo engajamento nas capacitações gerenciais atualmente ofertadas, que possuem escopo introdutório ou integrativo, sugere-se a criação de um conjunto específico de capacitações gerenciais que possam prover, principalmente para os novos gestores, conhecimentos específicos para o desempenho da função gerencial. Temas sugeridos:

- **Metodologia Ágil:** metodologia de gestão – pessoal e de equipes – que busca dar maior celeridade e objetividade para a execução de tarefas.
- **Gestão de processos:** mapeamento e otimização de processos de trabalho, o que teria impacto direto em aumento da produtividade e ganho de tempo para o gestor.
- **Gestão de projetos:** criação e acompanhamento de projetos, com enfoque naqueles que possam representar recursos adicionais para a universidade.
- **Finanças públicas e compras:** muitos dos novos ocupantes de cargos demonstraram que a gestão financeira é um dos maiores desafios da ocupação dos cargos. Esses gestores apresentam uma baixa carga de conhecimentos prévios nessa área de conhecimento.
- **Liderança e relações interpessoais:** outro desafio apontado pelos gestores seria o de lidar com equipe, com pares e com problemas de natureza interpessoal. Assim, dotar os gestores de técnicas e teorias desta área de conhecimento pode suprir uma lacuna de conhecimento existente.
- **Capacitações ferramentais:** há uma carga de conhecimentos, fluxos de tramitações e sistemas eletrônicos que é inerente à função gerencial. O setor de capacitação da UFV deve mapear quais sistemas e fluxos ainda não possuem capacitações, para desenvolver estes materiais, e mencioná-los no Manual do Gestor.

Algumas das sugestões de capacitação acima são ofertadas pela ENAP, podendo ser utilizados para diminuição de custos.

4.4.6 Estratégias de aumento do engajamento

A simples oferta de capacitação não é suficiente para garantir sua execução, uma vez que há baixo interesse pessoal, no caso dos docentes.

A oferta de novas capacitações pode ser atrativa para uma parcela dos gestores, mas pode não ser suficiente para aumentar o engajamento em capacitações gerenciais de forma suficiente. Dessa forma, sugerem-se estratégias adicionais para aumento de engajamento na realização das capacitações gerenciais:

- **Obrigatoriedade:** uma parcela de capacitações deve ser entendida como obrigatória. A gestão universitária é responsável pelo cumprimento das metas e alcance dos objetivos institucionais, de modo que os conhecimentos necessários para sua boa execução não podem estar livres para decisão do corpo funcional. Trata-se de balizar um conhecimento mínimo para ocupação dos cargos.
- **Cultura de desenvolvimento gerencial:** a gestão superior da universidade deve buscar aprimorar a cultura da organização, inculcando no corpo funcional a necessidade de se desenvolver gerencialmente.
- **Liberação de horário para realização de capacitações gerenciais:** deve haver uma política de liberação ou compensação de horário para que o gestor possa se capacitar sem que isso aumente a sua sobrecarga de trabalho.
- **Consistência de planejamento:** deve haver consistência na emissão dos planos anuais de capacitação, bem como na inclusão de opções gerenciais no rol de capacitações, incluindo tanto opções introdutórias como avançadas.

4.4.7 Estratégias para aumento da percepção de suporte organizacional

Eisenberger, Malone e Presson (2016) indicam que a percepção de suporte organizacional é percebida com maior intensidade a partir de ações discricionárias da instituição. Ou seja, quando o corpo funcional irá perceber um maior suporte advindo da UFV a partir de ações efetivas e escolhidas pela gestão central da instituição.

Assim, recomenda-se uma lista de ações que tem como objetivo aumentar a percepção dos servidores do suporte ofertado pela organização, especificamente para a ação gerencial:

- **Realizar ações corretivas de forma autônoma:** A UFV deve se antecipar às eventuais diretrizes advindas de órgãos de controle sobre desenvolvimento gerencial e melhorias na gestão de pessoas, para que a comunidade entenda que a busca por melhoria não seja conduzida a partir de vetores e pressões externas.

- **Desenvolver uma cultura de equidade entre as carreiras:** A instituição deve empreender esforços para diminuir a percepção de desequilíbrio entre as carreiras de servidores da UFV, principalmente na ocupação de cargos.
- **Criar uma cultura de desempenho, com recompensas:** Deve-se melhorar a cultura de desempenho da UFV, com recompensas (não financeiras, dada a restrição do serviço público) apropriadas.
- **Suporte e acompanhamento do desenvolvimento gerencial:** A gestão de conhecimento gerencial hoje, na UFV, é feita de forma livre pelo corpo funcional. O conhecimento é passado de gestor para gestor sem envolvimento da instituição. É preciso que a instituição se aproprie desta temática, supervisionando a prática informal para melhoria das competências gerenciais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou entender se e como os gestores intermediários de uma instituição federal de ensino superior – a UFV – percebem o suporte organizacional da instituição.

Para alcançar esse entendimento, almejou-se cotejar questões objetivas e subjetivas, identificando tanto as práticas e políticas de gestão de pessoas contempladas nos instrumentos da instituição, bem como as ações da organização que dão suporte à ação gerencial dos gestores intermediários no cotidiano, quanto a identificação da percepção de suporte organizacional dos gestores intermediários. A partir desses objetivos foi possível propor sugestões de melhorias.

A pesquisa documental realizada obteve êxito em mapear as políticas e ações de gestão de pessoas voltadas para auxiliar os gestores universitários em sua ação gerencial. Foi realizado levantamento de informações existentes nos documentos institucionais como os PDIs, RGs, PGs e demais documentos emitidos pela UFV no período de 2009 a 2023.

A primeira categoria de análise abordada na pesquisa documental, desafios da gestão, confirmou a literatura ao identificar os dois maiores desafios vivenciados pela UFV: a necessidade de pessoal (desde 2009) e a restrição orçamentária (desde 2011).

Por meio da categoria burocracia profissional, foi possível identificar a ausência de diretrizes específicas de gestão de pessoas, representada pela existência de indicadores de recursos humanos burocráticos e o fato de os objetivos não-finalísticos possuírem metas e foco administrativos, que leva ao maior cumprimento de metas e objetivos finalísticos. Como consequência, os indicadores com menor avaliação dentro do iGG feito pelo TCU são aqueles relativos à gestão de pessoas.

Em termos de capacitação, a terceira e última categoria de análise, verificou-se a existência de metas genéricas de capacitação e uma reduzida busca por capacitação de enfoque gerencial, embasada na inconstância das capacitações de cunho gerencial no planejamento de desenvolvimento de pessoal na UFV. O período registrou, ainda, uma diminuição das metas e dos gastos em capacitação ao longo dos anos.

No tocante às entrevistas, teve-se contato com 16 gestores intermediários, sendo 75% de docentes e 25% técnico-administrativos. Desses, 37,5% são homens e 62,5%, mulheres. 93,8% possuem alto nível de escolaridade, sendo mestres ou doutores. 81,3% possuem entre 11 e 30 anos de vínculo com a UFV. 50% dos entrevistados ocupam cargos eletivos e 50% cargos discricionários, sendo que Chefes de Departamento e Diretores são os principais cargos ocupados, entre os entrevistados. Em geral, as características dos entrevistados são semelhantes às características do universo de gestores da UFV, ressalva para o sexo dos entrevistados, em

que se obteve proeminência do sexo feminino, ao passo que na UFV a maior parte de gestores intermediários é do sexo masculino.

A coleta de dados com os entrevistados foi subdividida em oito categorias: a função gerencial; a sobrecarga de trabalho; a relação com a chefia imediata; a relação com os colegiados; a relação com pares e subordinados; a gestão de pessoas na UFV; ascensão, salários e carreiras; e suporte organizacional.

No tocante à função gerencial, ela foi entendida como diversa, intensa e fragmentada. Os principais desafios da função gerencial percebidos pelos gestores se referem à gestão de pessoas, ao acompanhamento de inovações e normas e às questões financeiras, principalmente em um universo de restrição orçamentária. Os Chefes de Departamento possuem uma tendência maior para apresentar desafios e questões de seu universo particular, ao passo que Diretores possuem maior foco em questões institucionais.

Os gestores intermediários entendem que possuem autonomia para desempenhar sua função, mas limitada por normas, hierarquia e recursos. Essa autonomia estimula ainda uma cultura de insulamento entre os setores que, por vezes, são identificados como órgãos autônomos.

Foi identificado que os Chefes de Departamento não se sentem preparados para assumir a função, principalmente devido à falta de conhecimento do que seria a função gerencial, aliado à falta de perfil de liderança no corpo de servidores – principalmente para os docentes – e à inexistência de capacitações. Assim, o desenvolvimento de conhecimentos e competências se dá na prática, no decurso da função, ou em busca individual.

Constatou-se que há uma percepção de sobrecarga, mas ela é entendida como consequência das decisões dos gestores, devido ao acúmulo das funções técnicas e gerenciais. Há uma opção consciente de manutenção destas funções, pois os servidores não querem se distanciar de suas áreas de conhecimento originárias. A sobrecarga é solucionada a partir de mais horas trabalhadas e a diminuição da qualidade do trabalho.

No caso dos cargos eletivos como a Chefia Departamental, a função gerencial é percebida como fardo, sendo que a ocupação de cargos é motivada mais pelo amor à instituição e pela vontade de contribuir do que por questões financeiras.

A terceira categoria de análise – a relação com a chefia imediata – demonstrou que os gestores intermediários percebem apoio da chefia imediata, mas que por vezes é ofertado de forma reativa, após demanda. A dinâmica de trabalho é marcada pelo compartilhamento das decisões, pela parceria e autonomia. Há uma personificação do apoio concedido, mas a

identificação de restrição é tida como externa, revelando um corporativismo na relação hierárquica.

A relação com os colegiados – quarta categoria de análise – também demonstrou que os gestores intermediários percebem apoio, mas de forma mais representativa pelos colegiados próximos à sua função, como os colegiados departamentais. A relação com esses colegiados é próxima, colaborativa e harmônica. No entanto, a relação com os colegiados superiores é distante, de obediência e conformação, havendo movimentos extra pauta, de coordenação e busca por influência nas decisões.

Verificou-se que os gestores intermediários percebem apoio dos pares e subordinados. Os ocupantes de cargos hierarquizados (Diretores) entendem como pares aqueles ocupantes do mesmo cargo que o seu, ao passo que os ocupantes de cargos eletivos (Chefes de Departamento, Instituto e Centro) entendem como pares os servidores da mesma carreira, principalmente aqueles do mesmo setor. Houve um incômodo no uso da palavra subordinados por alguns docentes, uma vez que eles se entendem como representantes ao invés de chefes diretos, o que muitas vezes facilita o compartilhamento do processo decisório com os pares e subordinados.

Para a categoria relativa à gestão de pessoas na UFV, foram tratadas questões envolvendo a relação dos gestores intermediários com a PGP e com a instituição como um todo, tratando sobre práticas e políticas de trabalho, capacitação e suporte material. De forma geral, os gestores entendem a existência, tanto de suporte advindo da PGP quanto de suporte material, mas pautado por várias ressalvas. Percebe-se uma inexistência ou falta de conhecimento dos gestores sobre políticas e práticas de gestão de pessoas sendo ofertadas pela instituição aos gestores intermediários, marcada pela inexistência de capacitações gerenciais.

A atuação da PGP é tida mais como administrativa do que estratégica e reforça-se o enquadramento da instituição como uma Burocracia Profissional, conforme tipologia de Mintzberg (2009). As instituições organizadas dessa forma possuem uma maior autonomia em sua área finalística, o que foi retratado pelos entrevistados quando questionados se havia cobrança pelo seu desempenho gerencial. A cobrança por desempenho em cima do gestor, quando existente, parte do próprio setor, não havendo movimento relevante de cobrança hierarquizada.

Algumas perguntas buscaram identificar como os entrevistados entendiam a possibilidade de ascensão, os seus salários e suas carreiras. A remuneração pelos cargos não é entendida como compatível com as responsabilidades que os gestores acumulam. Assim, metade dos ocupantes de cargos não desejam permanecer ocupando cargos no futuro, pois acreditam já ter feito sua parte, podendo retomar às suas funções originárias. Esse sentimento é

mais comum entre docentes do que técnico-administrativos, situação compatível com a autonomia que os docentes possuem e com a maior remuneração que os professores recebem, quando comparada aos vencimentos do corpo técnico das IFES.

Nesse sentido, revela-se uma cultura de valorização dos docentes em detrimento dos técnicos-administrativos, para ocupação de cargos, o que se demonstra como uma contradição institucional, uma vez que os entrevistados reconhecem que muitos docentes não possuem perfil gerencial, mas a instituição mantém a limitação – normativa e cultural – da ocupação de cargos pelos técnico-administrativos. A distinção focalizada também ocorre em termos geográficos, com uma cultura de valorização do *campus* sede em detrimento dos *campi* fora de sede.

Nessa categoria também buscou-se compreender quais atributos eram levados em consideração na escolha de cargos, sendo que a maior parte dos depoimentos indicou que os ocupantes de cargos são escolhidos por: i) competências e histórico gerencial e técnico; ii) alinhamento político e relações de confiança e iii) capacidade relacional.

Para a última categoria de análise, buscou-se um panorama mais amplo do entendimento de suporte organizacional, ao sair da visão compartimentalizada de apoio – dos pares, subordinados, chefia imediata, PGP etc. – para buscar o entendimento se havia, de maneira geral, percepção de suporte organizacional. Os entrevistados indicaram que sim, que percebem apoio advindo da UFV especificamente para sua função gerencial. Essa percepção se alterou ao longo dos anos, em parte pelos próprios ocupantes de cargos, visto que o apoio é percebido em vários momentos como proveniente da pessoa ocupante do cargo e não da instituição.

Ao concluir a análise dos dados, entende-se que o presente estudo jogou luz a um tema de tamanha relevância para a gestão pública, em especial a universitária, identificando qual é o enfoque gerencial dado a partir dos instrumentos institucionais e qual a percepção de suporte organizacional de uma parcela específica de gestores, os intermediários.

Parte da literatura sobre o tema foi confirmada, como a gestão conduzida por pares, de forma autônoma, em que há conformação do *corpus* social ao processo decisório colegiado. O saber técnico (do docente) é valorizado acima do saber gerencial, devido ao vínculo afetivo da pessoa com sua carreira universitária, de modo que muitos gestores não possuem perfil ou não se sentem preparados para assumir as funções gerenciais, dada a inexistência de capacitações gerenciais.

Houve uma leve diferenciação da literatura ao observar os atributos que são identificados como relevantes para a escolha de servidores para ocupação de cargos, o que pode estar relacionado à uma dificuldade dos próprios gestores, recém escolhidos, assumirem maior peso em atributos políticos e relacionais acima de atributos técnicos.

No tocante à percepção de suporte organizacional, o estudo revelou-se de forma oposta aos levantamentos realizados no referencial teórico, uma vez que se verificou na UFV o sentimento da existência de suporte organizacional para o desempenho da função gerencial, mesmo que existindo ressalvas, como aquelas trazidas sobre a falta de preparo gerencial. A literatura, focada no gestor intermediário, indicou uma falta de suporte, principalmente na carência de apoio para suprir as lacunas da natureza gerencial.

No entanto, houve uma certa distinção entre o que é personificação da gestão da UFV e o que é personificação da comunidade universitária. As atitudes dos gestores, que na literatura representam a forma com que os servidores observam a materialização da gestão empossada (reitor), muitas vezes, no estudo, foram fatores que materializaram a cultura e a unidade da comunidade, de forma separada, o que retroalimenta o corporativismo classista.

Assim, a partir desse corporativismo identificado no ambiente universitário, evidenciou-se a existência de um apoio personalista, que não é ofertado de forma espontânea, mas é reativo, ocorrendo após concretização de uma demanda. Esse apoio personalista se concretiza dentro da teoria da reciprocidade de Gouldner (1960), de modo que a ajuda é entendida como um oferecimento da pessoa ocupante do cargo e não uma atribuição do cargo, também reforçando essa dualidade entre personificação da organização e personificação do coletivo.

Essa cultura também demonstrou uma exteriorização das dificuldades gerenciais, de modo que o apoio, como tratado acima, é visto como algo ofertado pela pessoa ocupante do cargo, mas a restrição, seja ela concretizada por uma negativa de um pleito ou pela restrição orçamentária, é tratada como algo externo, extramuros. Assim, fortalece-se o senso de pertencimento da comunidade universitária, distanciando-a das dificuldades gerenciais, relevando a atuação e performance do gestor.

A partir destas análises, foram sugeridas sete ações a serem implementadas pela UFV, podendo ser avaliadas por outras instituições que partilham um contexto semelhante: permissão do técnico como Chefe de Departamento; desenho de uma nova governança departamental; criação do Manual do Gestor; definição de diretrizes gerenciais; criação de novas capacitações gerenciais; implementação de estratégias de aumento do engajamento e ações para aumento da percepção de suporte.

Há que se atentar para as limitações da pesquisa, uma vez que não são passíveis de generalização, por se debruçar sobre um período específico em uma instituição específica. Houve recorte, ainda, para os gestores intermediários e, especificamente, àqueles que ocupam cargos neste momento, não havendo comparação transversal com gestores de outras épocas.

Desse modo, levando em conta as descobertas do presente estudo, bem como as limitações identificadas, para a agenda de pesquisas futuras, sugere-se que sejam conduzidos mais estudos sobre percepção de suporte organizacional, pelo ponto de vista do gestor intermediário, dada a sua criticidade de ação.

Tendo em vista a sugestão – disruptiva – de alteração normativa que permitiria aos servidores técnicos assumirem a chefia departamental, também pode ser pertinente a realização de pesquisas que tratem as questões culturais envolvidas nessa permissão, uma vez que o técnico, que hoje é preterido na ocupação de cargos, ocuparia posições de chefia hierarquicamente superiores a docentes, de modo que a sugestão não trata apenas de retrabalhar as competências e possibilidades entre as carreiras, mas de alterações na estrutura de poder da instituição.

Recomenda-se, também, a realização de estudos comparativos entre IFES, bem como com instituições privadas de ensino superior, para identificar características compartilhadas entre instituições educacionais. Instituições privadas podem revelar dados importantes para o entendimento da gestão universitária, principalmente em um momento de queda de ingressantes e aumento da desistência de estudantes de universidades públicas.

Ademais, sugere-se a realização de estudos transversais, que possam analisar a percepção dos gestores – intermediários ou não – ao longo do tempo, para identificar se há mudança nessa percepção e quais seriam os elementos que possam estar gerando uma maior ou menor percepção de suporte organizacional para o exercício da função gerencial.

Em última instância, sugerimos a realização de pesquisas que possam aprofundar a compreensão e contrapor o suporte objetivo (existência de ações e práticas ofertadas pelas instituições) à percepção subjetiva de suporte (avaliação dos gestores ou servidores), situação que foi tratada apenas brevemente na presente pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ABREU, R. M. **Mudança organizacional e as reações dos servidores após a implantação do Reuni**. Florestal: Universidade Federal de Viçosa, 2018. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/handle/123456789/22465>. Acesso em: 24 nov. 2022.
- ABREU, R. M.; MARRA, A. V. Mudança organizacional e as reações dos servidores após a implantação do Reuni. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 86-105, set./dez. 2019.
- ALVES, J. S. Suporte Organizacional e Desempenho sob a perspectiva de Servidores Técnicos-Administrativos em Educação. *In: IX Encontro de Administração Pública da ANPAD VI – EnAPG*, maio, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/a6a767bbb2e3513233f942e0ff24272c.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2022.
- ANDRADE, G. **Burocracia de médio escalão**: uma análise da atuação no nível municipal a partir da abordagem dos arranjos institucionais. São Bernardo do Campo: Universidade Federal do ABC, 2018.
- ASELAGE, J.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 24, n. 5, p. 491-509. 2003.
- BARBOSA, M. A. C. *et al.* Modelo de gestão burocrático ou gerencialista: estudo em uma Universidade Federal do Brasil. **Caderno Profissional de Administração UNIMEP**, Piracicaba, v. 9, n. 2, p. 267-291, ago./nov. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNARD, C. **As Funções do Executivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1971.
- BEUREN, I. M.; EGGERT, N. S.V; SANTOS, E. A. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 27, n. 92, p. 113-131. 2020.
- BLAU, P. M. **Exchange and Power in Social Life**. New York: Wiley, 1964. 352 p.
- BOBBIO, N. **Estado, Sociedade e Democracia**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2017.
- BOSELIE, P. **Strategic human resource management**: a balanced approach. 2. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2014.
- BOSELIE, P.; HARTEN, J. V.; VELD, M. A human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further... **Public Management Review**, London, v. 23, n. 4, p. 483-500. 2021.
- BRASIL. Casa Civil. **Exposição de motivos nº 37, de 18.8.2000**. Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Codigos/codi_conduta/Cod_conduta.htm. Acesso em: 30 nov. 2022.

BRASIL. Casa Civil. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 17 abr. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>. Acesso em: 28/06/2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 13/09/2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, 2017a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm. Acesso em: 10 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior. Brasília, DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm. Acesso em: 30/11/2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2699/2018. Plenário. Relator: Ministro Bruno Dantas. Sessão de 21/11/2018. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, nov. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2164/2021. Plenário. Relator: Ministro Bruno Dantas. Sessão de 15/09/2021. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, set. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o estado republicano**. Rio de Janeiro: Editora da fundação Getúlio Vargas, 2008.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 21-38.

CARMO, L. J. O. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público**, Brasília, v. 69, n. 2, p. 163-191, abr./jun. 2018.

CASTRO, A. B. C. *et al.* Avaliação de treinamento profissional para trabalhadores do conhecimento: um estudo de caso em uma instituição pública de educação, ciência e tecnologia do Nordeste do Brasil. **Holos**, Rio Grande do Norte, ano 34, v. 4, p. 136-155. 2018.

CAVALCANTE, P.; LOTTA, G.; YAMADA, E. O desempenho dos burocratas de médio escalão: determinantes do relacionamento e das suas atividades. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 14-34. 2018.

CONSELHO UNIVERSITÁRIO. **Resolução nº 08, de 17 de setembro de 2019**. Regimento de Admissão, Progressão, Promoção e Aperfeiçoamento do Pessoal Docente (RAPPAD). Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2019. Disponível em: <https://www.soc.ufv.br/wp-content/uploads/08-2019-RAPPAD-convertido.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2023.

CONSELHO UNIVERSITÁRIO. **Resolução nº 11, de 5 de setembro de 2006**. Política de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFV. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2006. Disponível em: <http://www.soc.ufv.br/wp-content/uploads/11-06.pdf>. Acesso em: 01 set. 2023.

CONSELHO UNIVERSITÁRIO. **Resolução nº 15, de 11 de setembro de 2018**. Política de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFV. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2018. Disponível em: <http://www.soc.ufv.br/wp-content/uploads/15-2018-Pol%C3%ADtica-de-Desenvolvimento-dos-Servidores-T%C3%A9cnico-Administrativos1.pdf>. Acesso em: 01 set. 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DAGNINO, R. P. Como é a universidade de que o Brasil precisa? **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 20, n. 2, p. 293-333, jul. 2015.

DAGNINO, R. P. **Planejamento estratégico governamental**. 3. ed. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2014. 162 p.

DAGNINO, R. P.; CAVALCANTI, P. A.; COSTA, G. **Gestão Estratégica Pública**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2016.

DAGNINO, R. P.; GOMES, E. O processo decisório na Universidade Pública Brasileira: uma visão de análise de política. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 7, n. 4, 2002.

DAVIS, A.; RENSBURG, M. J. V.; VENTER, P. The impact of managerialism on the strategy work of university middle managers. **Studies in Higher Education**, Oxfordshire, v. 41, n. 8, p. 1480-1494. 2016.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: serving rather than steering. **Public Administration Review**, Washington, v. 60, n. 6, p. 549-559, nov./dez. 2000.

DIAS, A.T.B.B. B; ROSSETTO, C. R; MARINHO, S. V. Estratégia como prática social: um estudo de práticas discursivas no fazer estratégia. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 393-412, mai./jun. 2017.

- DOURADO, P. C. *et al.* Aprendizagem individual, suporte organizacional e desempenho percebido: um estudo com docentes universitários. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, n. 34. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/xYtSTkb39w5kLQG6y5wMCbD/?lang=pt>. Acesso em: 20 ago. 2023.
- EISENBERGER, R. *et al.* Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 71, n. 3, p. 500-507. 1986.
- EISENBERGER, R.; MALONE, G. P.; PRESSON, W. D. Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. **Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology**, v. 2, p. 3-22. 2016.
- ÉSTHER, A. B. Competências de reitores: a visão dos gestores de universidades federais localizadas em Minas Gerais. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITÁRIA EN AMÉRICA DEL SUR, 10, 2010, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata: 2010. p. 1-17.
- ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L.; A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais de Minas Gerais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, mar. 2008.
- FARIAS FILHO, M. C.; GARCIA, R. R.; HERREROS, M. M. A. G. A institucionalização do planejamento na gestão universitária. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 252-268, set. 2013.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1990.
- FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. *In*: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 147-164.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminar statement. **American Sociological Review**, Menasha v. 25, p. 161-178. 1960.
- GUIMARÃES, T. A. *et al.* Explorando o construto organização de aprendizagem no setor público: uma análise em órgão do poder executivo federal brasileiro. **O&S**, v. 10, n. 27, p.111-125, mai./ago. 2003.
- GIDDENS, A. **The constitution of society**. Berkeley: University of California Press, 1984.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

- HOWLETT, M. Public managers as the missing variable in policy studies: an empirical investigation using Canadian data. **Review of Policy Research**, Knoxville, v. 28, n. 3, p. 247-263. 2011.
- JUNQUILHO, G. S. Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do “folclore” e o “fato”. **GESTÃO & PRODUÇÃO**, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 304-318, dez. 2001.
- JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 1, p.137-56, jan./fev. 2004.
- KRAVARITI, F.; JOHNSTON, K. Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management, **Public Management Review**, London, v. 22, n. 1, p. 75-95. 2020.
- LEGAY, M. The beginnings of public management: administrative science and political choices in the eighteenth century in France, Austria, and the Austrian Netherlands. **The Journal of Modern History**, v. 81, n. 2, pp. 253-293, jun. 2009.
- LEITE, C. P. Taylor e Fayol. In: SILVA, B (Org.). **Taylor e Fayol**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1960. p. 161-168.
- LICHTBLAU, K. A economia da dádiva. **Perspectivas**, São Paulo, v. 49, p. 59-81, jan./jun. 2017.
- LONGO, F. **Mérito e flexibilidade**: a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007.
- LOPEZ, F.; PRAÇA, S. Cargos de confiança e políticas públicas no executivo federal. In: PIRES, R.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. (Orgs.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018. p. 141-160.
- MARGON, J.; POUBEL, L. Tomada de decisão estratégica em organizações complexas: a dinâmica de processos decisórios colegiados em uma universidade pública virtual. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 31, n. 3, p. 88-106, 2016.
- MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 3, p. 09-31, jul./set. 2005.
- MARRA; A. V.; SILVA, R. R. L.; LARA, S. M. Aprendizagem informal: ex-técnicos administrativos x novos gerentes municipais. **Navus**, Florianópolis, v. 10, p. 01-14, jan./dez. 2020.
- MARZALL, L. F. *et al.* Suporte organizacional e comprometimento: a percepção dos docentes de uma instituição de ensino superior. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 21, n. 4, p. 7-26, out./dez. 2020.

MATUS, C. O plano como aposta. **São Paulo em perspectiva**, São Paulo, v. 5, n. 4, p. 28-42, out./dez. 1991.

MCMULLIN, C. Challenging the necessity of New Public Governance: co-production by third sector organizations under different models of public management. **Public Administration**, London, v. 99, n. 1, p. 5-22. Mar. 2020.

MEDEIROS, C. R. O.; WIMMERSBERGER, D. A.; MIRANDA, R. Revisitando Mintzberg: fatos e folclore no trabalho gerencial pela perspectiva de gestores de uma multinacional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 8, n. 2, mai./ago. 2015.

MENDES, M. S. *et al.* Percepção sobre a Gestão Estratégica de Pessoas em uma Instituição de Ensino Superior Pública Federal. **Competência**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, jul. 2018.

MERTON, R. K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, Boston, p. 163-176, mar./abr. 1990. Disponível em: <http://rafael.glendale.edu/ppal/Busad%20101/mintzbergmar1990.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2023.

MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.

MORAES, K. N.; DOURADO, L. F. A expansão da rede federal de educação superior no período de 2003 a 2020. **Em aberto**, Brasília-DF, v. 36, n. 116. 2023. Disponível em: <http://emaberto.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/5553>. Acesso em: 21 ago. 2023.

MOTTA, F. C. P. Organização nascente, pré-capitalismo e manufatura. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 4, p. 19-30, out./dez. 1986.

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

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. Percepções sobre a natureza humana e das relações profissionais no trabalho de servidores universitários. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 274-296, 2018.

OLIVEIRA, A. C.; PINTO, F. R.; MENDONÇA, C. M. C. Alinhamento estratégico de planejamentos institucionais: estudo em uma universidade federal da Amazônia setentrional. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 183-205, mai./ago. 2020.

OREIRO, J. L. **A PEC 32 Da Reforma Administrativa: Reformar o Serviço Público para Acabar com o Estado do Bem-Estar Social e Implantar o Estado Neo-Liberal**. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.27203.02082>. Acesso em: 30 nov. 2022.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT.

Managing competencies in government: state of the art practices and issues at stake for the future. Paris: OECD Publishing, 2010.

PACHECO, R. S. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. *In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*, 7., 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa, 2002. p. 1-20.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 36-49. 2005

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. California: Sage Publications, 2002.

PEREIRA, R. F. *et al.* Funções de confiança na gestão universitária: a dinâmica dos professores-gestores na Universidade Federal de Viçosa. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 260-281, jan. 2015.

PEREIRA, S. P. M.; CORREIA, P. M. A. R. Movimentos pós-nova gestão pública: o novo serviço público. **Lex Humana**, Petrópolis, v. 12, n. 1, p. 69-85. 2020.

PESSANO, C. S. **Docência na educação superior:** a importância da gestão de pessoas para a promoção do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho à luz da psicologia positiva. 2020. 150 f. Tese (Doutorado em Educação) - Escola de Humanidades, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

PESTOFF, V. Co-production at the crossroads of public administration regimes. *In: BRANDSEN, T.; VERSCHUERE, B.; STEEN, T. (Eds.), Co-production and co-creation: Engaging citizens in public service*. New York: Routledge, 2018. p. 27–36.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos indivíduo-organização: explorando seus significados entre gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, Edição Especial, p. 288-304, out. 2015.

PINTO, T. R. G. S; MARTINS, S; FARIA, R. O significado da gestão para os coordenadores de curso superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 49-72, jan./abr. 2019.

PIRES, R. O trabalho na burocracia de médio escalão e sua influência nas políticas públicas. *In: PIRES, R.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. (Orgs.). Burocracia e políticas públicas no Brasil*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018. p. 185-206.

PIRES, R.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. (Orgs.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Órgãos do Governo. 2023. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/pagina-interna/603239-%C3%B3rg%C3%A3os-do-governo>. Acesso em: 04 ago. 2023.

PROCÓPIO, M. L. *et al.* Administração, Administradores e Organizações: reflexões sobre a atividade gerencial e suas especificidades. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 10, n. 1, p. 15-39. 2021.

REED, M. **Sociologia da gestão**. 1. ed. Lisboa: Celts, 1997.

REIS, M. Gestão estratégica na área legislativa da Câmara dos Deputados. **Cadernos da Escola do Legislativo**, Belo Horizonte, v. 13, n. 21, p. 179-213. 2012.

RIVERA, J. D.; UTTARO, A. The manifestation of new public service principles in small-town government: a case study of Grand Island, New York. **State and Local Government Review**, v. 53, n. 1, p. 89-100. 2021.

SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma IFES centenária. **Revista do Servidor Público**, Brasília, v. 68, n. 2, p. 467-492, abr./jun. 2017.

SANTIAGO, N. T.; BARROS, M. J. F.; JESUS, D. M. C. Análise das políticas de gestão docente à luz do modelo da burocracia profissional de Mintzberg: um estudo de múltiplos casos em IES privadas na Bahia. *In: XVIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Anais...* Equador, 2018.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, São Leopoldo, RS, v. 1, n. 1, p. 1-15, jul. 2009.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organization culture. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 25, n. 2, p.3-16. 1984.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *In: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Enap, 2010. p. 09-28.

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

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SILVA, C. R. S.; MENDONÇA, J. R. C. Suporte Organizacional no Setor Público: a Percepção de Gestores de uma Secretaria Estadual. **Teoria e Prática em Administração**, v. 9, n. 2, p. 77-92., 2019.

SILVA, S. M. F.; OLIVEIRA, A. F. Burnout em professores universitários do ensino particular. **Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v.23. 2019.

SILVA, M. W.; RISSI, M. Orçamento e estratégia na gestão universitária: um estudo bibliométrico. *In: XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Mar Del Plata. Anais...* Argentina, 2017.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOUZA, E. M. de. (Org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**: uma abordagem teórico-conceitual. Vitória: EDUFES, 2014.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: Como as coisas funcionam. Porto Alegre: Artmed, 2011.

TABELAS de remuneração de cd, fg e fcc (FUC). Lei nº 13.328, de 29 de julho de 2016. UFV, 2019. Disponível em: <https://pgp.ufv.br/wp-content/uploads/2013/03/TABELAS-DE-REMUNERACAO-DE-CD-FG-FUC.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2023.

TAMAYO, M. R. *et al.* Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP). *In: SOCIEDADE BRASILEIRA PARA O PROGRESSO DA CIÊNCIA (Org.). 52ª Reunião Anual da SBPC, Resumos*. Brasília: SBPC, 2000.

TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: Relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, RN, v. 7, n. 1, p. 37-42. 2002.

TAYLOR, F.W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1999.

TENGBLAD, S. Is there a 'new managerial work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 43, n. 7, nov. 2006.

TOMAZZONI, G. C. *et al.* Os Vínculos Organizacionais na Percepção de Gestores: Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 3, p. 245-258. 2020.

TOSTA, H. T. *et al.* Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 01-15, ago. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Tabela Salarial - Carreiras do Magistério Federal**: Salários dos professores atualizados em 2023. 2023. Disponível em: <http://www.progep.ufu.br/central-de-conteudos/documentos/2019/08/tabela-salarial-carreiras-do-magisterio-federal>. Acesso em: 13 jul. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Diretoria de Recursos Humanos. **Programa Anual das Ações de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Viçosa**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2007b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Diretoria de Recursos Humanos. **Programa Anual das Ações de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Viçosa**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2010b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Diretoria de Recursos Humanos. **Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Viçosa**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2007a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró Reitoria de Gestão de Pessoas. **Plano Anual de Capacitação 2013**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2013b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró Reitoria de Gestão de Pessoas. **Plano de Capacitação 2015**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2015c.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró Reitoria de Gestão de Pessoas. **Plano de Desenvolvimento – 2022**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2021b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2017**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2012a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2023**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2018a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Plano de Gestão 2009-2012**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Plano de Gestão 2012-2015**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2012b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Plano de Gestão 2015-2019**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2015a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório das Ações de Desenvolvimento Profissional 2018-2019-2020**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2021c.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2009**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2010a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2010**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2011**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2012c.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2012**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2013a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2013**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2014**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2015b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2015**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2016**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2017**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2018b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2018**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2019**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2020**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2021a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2021**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2022**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA CAMPUS FLORESTAL
35690-000 – FLORESTAL – MINAS GERAIS – BRASIL

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa intitulada: GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E SUPORTE ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL. Os participantes do estudo são todos os docentes e técnicos administrativos em educação da Universidade Federal de Viçosa, em todos os seus *campi*, que ocupam cargos de gestão, especificamente entendidos como gestores intermediários. Todos estes gestores, incluindo você, serão convidados a participar de uma entrevista, com roteiro semiestruturado, que trata a respeito de informações pessoais, vivências na universidade e percepção de suporte organizacional. A entrevista será conduzida de forma remota, em plataforma *Google Meet*, sendo gravada, apenas para ser transcrita para tratamento posterior. O tempo que você gastará na entrevista será em média 60 minutos. Será garantido o anonimato no tratamento público de informações. A pesquisa terá como objetivo principal: analisar como os gestores intermediários percebem o suporte organizacional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGP) especificamente para a sua ação gerencial. Este documento contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa e sua colaboração será de muita importância para nós, mas se desistir a qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você.

Você, ao aceitar participar da pesquisa, deverá: 1. Eletronicamente aceitar participar da pesquisa, o que corresponderá à assinatura do TCLE, o qual poderá ser impresso se assim o desejar. 2. Participar da entrevista em data e horário estabelecidos de comum acordo entre as partes. A entrevista será realizada de maneira remota, portanto, no momento e data de sua preferência. Não é obrigatório responder a todas as perguntas se assim você o desejar.

Os riscos desta pesquisa envolvem você se sentir cansado ou aborrecido ao responder a entrevista, e desconfortável ao lembrar alguma vivência que passou durante sua vivência na administração pública. As formas de minimizar os riscos desta pesquisa são que, neste caso, você pode se recusar a responder quaisquer perguntas. Você também poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer necessidade de justificativa.

Além dos riscos já mencionados, há a possibilidade do risco de quebra de sigilo, pois a gravação e a transcrição serão guardadas pelo pesquisador. Neste sentido, salienta-se que, como medida de proteção, todos os dados coletados serão arquivados sem a identificação do nome do participante, analisados em caráter científico, registrados em nuvem *OneDrive*, ao qual apenas o pesquisador tem acesso e serão guardados em local restrito pelo prazo de 5 (cinco) anos, sem o nome do participante. Conjuntamente para garantir a confidencialidade e a privacidade de sua participação, sua caracterização na pesquisa será feita por codificação e os *e-mails* foram enviados na forma de lista oculta. Os resultados da pesquisa não serão divulgados a terceiros. Desta forma, apesar da consciência da possibilidade destes riscos existirem, esta pesquisa buscará trabalhar de forma a evitar a sua ocorrência.

Você não terá despesas e nem será remunerado pela participação na pesquisa. Todas as despesas decorrentes de sua participação na pesquisa não serão cobradas. Se você se sentir prejudicado moralmente ou materialmente durante a realização do estudo, em decorrência da sua participação, sendo o dano devidamente comprovado como decorrente dessa pesquisa, você

poderá requerer indenização, devendo essa ser paga pelos pesquisadores, de acordo com a legislação vigente, conforme estabelecido pela Resolução CNS 466/12.

Não existe benefício ou vantagem direta em participar deste estudo. Os benefícios e vantagens em participar são indiretos, proporcionando subsídios para o aprofundamento da discussão da percepção de suporte organizacional pelos gestores intermediários. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Remotamente as pessoas que acompanharão os procedimentos serão a Profa. Dra. Adriana Ventola Marra e o discente do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Viçosa, Campus de Florestal, que estão disponíveis para quaisquer esclarecimentos, e seguem com os contatos no final deste formulário.

Você deve estar ciente que possui plena liberdade de se recusar a participar do estudo e que esta decisão não acarretará penalização por parte dos pesquisadores. É muito importante que guarde em seus arquivos cópia deste documento.

Diante das explicações você acha que está suficientemente informado(a) a respeito da pesquisa que será realizada e concorda, de livre e espontânea vontade, em participar, como voluntário?

Sim

Não

Nome dos Pesquisadores Responsáveis:

João Márcio Silva de Pinho

E-mail: joao.m.pinho@ufv.br

Adriana Ventola Marra

E-mail: aventola@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

Universidade Federal de Viçosa

Edifício Arthur Bernardes, piso inferior Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário, Cep 36570-900 Viçosa/MG

Telefone: (31)3899-2492

E-mail: cep@ufv.br

Site: www.cep.ufv.br

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada

1. PARTE 01 – Indicações iniciais e perfil do entrevistado

- Apresentação do estudo e apontamentos iniciais
- Identificação de perfil
 - i. Idade;
 - ii. Escolaridade e curso de formação;
 - iii. Carreira;
 - iv. Tempo no serviço público;
 - v. Tempo na instituição;
 - vi. Cargo atual;
 - vii. Tempo aproximado neste cargo;
 - viii. Cargo eletivo ou discricionário;
 - ix. Cargos ocupados anteriormente e duração aproximada.

2. PARTE 02 – A função gerencial

- **Pergunta 01:** Como é o seu cotidiano gerencial e quais são as principais demandas como gestor?
 - **1.1.** Há autonomia para a realização da função gerencial?
- **Pergunta 02:** Você mantém atribuições técnicas além da função como gestor?
 - **2.1.** Como você organiza seu tempo entre as funções de gestor e docente/técnico?
- **Pergunta 03:** Quais são as demandas mais desafiadoras como gestor? Por quê?
 - **3.1.** Você se sentia/se sente preparado para as demandas e desafios do gestor? Por quê?
 - **3.2.** Existem ações de capacitação promovidas ou sugeridas pela instituição para você se capacitar como gestor?
- **Pergunta 04 (Construto 03 – Sobrecarga de Trabalho²²):**
 - **4.1.** Você sente que há uma sobrecarga no seu trabalho?
 - **4.2.** Se sim, como você resolve essa sobrecarga?

3. PARTE 03 – A chefia imediata

- **Pergunta 05 (Construto 01 – Estilos de Gestão da Chefia²³):** Como você descreveria o estilo de gestão de seu superior? E qual o impacto deste estilo nas suas ações como gestor?
- **Pergunta 06:** Você se sente apoiado em suas ações pela sua chefia imediata? Por quê?

4. PARTE 04 – Relação com colegas.

²² “Percepção dos indivíduos quanto às demandas de produção excessivas definidas para o grupo de empregados”.

²³ “Percepção dos indivíduos quanto às formas utilizadas pelo supervisor para traduzir as políticas e práticas organizacionais em sua unidade”.

- **Pergunta 7:** Como é a sua relação com os colegiados da instituição de uma forma geral e, em especial, ao colegiado mais próximo à sua unidade?
 - **7.1.** Você sente que o processo de composição do colegiado é realmente democrático?
 - **7.2.** Você sente que o processo decisório do colegiado é realmente democrático?
 - **7.3.** Você vê a existência de movimentos extra pauta e de bastidores?

5. PARTE 05 – Os pares e os subordinados

- **Pergunta 08 (Construto 05 – Suporte Social no Trabalho²⁴):** Quem são seus pares e como é a sua relação com eles?
 - **8.1.** Você se sente apoiado por seus pares? Por quê?
 - **8.3.** Você se sente apoiado por seus subordinados? Por quê?

6. PARTE 06 – A UFV e a Gestão de Pessoas

- **Pergunta 09:** Você tem conhecimento da existência de práticas e políticas de gestão de pessoas da sua instituição?
 - **9.1.** Existem práticas e políticas específicas voltadas para os gestores intermediários? Se sim, quais? Se não, você sente falta?
- **Pergunta 10:**
 - **10.1.** Você diria que a PGP ocupa uma função mais estratégica ou mais administrativa? Por quê?
 - **10.3.** Você percebe suporte organizacional vindo da PGP? Se sim, como ele é? Se não, como deveria ser?
- **Pergunta 11 (Construto 02 – Gestão do desempenho²⁵):** Existe cobrança pelo seu desempenho gerencial na UFV? Se sim, como ele é e de onde ele vem?
 - **11.2.** O tamanho da equipe é adequado para a demanda de trabalho?
- **Pergunta 12 (Construto 04 – Suporte Material²⁶):** Há suporte material para o desempenho da função gerencial? Se sim, como ele é? Se não, como deveria ser?
 - **12.1.** Houve impacto pelas restrições orçamentárias?
- **Pergunta 13 (Construto 06 – Ascensão e Salários²⁷):** Você entende que a retribuição financeira é adequada para o seu cargo gerencial?
 - **13.1.** Você deseja permanecer ocupando cargos na estrutura hierárquica? Deseja ocupar cargos mais altos?
 - **13.2.** Acredita que isso é possível?

²⁴ “Percepção dos indivíduos acerca da existência e disponibilidade do apoio social e da qualidade do relacionamento interpessoal com a chefia e com os colegas”.

²⁵ “Percepção dos indivíduos sobre as políticas e práticas organizacionais que regulam o processo de trabalho na instituição como um todo”.

²⁶ “Percepção dos indivíduos sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para ajudar a execução eficaz das tarefas”.

²⁷ “Percepção dos indivíduos sobre as práticas específicas de retribuição financeira, promoção e ascensão funcionais”.

- **13.3.** Quais os atributos que são levados em consideração para a ascensão de gestores pelos tomadores de decisão? Capacidade ou histórico gerencial são levados em consideração?
- **13.4.** Existe diferença de ascensão com base na carreira do servidor (docentes, TA e comissionados externos) ou no *campus*?

7. PARTE 07 – Finalização da entrevista

- **Pergunta 14:** De uma maneira geral, você percebe que há um suporte organizacional para sua função gerencial?
 - **14.1.** Essa percepção mudou ao longo da sua carreira, seja pela natureza do cargo naquele momento ou pela configuração geral da universidade?
- **Pergunta 15:** O entrevistado quer acrescentar alguma coisa?
- Agradecimento final e encerramento da entrevista

APÊNDICE C – Produto Técnico-Científico

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
EM REDE NACIONAL – PROFIAP**RELATÓRIO TÉCNICO****Aprimoramento o suporte organizacional para gestores da Universidade Federal de Viçosa²⁸**

JOÃO MÁRCIO SILVA DE PINHO
Orientadora: Profa. Dra. Adriana Ventola Marra²⁹

VIÇOSA – MINAS GERAIS
2023

²⁸ Produto técnico-científico apresentado à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do curso de pós-graduação *strictu sensu*, Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

²⁹ Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Titular da Universidade Federal de Viçosa/Campus de Florestal. Pesquisadora do grupo Estudos de ciências humanas e aplicadas da UFV. <http://lattes.cnpq.br/8611068912648044> - <https://orcid.org/0000-0003-3405-0308>

1. Descrição da situação-problema

1.1. Contextualização

Através de estudo realizado na Universidade Federal de Viçosa (UFV), foram mapeadas quais ações da instituição eram destinadas a apoiar o gestor, principalmente o intermediário (diretores, chefes de departamento e chefes de instituto), na sua função gerencial.

Gestores Intermediários são aqueles ocupantes de cargos comissionados que não se vinculam direta ou cotidianamente ao processo decisório superior nem à operação da organização, mas realizam a conexão entre o nível estratégico e o operacional (ANDRADE, 2018; PIRES; LOTTA; OLIVEIRA, 2018; CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018)

Além do mapeamento das ações nos documentos institucionais, foi coletada a percepção desse gestor intermediário sobre o suporte organizacional recebido. Entende-se a percepção de suporte organizacional como o conjunto de crenças globais sobre o quanto a organização cuida do bem-estar e valoriza as contribuições de seus servidores (EISENBERGER *et al.*, 1986, EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016).

1.2. Objetivos

O objetivo deste Relatório Técnico é o de propor ações que possam melhorar a percepção de suporte organizacional e a performance dos gestores intermediários da UFV. Essas possibilidades devem ser debatidas e testadas pela comunidade universitária, sendo que seu sucesso depende da criação de um plano de implementação para cada uma das ações. Este documento, nesse sentido, não exaure o tema, mas inicia uma discussão.

1.3. Diagnóstico

Este diagnóstico foi realizado a partir de uma pesquisa documental dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) e dos Planos e Relatórios de Gestão (RG) da UFV, bem como entrevistas semiestruturadas com 16 gestores intermediários situados nos *campi*. A UFV tem três *campi* (Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba), contando com, aproximadamente, 19.000 alunos matriculados em 210 cursos, com 1.436 servidores docentes e 1.941 técnicos administrativos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2023).

Em termos quantitativos, a UFV possui 73 gestores intermediários, sendo 27 Diretores, oito Chefes de Instituto e 38 Chefes de Departamento. Os Diretores são indicados para o cargo pelo Reitor ou Diretor Geral e os Chefes de Departamento e Chefes de Instituto são eleitos entre seus pares.

Como todas as universidades federais, a UFV segue o modelo de gestão colegiada. Cada Departamento e Instituto tem seu colegiado como órgão de decisão e as Diretorias, vinculadas às Pró Reitorias ou Diretorias Gerais, não possuem um colegiado específico da unidade, mas estão vinculadas aos colegiados superiores (e.g. CONSU, CEPE, COAD) ou temáticos e técnicos (e.g. Câmara de ensino, Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação).

O PDI³⁰ da UFV foi elaborado para os períodos de 2012-2017 e 2018-2023. Neste último período, sofreu uma revisão de metas em 2020. Apesar dos aprimoramentos ocorridos no último ciclo (2018-2023), tanto o PDI quanto os Planos de Gestão (PG) e os RGs apontam uma baixa presença de diretrizes não-finalísticas, relacionadas à gestão. O enfoque dos documentos se dá na atividade finalística (ensino, pesquisa e extensão)

³⁰ Documento norteador do planejamento estratégico de uma Instituição de Ensino Superior (IES).

(UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2018).

Em termos de indicadores, como aqueles avaliados pelo Tribunal de Contas da União (TCU), há uma menor pontuação para indicadores relativos à gestão de pessoas do que os demais e uma proeminência de indicadores burocráticos de recursos humanos. Os PDI não apresentam diretrizes específicas de gestão de pessoas.

Os maiores desafios vivenciados pela UFV são a necessidade de pessoal e a restrição orçamentária, presentes desde 2011. Tais desafios trazem como consequência poucos investimentos em capacitação do corpo funcional ao longo dos anos.

Nesse sentido, as capacitações gerenciais são percebidas como insuficientes, apesar de sua previsão normativa. Contudo, quando existem, as capacitações gerenciais possuem perfil introdutório (baixa carga horária) ou integrativo (encontro entre gestores).

O enfoque da capacitação na UFV se dá na ampliação da titulação para os docentes (em função das avaliações dos cursos) e dos técnicos pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) considerando que sua progressão é decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação técnico em sua área de atuação.

Além da restrição de recursos para as capacitações, estas também não ocorrem, pois, parte significativa dos gestores docentes verbalizou não possuir interesse (por não se sentirem gestores) ou tempo (devido à sobrecarga e acúmulo de funções gerenciais e técnicas) para se capacitarem gerencialmente, principalmente após iniciarem seus mandatos.

Dessa forma, o desenvolvimento de competências para o desempenho da função gerencial ocorre por aprendizagem informal.

Os cargos de gestão intermediária na UFV são ocupados em sua maioria (83,6%)

por docentes. A maior parte dos gestores entrevistados possuía experiência de cargos anteriores. Contudo, antes de assumir a função gerencial, eles tinham pouco conhecimento do que o ocupante do cargo realizava efetivamente.

Percebeu-se a função gerencial na UFV como diversa, intensa e fragmentada, muitas vezes absorvida como um fardo para o seu ocupante. O desempenho do gestor é entendido como autônomo, mas limitado por normas, hierarquia, recursos e pela liberdade que o professor universitário possui para sua função docente.

A atividade dos gestores intermediários é marcada pela sobrecarga de trabalho, mas também pelo apoio dos reitores e pró-reitores, dos pares, dos subordinados, dos colegiados departamentais e dos institutos. Não existe nenhuma cobrança institucional (*top-down*) por desempenho dos gestores intermediários.

A remuneração dos cargos é percebida como incompatível com o nível de responsabilidade exigido. Os servidores assumem os cargos declarando interesse em contribuir com as necessidades da UFV.

Foi encontrada uma cultura de valorização do docente acima do técnico-administrativo na ocupação de funções gerenciais, sendo que a mesma diferenciação ocorre em termos de *campi*, quando compara-se o *campus* central aos dois *campi* fora de sede.

Apesar dessas dificuldades em torno da função gerencial, o diagnóstico realizado encontrou cinco conjuntos de ações, ofertadas institucionalmente pela UFV, que dão suporte à ação gerencial dos gestores intermediários.

O Quadro 1 indica essas ações, mas também apresenta as ressalvas existentes em cada uma delas, identificadas pelo diagnóstico realizado.

Quadro 30 - Ações de suporte organizacional à função gerencial

Ação de suporte organizacional
<p>Ação: Gestão colegiada permite contribuição dos gestores intermediários na construção dos PDI e o PG.</p> <p>Ressalva: A distância identificada entre os gestores e os colegiados superiores e a existência de movimentos extra pauta de influência leva à descrença do corpo gerencial se as contribuições, de fato, são levadas em consideração.</p>
<p>Ação: Evolução dos PG e do PDI, que trazem explicitamente as diretrizes de condução da instituição.</p> <p>Ressalva: Ausência de diretrizes gerenciais.</p>
<p>Ação: Melhoria do sistema de monitoramento do PDI, com revisões anuais de metas.</p> <p>Ressalva: Ausência de diretrizes gerenciais.</p>
<p>Ação: Possibilidade normativa de os gestores intermediários requisitarem capacitações gerenciais.</p> <p>Ressalva: A atenção do gestor-docente está voltada para ensino-pesquisa-extensão, não sendo demandado desenvolvimento gerencial.</p>
<p>Ação: Presença de autonomia gerencial.</p> <p>Ressalva: A autonomia é entendida como limitada, seja por normas, recursos, hierarquia ou pela autonomia do próprio docente.</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

2. Recomendações de melhorias

A partir do diagnóstico realizado, são apresentadas sete recomendações de melhorias, divididas em quatro categorias: mudanças normativas; instrumentos gerenciais e estratégicos; desenvolvimento pessoal e capacitação; e percepção.

2.1. Permissão do técnico como chefe de departamento

Dos 73 cargos intermediários existentes na instituição, 38 são de natureza departamental, oito são de Chefe de Instituto e quatro de Diretor de Centro, posições que, de acordo com regimento, só podem ser ocupadas por docentes.

Conforme diagnóstico, grande parte dos docentes não possui perfil ou conhecimento prévio para ocupar a função gerencial e entende esses cargos como fardos, que os afastam de suas funções finalísticas. Adicionalmente, os docentes não possuem liberação plena de suas funções, precisando acumular encargos docentes e gerenciais, o que leva à sobrecarga, situação que não ocorre para os técnicos-administrativos.

Assim, sugere-se submeter aos conselhos departamentais e superiores a avaliação de **uma mudança normativa, para permitir com que os técnico-administrativos possam ocupar o cargo de Chefia de Departamento ou Instituto.**

Como são cargos eletivos, a mudança permitiria que cada departamento ou instituto avaliasse a pertinência de seguir por este caminho.

2.2. Uma nova governança departamental

O *locus* no qual reside a maior parte da atuação universitária é o departamento e instituto. Todos os docentes estão alocados nos diversos departamentos e institutos da IFES e é neles que são desenvolvidas as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Dentro dos departamentos, existem cinco conjuntos de competências, que recaem em quatro cargos comissionados e uma mesa colegiada:

- **Colegiado do departamento ou instituto:** exerce, como foro normativo, deliberativo e consultivo, a jurisdição superior do Departamento.
- **Chefe de departamento ou instituto:** administra e representa o Departamento e preside as reuniões do Colegiado do Departamento.
- **Coordenação de curso:** coordena a orientação acadêmica dos alunos do curso e preside as reuniões da Comissão Coordenadora de curso.

- **Secretários:** Responsáveis pelo atendimento aos discentes, gerenciando salas e dando suporte à rotina acadêmica do departamento. Usualmente são três secretários: geral, da graduação e da pós-graduação.
- **Chefe de expediente:** função administrativa da secretaria executiva do Departamento. Coordena os trabalhos de rotina administrativa da unidade e executa atividades atribuídas pela Chefia do Departamento.

A função do Chefe de Departamento ou Instituto se encontra pressionada por competências de outras instâncias, de modo que ele é atenuado em suas competências decisórias pelo Colegiado e de seus intuitos finalísticos pelo Coordenador de Curso, mas operacionalizado burocraticamente pelo Chefe de Expediente e pelos Secretários.

Assim, a pesquisa demonstrou uma oportunidade de **repensar as atribuições entre esses cargos** – principalmente Chefia de Departamento e Instituto – para que esta possa se apropriar das matérias que lhe são pertinentes.

Este documento não traz um desenho já construído para este novo sistema de gestão e governança, mas sugere que seja iniciado o debate. O aumento de autonomia do Chefe de Expediente poderia proporcionar ao Chefe de Departamento mais tempo para cuidar de projetos do departamento, como a busca de recursos e conexão com a sociedade. Da mesma forma, se outras matérias do cotidiano docente, como gestão de agenda e sobrecarga de professores, fossem adereçadas pelo Coordenador de Curso, o Chefe de Departamento poderia ter mais tempo para tratar de matérias departamentais.

2.3. Criação do Manual do Gestor

O cotidiano do cargo gerencial inclui uma gama diversa de sistemas, bem como uma rede de governança e fluxos burocrático-hierárquicos a serem operacionalizados para que a função possa ser cumprida.

Esse conjunto de conhecimentos não está estruturado, nem em uma capacitação, nem em um *locus* único. As informações presentes no sítio eletrônico da UFV acompanham o insulamento setorial, uma vez que cada Departamento, Diretoria ou Pró-Reitoria possui uma seção específica *on-line*, o que dificulta uma visão multissetorial.

Assim, sugere-se a **criação de um Manual do Gestor, único, capaz de se tornar uma referência na condução do cotidiano**. Esse material seria composto de seções como as seguintes:

- **Hierarquia e Governança:** Descrição da estrutura hierárquica e colegiada da UFV, além da governança decisória, incluindo competências das unidades administrativas e dos colegiados, associando-os às solicitações e demandas usuais do dia a dia do gestor.
- **Sistemas:** Descrição sintética de todos os sistemas da instituição. Não se trata de um manual de utilização de cada sistema, mas de identificar a função de cada um, acompanhado do endereço de acesso e do manual completo daquele sistema em específico. Os sistemas devem ser explicados de forma a entender o motivo de seu uso e quais são as instâncias envolvidas nas suas funcionalidades.
- **Questões financeiras:** Explicações básicas de como funciona o orçamento da universidade. Esta seção ainda descreve como é possível obter créditos suplementares, recursos fora da

universidade e a relação com os diversos Fundos, Fundações e gestores de recursos disponíveis.

- **Capacitações disponíveis:** O manual deverá, ainda, listar capacitações – pagas e/ou gratuitas – disponíveis para o aprofundamento em cada matéria, como cursos da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e capacitações ofertadas pela própria UFV.

Outras seções podem ser acrescentadas ao documento, devendo o Manual estar em constante atualização, disponível de forma *on-line* para os gestores. Também seria interessante, previamente à sua confecção e após sua primeira versão oficial, coletar a percepção dos gestores sobre seu conteúdo.

2.4. Definição de diretrizes gerenciais

Para suprir a carência de diretrizes gerenciais, cabe à instituição, **durante o próximo ciclo de planejamento estratégico, debater e positivar diretrizes de gestão interna que devem ser observadas no cumprimento das metas e objetivos institucionais**, principalmente aquelas relacionadas à gestão de pessoas. Essa clareza permitirá uma maior unicidade do corpo gerencial, se adequando às indicações centrais da gestão da universidade.

Não é obrigatório que estas diretrizes estejam positivadas no próprio PDI. Estas diretrizes podem compor um documento apartado, utilizado para apoiar a forma com que os setores internos conduzem seu cotidiano gerencial.

Ressalta-se que o momento é propício para essa avaliação, uma vez que a UFV já iniciou o processo de elaboração da versão 2024-2029 do Plano.

2.5. Novas capacitações gerenciais

Tendo em vista o baixo engajamento nas capacitações gerenciais atualmente ofertadas, que possuem escopo introdutório

ou integrativo, **sugere-se a criação de um conjunto específico de capacitações gerenciais**, que possam prover, principalmente para os novos gestores, conhecimentos específicos para o desempenho da função gerencial. Temas sugeridos:

- **Metodologia Ágil:** metodologia de gestão – pessoal e de equipes – que busca dar maior celeridade e objetividade para a execução de tarefas.
- **Gestão de processos:** mapeamento e otimização de processos de trabalho, o que teria impacto direto em aumento da produtividade e ganho de tempo para o gestor.
- **Gestão de projetos:** criação e acompanhamento de projetos, com enfoque naqueles que possam representar recursos adicionais para a universidade.
- **Finanças públicas e compras:** muitos dos novos ocupantes de cargos demonstraram que a gestão financeira é um dos maiores desafios da ocupação dos cargos. Estes gestores apresentam uma baixa carga de conhecimentos prévios nesta área de conhecimento.
- **Liderança e relações interpessoais:** outro desafio apontado pelos gestores seria o de lidar com equipe, com pares e com problemas de natureza interpessoal. Assim, dotar os gestores de técnicas e teorias desta área de conhecimento pode suprir uma lacuna de conhecimento existente.
- **Capacitações ferramentais:** há uma carga de conhecimentos, fluxos de tramitações e sistemas eletrônicos que é inerente à função gerencial. O setor de capacitação da UFV deve mapear quais sistemas e fluxos ainda não possuem capacitações, para desenvolver estes materiais, e mencioná-los no Manual do Gestor.

Algumas das sugestões de capacitação acima são ofertadas pela ENAP, podendo ser utilizados para diminuição de custos.

2.6. Estratégias de aumento do engajamento

A simples oferta de capacitação não é suficiente para garantir sua execução, uma vez que há baixo interesse pessoal, no caso dos docentes.

A oferta de novas capacitações pode ser atrativa para uma parcela dos gestores, mas pode não ser suficiente para aumentar o engajamento em capacitações gerenciais de forma suficiente. Assim, **sugere-se estratégias adicionais para aumento de engajamento na realização das capacitações gerenciais:**

- **Obrigatoriedade:** uma parcela de capacitações deve ser entendida como obrigatória. A gestão universitária é responsável pelo cumprimento das metas e alcance dos objetivos institucionais, de modo que os conhecimentos necessários para sua boa execução não podem estar livres para decisão do corpo funcional. Trata-se de balizar um conhecimento mínimo para ocupação dos cargos.
- **Cultura de desenvolvimento gerencial:** a gestão superior da universidade deve buscar aprimorar a cultura da organização, incutindo no corpo funcional a necessidade de se desenvolver gerencialmente.
- **Liberção de horário para realização de capacitações gerenciais:** deve haver uma política de liberação ou compensação de horário para que o gestor possa se capacitar sem que isso aumente a sua sobrecarga de trabalho.
- **Consistência de planejamento:** deve haver consistência na emissão dos planos anuais de capacitação,

bem como na inclusão de opções gerenciais no rol de capacitações, incluindo tanto opções introdutórias como avançadas.

2.7. Estratégias para aumento da percepção de suporte organizacional

Eisenberger, Malone e Presson (2016) indicam que a percepção de suporte organizacional é percebida com maior intensidade a partir de ações discricionárias da instituição. Ou seja, quando o corpo funcional irá perceber um maior suporte advindo da UFV a partir de ações efetivas e escolhidas pela gestão central da instituição.

Assim, recomenda-se uma lista de ações que tem como objetivo aumentar a percepção dos servidores do suporte ofertado pela organização, especificamente para a ação gerencial:

- **Realizar ações corretivas de forma autônoma:** A UFV deve se antecipar às eventuais diretrizes advindas de órgãos de controle sobre desenvolvimento gerencial e melhorias na gestão de pessoas, para que a comunidade entenda que a busca por melhoria não seja conduzida a partir de vetores e pressões externas.
- **Desenvolver uma cultura de equidade entre as carreiras:** A instituição deve empreender esforços para diminuir a percepção de desequilíbrio entre as carreiras de servidores da UFV, principalmente na ocupação de cargos.
- **Criar uma cultura de desempenho, com recompensas:** Deve-se melhorar a cultura de desempenho da UFV, com recompensas (não financeiras, dada a restrição do serviço público) apropriadas.
- **Suporte e acompanhamento do desenvolvimento gerencial:** A gestão de conhecimento gerencial

hoje na UFV é feita de forma livre pelo corpo funcional. O conhecimento é passado de gestor para gestor sem envolvimento da instituição. É preciso que a instituição se aproprie desta temática, supervisionando a prática informal para melhoria das competências gerenciais.

3. Considerações finais e limitações do relatório técnico

A função gerencial nas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil vem se desenvolvendo nos últimos anos, mas ainda há necessidade de aprimoramento. No caso específico da UFV, conforme diagnóstico, identificou-se uma função gerencial que possui apoio institucional, mas carece de diretrizes e capacitação, sendo marcada pelo corporativismo de seu corpo social, em especial dos docentes, que gera impacto na cultura de desempenho e na ocupação de funções.

A partir de diagnóstico realizado na UFV, este Relatório Técnico buscou adereçar à algumas das questões encontradas pela pesquisa. Não se buscou apresentar soluções genéricas, extraídas de manuais padronizados, mas apresentar caminhos específicos criados a partir da configuração atual da UFV.

As limitações do Relatório perpassam por seu caráter introdutório, por não apresentar as soluções de forma estruturada para sua implementação. Ademais, as soluções tiveram enfoque no gestor intermediário, dado o foco da linha de estudo original realizado.

Responsáveis pelo Relatório:

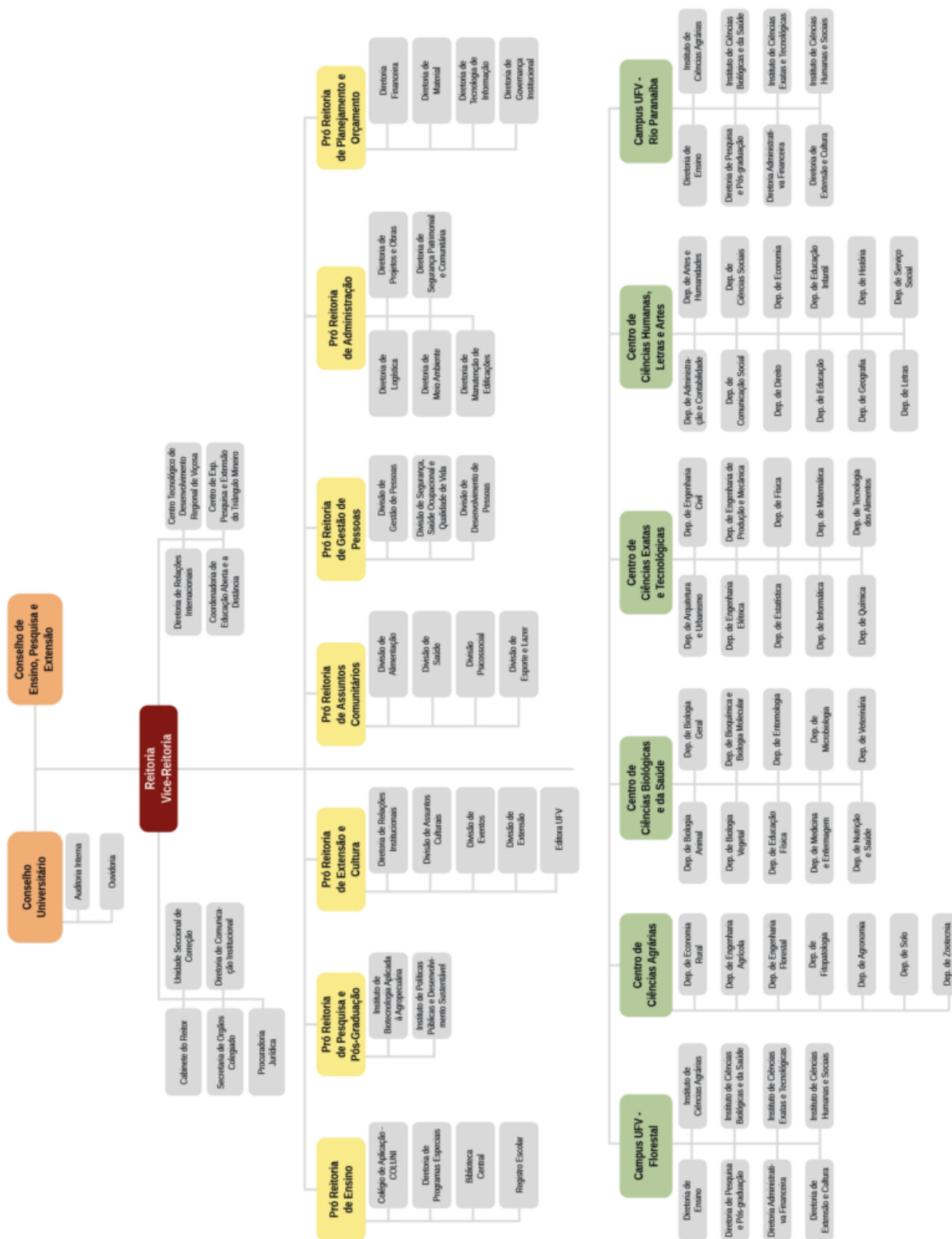
- Prof. Dra. Adriana Ventola Marra (aventola@ufv.br)
- João Márcio Silva de Pinho (joao.m.pinho@ufv.br)

Data de realização: 22 de setembro de 2023

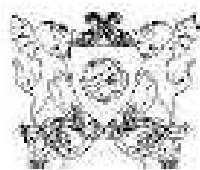
REFERÊNCIAS

- ANDRADE, G. **Burocracia de médio escalão**: uma análise da atuação no nível municipal a partir da abordagem dos arranjos institucionais. São Bernardo do Campo: Universidade Federal do ABC, 2018.
- CAVALCANTE, P.; LOTTA, G.; YAMADA, E. O desempenho dos burocratas de médio escalão: determinantes do relacionamento e das suas atividades. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 14-34. 2018.
- EISENBERGER, R. *et al.* Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 71, n. 3, p. 500-507. 1986.
- EISENBERGER, R.; MALONE, G. P.; PRESSON, W. D. Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. **Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology**, v. 2, p. 3-22. 2016.
- PIRES, R.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. (Orgs.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2023**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2018.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2022**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2023.

ANEXO A – Organograma da Universidade Federal de Viçosa (UFV)



ANEXO B – Autorização para condução da pesquisa



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Campus Universitário - Viçosa, MG - 36570-900 - Telefone: (31) 3612-2200 - Fax: (31) 3612-2201 - E-mail: ppg@ufv.br

AUTORIZAÇÃO

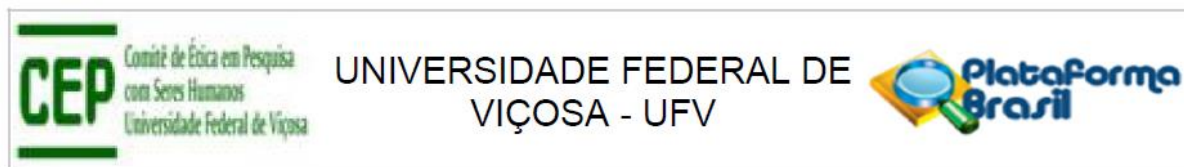
Eu, Luiz Antônio Abrantes, na qualidade de responsável pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Viçosa, informo que tenho conhecimento da realização da pesquisa intitulada “Gestão Estratégica de Pessoas e Suporte Organizacional na Universidade Federal de Viçosa”, com orientação da professora Adriana Ventola Marra, a ser conduzida sob a responsabilidade pelo mestrando João Márcio Silva de Pinho, aluno regularmente matriculado no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP/UFV e declaro que a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas pode colaborar com informações e apoio necessários à realização da referida pesquisa, observada a legislação pertinente. Esta autorização só é válida no caso de haver parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa para a referida pesquisa.

Viçosa, 29 de novembro de 2022.

 Documento assinado digitalmente
LUIZ ANTONIO ABRANTES
Data: 29/11/2022 23:21:01-0000
Webpage em: <https://ufv.br/ufv.br>

LUIZ ANTÔNIO ABRANTES
Pró-Reitor de Gestão de Pessoas

ANEXO C – Autorização do CEP para condução da pesquisa



Continuação do Parecer: 5.991.478

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Termos apresentados em conformidade com a legislação vigente.

Recomendações:

Aprovado.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado.