

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

**INTERMEDIATE MANAGERS AND MANAGEMENT ACTION: A STUDY OF THE  
PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL SUPPORT AT A FEDERAL UNIVERSITY**

**João Marcio Silva de Pinho, Mestre**

<https://orcid.org/0009-0008-2285-0838>

[joao.m.pinho@ufv.br](mailto:joao.m.pinho@ufv.br)

Universidade Federal de Viçosa | Instituto de Ciências Humanas  
Florestal | Minas Gerais | Brasil

**Adriana Ventola Marra, Doutora**

<https://orcid.org/0000-0003-3405-0308>

[aventola@ufv.br](mailto:aventola@ufv.br)

Universidade Federal de Viçosa | Instituto de Ciências Humanas  
Florestal | Minas Gerais | Brasil

Recebido em 22/setembro/2023

Aprovado em 25/janeiro/2024

Publicado em 30/setembro/2024

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

Gestores de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm sua ação permeada por dilemas, com relações marcadas por assimetria de informação e poder. Este estudo teve como objetivo identificar como os gestores intermediários percebem o suporte organizacional da Universidade Federal de Viçosa (UFV), especificamente para sua ação gerencial. Entende-se a gestão como prática social, a partir de um olhar relacional, visto que é permeada por ambiguidades e contradições. Foi realizada pesquisa qualitativa, com a realização de entrevistas semiestruturadas com gestores intermediários da UFV, profissionais responsáveis por fazer a ponte entre o nível estratégico e o operacional. Utilizou-se a análise de conteúdo temática. Os resultados indicam uma IFES gerida coletivamente, que valoriza as questões finalísticas acima das gerências e não busca capacitações gerenciais. Os entrevistados entendem sua função como diversa, intensa, fragmentada e autônoma, mas limitada por normas, hierarquias, recursos e pela liberdade do docente. Eles percebem falta de conhecimento gerencial e sobrecarga de trabalho, mas sentem-se parcialmente apoiados pela instituição, superiores, pares, subordinados, colegiados departamentais e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGP). 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.

**Palavra-Chave:** Ação Gerencial. Gestor Intermediário. Universidade Federal. Suporte Organizacional.

## ABSTRACT

Managers of Federal Higher Education Institutions (IFES) have their actions permeated by dilemmas, with relationships marked by asymmetry of information and power. 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, from a relational perspective, as they are permeated by ambiguities and contradictions. The study was conducted through qualitative research, with semi-structured interviews with UFV's middle managers, professionals responsible for reducing the gap between the strategic and operational levels. Thematic content analysis was used. The results indicated a collectively managed IFES, which values technical issues above management and does not seek managerial training. The interviewees understand their role as diverse, intense, fragmented and autonomous, but limited by norms, hierarchy, resources and the liberty of the teacher. They perceive a lack of management knowledge and work overload, but they feel partially supported by the institution, their superiors, peers, subordinates, departmental collegiate bodies 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.

**Keyword:** Managerial Action. Intermediary Manager. Federal University. Organizational Support.

## 1 INTRODUÇÃO

A abrangência da atuação dos gestores fez perdurar, durante muito tempo na academia e nas instituições, uma visão super-humana desse indivíduo, capaz de mobilizar recursos e pessoas em direção a um futuro promissor da instituição (JUNQUILHO, 2004). Essa visão foi sendo ampliada, passando a ser entendida sob um prisma relacional, dado o caráter político da ação do gestor, com o entendimento da 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).

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), essa realidade não é diferente (SALLES; VILLARDI, 2017). Trata-se de gestão realizada por pares, sem capacitações prévias em gestão (MARRA; MELO, 2005), na qual, culturalmente, os profissionais são reconhecidos mais pela sua capacidade como docente e pesquisador do que pela sua capacidade gerencial (PEREIRA *et al.*, 2015). De acordo com Davis, Rensburg e Venter (2016), a carga de trabalho gerencial dos gestores universitários tem aumentado com o passar dos anos, o que diminui o tempo gasto com atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Os gestores também percebem um baixo suporte organizacional para sua atividade gerencial (SILVA; MENDONÇA, 2019; NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020). Entende-se a percepção de suporte organizacional como um 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 preditor de diversos comportamentos na organização, como motivação e satisfação, bem-estar no trabalho e comprometimento (EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016; SILVA; MENDONÇA, 2019).

Nesse contexto, o presente estudo buscou entender como os gestores intermediários da Universidade Federal de Viçosa (UFV) percebem o suporte organizacional para a sua ação gerencial.

Gestores intermediários (ou de médio escalão) são aqueles profissionais que não se vinculam diretamente ao processo decisório superior, mas são cruciais para a transposição entre o nível estratégico e o operacional (ANDRADE, 2018; PIRES; LOTTA; OLIVEIRA, 2018; CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018), sendo “[...] responsáveis pela gestão de equipes e pela interface entre o alto escalão e o nível de rua.” (NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020, p. 417). Além dos gestores intermediários, outras duas categorias de gestores

são apontadas por Pires, Lotta e Oliveira (2018): a burocracia de alto escalão, comumente chamada de alta administração (BRASIL, 2000) e a burocracia de nível de rua, que possui contato direto com a população na implementação de políticas ou na operação de serviços.

Os burocratas de médio escalão ocupam papéis relacionais, com alta carga de negociação e articulação para cumprimento das funções (TOSTA *et al.*, 2012). Nesse estudo, são identificados como gestores intermediários, tal como nomeados por Schikmann (2010), Tosta *et al.* (2012) e Pires, Lotta e Oliveira (2018).

A ação dos atores estratégicos tem impacto na percepção de suporte organizacional, uma vez que os funcionários avaliam o suporte, principalmente, a partir de práticas organizacionais sobre as quais a instituição tem liberdade de ação administrativa, ou seja, poder discricionário. Assim, inclui-se a atuação de gestores estratégicos ao estabelecerem práticas de gestão de pessoas que apoiem seus subordinados (EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016).

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 melhoram seu desempenho por se sentirem mais apoiados (EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016).

No caso dos gestores intermediários, a percepção de suporte organizacional se materializa, principalmente, no apoio em sua atividade finalística (docência, pesquisa e extensão), em detrimento ao apoio para superação de seus desafios na ação gerencial, que é considerado insuficiente (NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nas IFES, há uma simbiose entre a estrutura hierárquica, composta por suas unidades administrativas, e a estrutura colegiada (FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013; DAGNINO, 2015; ABREU; MARRA, 2019; BARBOSA *et al.*, 2020). Ao mesmo tempo que o processo decisório é hierarquizado (chefes), ele é coletivo (colegiados). É através da descentralização coletiva que se busca aumentar a legitimidade das decisões, o que contribui para uma menor resistência interna (FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013).

Uma vez que a gestão colegiada é aceita, descumprir decisões colegiadas pode levar ao descrédito na comunidade, havendo certa conformação operacional (DAVIS; RENSBURG; VENTER, 2016) e cultural (SCHEIN, 1984). Assim, os movimentos de

conflito e coalisão são impulsionados *a priori*, em cenário de fragmentação de interesses e barganha (MARGON; POUBEL, 2016). Essa rede de negociação permeia um ambiente corporativista, seja na relação entre os pares (DAGNINO; GOMES, 2002; MARRA; MELO, 2005; PEREIRA *et al.*, 2015) ou mesmo pelos órgãos colegiados, vistos como parceiros ao invés de fiscalizadores (MARGON; POUBEL, 2016).

O ambiente organizacional das IFES também possui suas especificidades quanto à ocupação de cargos de gestão, sendo marcado por processos eletivos e discricionários na escolha dos ocupantes (JUNQUILHO, 2004). Dentre os principais critérios para a seleção de pessoas para a ocupação dos cargos de gestão estão os de caráter relacional e político (LOPEZ; PRAÇA, 2018; PINTO; MARTINS; FARIA, 2019).

Com olhar para esse contexto, a visão de Reed (1997, p.3) aponta “[...] 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 [...]”, que modifica a forma de se enxergar a relação do gestor com a instituição. O profissional, como ator social, não é só fruto, mas semente da construção social, pois possui um forte papel social dentro das instituições (JUNQUILHO, 2004). A perspectiva praxeológica (REED, 1997), reconhece que o ‘ser gestor’ está inserido em um ambiente que o afeta e vice-versa (GIDDENS, 1984), de modo que sua ação é carregada de contradições e ambiguidades, pois também é o ambiente, a partir da multiplicidade de forças e agentes que nele se manifestam (REED, 1997).

Dagnino e Gomes (2002) endossam essa visão no ambiente das IFES, identificando um estilo de gerenciamento que foge das tradicionais lógicas racionais. O ator social – principalmente o docente-gestor – interpreta o papel de apagador de incêndios, deixando de lado a estratégia, bem como a agenda institucional, para se focar nas demandas do cotidiano (ÉSTHER; MELO, 2008) de forma reativa (PINTO; MARTINS; FARIA, 2019).

Tal quadro, para os gestores intermediários, é acompanhado de uma sobrecarga de funções, visto que não há diminuição de atribuições relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão. A ocupação desses postos vem acompanhada do aumento de responsabilidade, de modo que os gestores entendem os cargos de gestão como pianos a serem carregados, que os afastam de sua atividade principal (DAGNINO; GOMES, 2002). Devido ao vínculo afetivo existente entre o docente e sua carreira (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; DOURADO *et al.*, 2018), a função gerencial nas IFES não é valorizada tal como a carreira técnica (DAGNINO;

GOMES, 2002; PINTO; MARTINS; FARIA, 2019), o que leva ao desempoderamento e ao desprestígio dos gestores intermediários (DAVIS; RENSBURG; VENTER, 2016).

Destaca-se, também, a falta de treinamento para o desempenho da função gerencial (MARRA; MELO, 2005), uma vez que nem todos os servidores estão capacitados e têm as competências necessárias para atuar como gestores (MENDES *et al.*, 2018). Muitos docentes acabam por não possuir interesse em assumir cargos de gestão, havendo, inclusive, rodízio na ocupação dessas funções (PINTO; MARTINS; FARIA, 2019).

Conforme Novato, Najberg e Lotta (2020), os gestores intermediários têm uma percepção de falta de suporte organizacional, especificamente para sua função gerencial. Entende-se como percepção de suporte organizacional 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).

Essas crenças são baseadas em fatores subjetivos, interpretados por quem os recebe (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Assim, a percepção de suporte organizacional é entendida como a opinião pessoal do indivíduo sobre o quanto a instituição o valoriza (EISENBERGER *et al.*, 1986) e apoia seu desenvolvimento e sua qualidade de vida (SILVA; MENDONÇA, 2019). Ressalta-se que, na percepção de suporte organizacional, está inserido um processo de personificação da organização, em que os funcionários entendem as ações dos gestores como da própria organização (EISENBERGER *et al.*, 1986).

Trata-se de um processo que tem como base dois princípios: o da troca social e o da reciprocidade (ASELAGE; EISENBERGER, 2003; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). No princípio da troca social (BLAU, 1964 *apud* SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014), as pessoas realizam trocas sociais, gerando sentimentos de obrigação, gratidão e segurança, com percepção subjetiva da sensação de justiça. A partir de 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 dessas ações, que passam a se tornar devedores na relação (GOULDNER, 1960). Seguindo esses princípios, tem-se que a alta administração deve apoiar os gestores intermediários e operacionais, promovendo o suporte organizacional em seus subordinados (EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016), que se sentirão devedores nessa relação, ofertando, em troca, um maior comprometimento pela instituição.

Tamayo *et al.* (2000) avaliam a percepção de suporte organizacional a partir de seis dimensões: (1) a percepção dos indivíduos quanto às ações de seu superior (Estilos de Gestão da Chefia); (2) a percepção das pessoas sobre a forma como a organização regula os processos de trabalho (Gestão do desempenho); (3) a percepção dos indivíduos quanto à Sobrecarga de Trabalho; (4) a percepção dos indivíduos sobre os recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização (Suporte Material); (5) a percepção dos indivíduos sobre o suporte social e interpessoal (Suporte Social no Trabalho); e (6) 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 suporte organizacional existente (TAMAYO *et al.*, 2000).

No caso das IFES, foi identificado que o suporte organizacional é percebido em maior peso nas atividades de ensino, pesquisa e extensão do que nas atividades de gestão (DOURADO *et al.*, 2018). Novato, Najberg e Lotta (2020) ratificam esse apontamento, identificando a percepção de falta de apoio na gestão por gestores de uma IFES, situação também apontada por Marra e Melo (2005) e Andrade (2018).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Foi conduzida uma pesquisa aplicada de abordagem qualitativa e descritiva (CRESWELL, 2010; STAKE, 2011) para investigar a percepção dos gestores intermediários sobre o suporte organizacional para sua ação gerencial na UFV. A Instituição foi escolhida por acessibilidade, uma vez que os pesquisadores estão vinculados à organização. Trata-se de IFES com 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).

Foram considerados como gestores intermediários os Diretores (27), os Chefes de Instituto (8) e os Chefes de Departamentos (38), que totalizam 73 gestores, divididos entre os três *campi* da instituição. Os sujeitos foram selecionados de forma não-probabilística (PATTON, 2002), o que permitiu a estratificação específica (*campi* e cargos). Foram realizadas 16 entrevistas, número determinado a partir da saturação teórica dos dados (SOUZA, 2014).

Foi selecionado o instrumento de entrevistas semiestruturadas, o que possibilitou aos entrevistados a oportunidade de fornecer sua visão livre (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO;

SILVA, 2006). O estudo obteve aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) por meio do Parecer 5.991.478, de 10 de abril de 2023.

O convite foi realizado por *e-mail*, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº 466 de 2.012 e nº 510 de 2.016, e da Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS. O sigilo e o anonimato foram resguardados e as entrevistas foram realizadas de forma remota, com duração média de 52 minutos. Foi utilizado suporte de gravação (vídeo e áudio, quando autorizado) e, após pesquisa, os arquivos foram extraídos da nuvem, sendo registradas em um *Hard Disk Drive* (HDD) sem acesso à internet. As entrevistas foram conduzidas a partir de roteiro pré-estabelecido, embasado nas seis dimensões de Tamayo *et al.* (2000), que foi submetido a pré-teste. Os dados foram analisados a partir da análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Foram entrevistados 16 dos 73 ocupantes de cargos intermediários, sendo oito Diretores, cinco Chefes de Departamento, dois Diretores de Centro e um Chefe de Instituto. Os entrevistados são, em sua maioria, docentes (75%), mulheres (62,5%), com doutorado (56,3%), idade entre 41 e 60 anos (93,8%) e mais de 11 anos de vínculo com a UFV (93,7%).

Possuem um ou dois mandatos de histórico gerencial (62,6%), sendo que quanto maior a posição ocupada (como no caso dos Diretores), maior é a experiência gerencial progressiva. Os docentes possuem no histórico principalmente a função de Coordenação de Curso ou de Programa de Pós-Graduação (35%), ao passo que os técnicos ocuparam anteriormente Chefias de Divisão ou de Serviço (25%). As características dos participantes coadunam com o universo total de gestores, com exceção do sexo, visto que na UFV a maior parte de gestores intermediários é do sexo masculino (63%).

Os entrevistados, de maneira geral, entendem sua função como diversa, intensa e fragmentada, por meio da multiplicidade de tarefas a serem desempenhadas. Tal como identificado por Dagnino e Gomes (2002), Ésther e Melo (2008) e Santiago, Barros e Jesus (2018), muitos dos gestores – principalmente os Chefes de Departamento – se veem como apagadores de incêndios, dada a multiplicidade de problemas vivenciados.

Essa pergunta eu posso ficar duas horas te explicando (...) o cotidiano é um tiroteio (...) é uma loucura, cara. (Entrevistado 07)

Os entrevistados reforçam um ambiente de relações humanas a serem tratadas, entendendo a função gerencial como uma prática social (REED, 1997). O cotidiano se conecta com o ambiente de forma intrínseca, influenciando-o e sendo influenciado por ele, de modo que suas tarefas são motivadas ou influenciadas pelo ambiente e pela cultura da instituição.

O maior desafio citado individualmente foi a dificuldade de relacionamento, seguido pela necessidade de lidar com docentes. Tal disposição se conecta diretamente com o fato de a gestão ser feita por pares (DAGNINO; GOMES, 2002; MARRA; MELO, 2005; PEREIRA *et al.*, 2015, DOURADO *et al.*, 2018), principalmente em um ambiente em que a autonomia do docente (MINTZBERG, 2009) o torna soberano em seu ambiente particular, situação expressada por um dos entrevistados.

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

Todos os entrevistados perceberam uma autonomia no exercício de sua função, mas de forma limitada por normas, hierarquia, recursos e pela liberdade do docente, característica marcante da cultura universitária (MINTZBERG, 2009). Vários gestores se referem à sua unidade como ‘órgão’, com significado diverso da definição da palavra. A terminologia é utilizada para identificar as entidades do Poder Executivo Federal (como ministérios). O uso dessa palavra pelos gestores para se referirem às suas unidades aumenta a sensação de insulamento (MARGON; POUBEL, 2016) e reforça a autonomia de seu universo particular, pois um órgão possui maior grau de liberdade do que uma unidade administrativa.

Os Chefes de Departamento (docentes) indicaram se sentir despreparados para ocupar a função, dada a falta de conhecimento gerencial (MARRA; MELO, 2005). Essa falta de preparo advém, na visão de Salles e Villardi (2017), do entendimento da função gerencial como afastadora da função docente.

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

Trata-se de uma questão cultural, pois não se identifica essa falta de conhecimento, institucionalmente, como um problema. Assim, a falta de incentivo também encontra a falta de motivação pelo desenvolvimento em gestão, seja pela percepção de falta de tempo do docente ou pela cultura de não interesse no desenvolvimento gerencial.

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. (Entrevistado 04).

Os entrevistados reconheceram que não havia preparação ofertada pela instituição para que assumissem as funções gerenciais. Assim, não há treinamento para a função. O que existe é uma aprendizagem informal, confirmando as pesquisas de Dagnino e Gomes (2002) e Marra, Silva e Lara (2020), de modo que o conhecimento gerencial é passado entre as gerações de gestores ou absorvido através de observação, sem envolvimento da instituição.

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

Os entrevistados indicaram a existência de sobrecarga, cujo principal motivo não é derivado da função gerencial, mas do acúmulo de tarefas técnicas às tarefas gerenciais. Mesmo os servidores técnicos, que teriam liberação de suas funções de carreira, optaram por manter a atividade no cotidiano para o bem do serviço ou para se manterem atualizados. Assim, a sobrecarga é uma opção dos profissionais, decorrente de sua escolha em aceitar a função gerencial e não querer renunciar às suas funções. Para resolver essa sobrecarga, a maior parte dos gestores aumenta sua carga horária, inclusive em finais de semana, para ser possível desempenhar todas as atividades que eles entendem que devem ser realizadas. Alguns dos entrevistados também diminuem a qualidade do trabalho, para dar conta de todas as funções.

Os Chefes de Departamento também transparecem o entendimento da função gerencial como um fardo. Nesse sentido, visualiza-se a diferença de percepção entre as carreiras, sendo que os docentes (50%) tem uma maior tendência a entender os cargos como fardo do que os técnicos-administrativos (0%). Coadunam-se às indicações de Dagnino e Gomes (2002) e Marra e Melo (2005), ao relacionar essa situação 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), sendo um afastador do docente de sua atividade central (SALLES; VILLARDI, 2017), dado o vínculo afetivo com a carreira (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015).

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).

Assim, a motivação para se ocupar o cargo está relacionada principalmente a um sentimento de fazer a sua parte pela organização ou devido ao fato de outros servidores não terem se disponibilizado.

O apoio da chefia superior foi percebido por todos os entrevistados, que a identificaram como próxima. Há uma busca de tomada de decisão compartilhada, sendo que mesmo quando as decisões deveriam ser hierarquizadas, busca-se o consenso, replicando a lógica colegiada, para compartilhar a responsabilidade (DAGNINO; GOMES, 2002; MARRA; MELO, 2005). Almeja-se a legitimidade das ações (FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013), para que haja menos questionamento. O resultado esperado não é um departamento mais produtivo, mas um departamento harmônico, sem grandes conflitos.

O apoio dado ao gestor pela comunidade universitária é reativo, no sentido de que ele não está presente de forma espontânea, como oferta, mas sim 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).

O apoio também é entendido de forma personalista, em nome do ocupante do cargo. Mesmo que se trate de competência regimental em prover aquele determinado serviço, ele não é entendido como parte da função gerencial, mas como uma oferta do ocupante do cargo. Além de compartilhar a lógica de prática social de Reed (1997), esse cenário concretiza a norma da reciprocidade (GOULDNER, 1960) ao criar uma relação de troca social constante, favorecendo-se um clima de comunidade, no qual se vangloriam os acessos privilegiados. Assim, uma miríade de relações vai se desenvolvendo entre as pessoas, reforçando o coleguismo da cultura organizacional (MARGON; POUBEL, 2016).

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).

Contraditoriamente, a identificação de restrição é usualmente referida como uma causa maior, para além da pessoa e, às vezes, para além da instituição.

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).

Percebe-se, novamente, o corporativismo na relação funcional, com tendência a relevar a atuação dos gestores (PEREIRA *et al.*, 2015; MARGON; POUBEL, 2016). Tal fato corrobora, ainda, com as afirmações de Eisenberger, Malone e Presson (2016), de que os funcionários prestam mais atenção às práticas sobre as quais a organização tem discricionariedade, em oposição àquelas que são impostas por restrições externas.

Quanto à relação dos gestores intermediários com os colegiados, houve distinção nas respostas, uma vez que cada tipologia de cargo possui uma natureza específica com os colegiados. Os Chefes de Departamento e de Instituto, por exemplo, possuem uma relação corriqueira com o seu próprio colegiado, ao passo que as Diretorias não possuem um colegiado direto e se relacionam com os colegiados superiores e com a comunidade universitária como um todo. Para as unidades que possuem relação direta e cotidiana, todos eles indicaram que a relação é colaborativa e harmônica, tal como apontado por Dagnino e Gomes (2002).

Quanto aos colegiados superiores, os entrevistados assinalaram que a relação é de obediência. A democracia é percebida como limitada pelas decisões e a distância como prejudicial, havendo dúvidas se o processo é, de fato, democrático, dada a dificuldade de se alcançar essas mesas e a existência de movimentos extra pauta. Essas conjecturas fazem paralelo aos achados de Davis, Rensburg e Venter (2016) e Margon e Poubel (2016).

Funciona 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).

Entretanto, por mais que possa haver algum movimento de insatisfação, descumprir decisões colegiadas pode levar ao descrédito na comunidade, de modo que há conformação no cotidiano (DAVIS; RENSBURG; VENTER, 2016).

No tocante à relação dos gestores com seus pares, as respostas gravitaram de acordo com a natureza do cargo. Os Diretores entendem como pares aqueles profissionais que ocupam o mesmo cargo hierárquico que o seu (outros Diretores), enquanto os ocupantes de cargos eletivos (Chefes de Departamento e Instituto, além de Diretores de Centro) indicaram como pares os docentes ou os docentes específicos do seu departamento.

Independentemente de qual seja a visão de pares, todos os entrevistados indicaram ter apoio deles e de seus subordinados, prevalecendo um clima de ajuda mútua. Alguns ocupantes de cargos que fazem parte da carreira do magistério tiveram incômodo no uso da palavra

subordinados, visto que se percebem mais como representantes de turma do que como superiores hierárquicos. Há conexão direta com a gestão universitária sendo feita por pares (DAGNINO; GOMES, 2002; MARRA; MELO, 2005; PEREIRA *et al.*, 2015, DOURADO *et al.*, 2018), pois os gestores possuem uma resistência a chamar seus colegas de subordinados, sendo que futuramente estarão nesta mesma posição.

Quando indagados sobre questões institucionais, a maior parte dos entrevistados indicou que não existem ou não conhecem políticas de gestão de pessoas na instituição, especialmente voltadas a gestores intermediários. Eles apontaram, também, que não há capacitação gerencial que auxilie o trabalho do gestor, nem antes de assumir o cargo e nem durante a função.

No tocante à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGP), metade dos entrevistados indicou que o setor possui um perfil administrativo, corroborando às indicações de Kravariti e Johnston (2020), que postulam que a gestão pública universitária, principalmente de pessoas, ainda é predominantemente burocrática. Independentemente de como entendem o foco da área, os entrevistados relatam que se sentem apoiados pela unidade.

A partir da fala dos gestores, percebe-se que não há cobrança por desempenho gerencial sendo feita pela organização. Quando existente, a cobrança é interna e parte do próprio setor. O corporativismo da gestão universitária (PEREIRA *et al.*, 2015; MARGON; POUBEL, 2016) tem impacto no sistema de governança, se materializando em uma permissão velada para o baixo desempenho gerencial.

Quando eu estava 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).

No que tange ao suporte material, a maior parte dos entrevistados indicou que o possuem, mesmo que parcialmente, sendo que a situação foi agravada pelo cenário de restrição orçamentária encontrado nas IFES. Percebe-se, mais uma vez, o corporativismo cultural na fala dos entrevistados (PEREIRA *et al.*, 2015, MARGON; POUBEL, 2016), sendo que, quando se reportam à dificuldade material, não a personalizam para os ocupantes de cargo da universidade. Há uma visão externa das limitações, contrastando à visão personalista do apoio.

Em relação à ascensão e salários, os gestores afirmam que a remuneração adicional pela chefia não é compatível com as responsabilidades assumidas, tal como estudado por

Davis, Rensburg e Venter (2016). Assim, a ocupação dos postos gerenciais pelos docentes não é motivada financeiramente, mas pelo sentimento em contribuir com a instituição.

A pesquisa confirmou, também, uma cultura que valoriza a docência acima das carreiras técnicas (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2018). Os docentes não veem qualquer tipo de restrição – normativa ou cultural – para ocupar postos hierárquicos, ao passo que todos os servidores técnicos entrevistados identificaram que haveria barreiras, uma vez que mesmo os cargos que não possuem restrições normativas para serem ocupados por técnicos – como as Pró Reitorias, por exemplo – são, historicamente, ocupados por docentes.

Essa característica demonstrou uma contradição, pois (1) mesmo que a função departamental seja reconhecida como majoritariamente administrativa, (2) mesmo que haja um foco maior na capacitação gerencial do técnico quando comparada à do docente, (3) mesmo que alguns docentes não tenham perfil gerencial, (4) mesmo que haja o reconhecimento de que os técnicos podem se dedicar melhor e com exclusividade, os técnicos são impedidos, normativa 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. 75% dos entrevistados que não fazem parte do *campus* sede indicou que também há uma maior valorização de servidores que fazem parte do *campus* sede, ampliando o debate sobre diferença de tratamento dentro da instituição.

Quanto à ocupação desses cargos, os entrevistados indicaram que os gestores são escolhidos, principalmente, com base em sua competência, o que inclui os aspectos técnicos em primeiro lugar, mas, também, os gerenciais. Em segundo lugar, os ocupantes de cargos são escolhidos por questões políticas, sejam relações pessoais ou alinhamento. Em terceiro lugar, por características interrelacionais, como a facilidade de lidar com pessoas. Nesse ponto, o presente estudo não se alinhou ao referencial teórico, uma vez que tanto Salles e Villardi (2017) quanto Lopez e Praça (2018) indicam que o componente político é o primeiro atributo a ser levado em consideração, seguido pelas questões técnicas. Há que se ressaltar que os entrevistados estavam respondendo, indiretamente, sobre a sua própria escolha, sendo mais confortável expressar a existência ou a importância de critérios técnicos acima dos políticos.

A Tabela 1 indica, nas categorias propostas por Tamayo *et al.* (2000), se há percepção de suporte organizacional na visão os gestores intermediários entrevistados.

**Tabela 1** 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: elaborado pelo autor, com base na análise de dados e resultados da pesquisa.

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, o que permite que os gestores se organizem de forma autônoma. A estrutura de carreira e salários, 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 sobressaíram em termos de percepção de suporte, reunidos na Tabela 2.

**Tabela 2** 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: elaborado pelo autor, com base na análise de dados e resultados da pesquisa.

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 o mesmo suporte não vem dos colegiados superiores. No tocante às capacitações e práticas específicas para os gestores intermediários, não houve percepção de suporte, pois essas atividades não existem.

Assim, ao se conjugar os construtos de Tamayo *et al.* (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.

Em sua pesquisa, 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, mas também houve percepção de suporte advindo da chefia e do corpo social, marcado em uma cultura corporativista (PEREIRA *et al.*, 2015; MARGON; POUBEL, 2016). Assim, 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. O Quadro 1 resume os achados da pesquisa.

**Quadro 1** Percepção dos gestores intermediários, por categoria

<b>Categoria</b>	<b>Questões encontradas</b>
A função gerencial	Função gerencial diversa, intensa e fragmentada Principais desafios da função gerencial se referem à gestão de pessoas, acompanhar inovações e normas e questões financeiras Gestores intermediários entendem autonomia em sua função, mas limitada por normas, hierarquia, recursos e pela autonomia do docente Cultura de insulamento entre os setores, identificados como órgãos autônomos Chefes de departamento não se sentem preparados e não possuem conhecimento do que seria a função gerencial Inexistência de capacitações O desenvolvimento de competências se dá na prática Falta de perfil de liderança no corpo de servidores (principalmente docentes)
Sobrecarga de trabalho	Sobrecarga de trabalho, principalmente devido ao acúmulo de funções Sobrecarga solucionada a partir de mais horas trabalhadas e diminuição da qualidade do trabalho Entendimento da Chefia Departamental como fardo Ocupação de cargos motivada pela vontade de contribuir

Categoria	Questões encontradas
A relação com a chefia imediata	Há apoio da chefia imediata, por meio da parceira e autonomia concedida Compartilhamento das decisões Personificação do apoio concedido, mas identificação de restrição como externa Apoio ofertado de forma reativa, após demanda Corporativismo
A relação com os colegiados	Há apoio dos colegiados próximos (departamentais) A relação com os colegiados superiores é de obediência e conformação Existência de movimentos extra pauta, de influência nas decisões
A relação com pares e subordinados	Há apoio dos pares e subordinados Cargos hierarquizados entendem como pares ocupantes do mesmo cargo e Cargos eletivos entendem como pares ocupantes da mesma carreira (ou do setor) Há incômodo no uso da palavra subordinados por alguns docentes Cultura de insulamento entre os setores Compartilhamento decisório com pares e subordinados
Gestão de pessoas na UFV	Há apoio da PGP Inexistência ou falta de conhecimento sobre políticas e práticas de gestão de pessoas Inexistência de capacitações gerenciais Enquadramento da instituição como Burocracia Profissional Atuação da PGP mais administrativa do que estratégica A cobrança por desempenho, quando existente, parte do próprio setor Tamanho da equipe é insuficiente Há suporte material, agravado pela restrição orçamentária
Ascensão, salários e carreiras	Remuneração pelos cargos não é compatível com as responsabilidades Metade dos ocupantes de cargos não desejam permanecer ocupando cargos no futuro Cultura de valorização dos docentes em detrimento dos técnicos e do <i>campus</i> sede em detrimento dos <i>campi</i> fora de sede Contradição institucional, reconhecendo que muitos docentes não possuem perfil e capacidade gerencial, mas limitando a ocupação de cargos pelos técnicos 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, com base na análise de dados e resultados da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou entender como os gestores intermediários de uma IFES (UFV) percebem o suporte organizacional para a sua ação gerencial.

Em termos de percepção da função gerencial e do suporte organizacional, os gestores intermediários demonstram uma forte cultura organizacional, na qual a função gerencial é entendida como diversa, intensa e fragmentada. A função gerencial muitas vezes é percebida como um fardo para o servidor, que frequentemente não se sentia preparado ou não possuía

conhecimento sobre a função, de modo que desenvolve competências na prática, sem o envolvimento da instituição.

Seu desempenho é autônomo, mas limitado por normas, hierarquia, recursos e pela liberdade do docente, além de haver compartilhamento do processo decisório coletivamente. Há sobrecarga de trabalho, devido principalmente à manutenção de atribuições técnicas, mas também há apoio da chefia, dos pares, dos subordinados, dos colegiados próximos, da PGP e da instituição. De maneira geral, não há cobrança institucional por desempenho, o que revela o corporativismo que permeia as relações, materializado na personificação do apoio concedido e na visão externa da restrição.

A remuneração dos cargos não é compatível com o nível de responsabilidade assumida, mas os servidores possuem interesse em contribuir com a instituição, relevando a baixa remuneração adicional e a inexistência de capacitações prévias, bem como os desafios e dificuldades institucionais, devido ao amor pela carreira e pelo órgão. Revelou-se uma cultura de valorização dos docentes em detrimento dos técnicos, além de uma cultura de valorização do *campus* sede em detrimento dos *campi* fora de sede.

Apesar da literatura demonstrar uma falta de suporte institucional em instituições universitárias para questões gerenciais, a amostra do presente estudo percebe suporte institucional para a função gerencial, principalmente devido ao apoio da chefia, dos pares e dos subordinados, trazendo contribuição ao marco referencial do tema.

Entende-se que este estudo aprofundou o debate de um tema de relevância para a gestão pública, em especial a universitária, ao identificar qual é o enfoque gerencial dado pela instituição a partir dos instrumentos gerenciais, bem como ao revelar a percepção de suporte organizacional de uma parcela específica de gestores, os intermediários.

A partir desse diagnóstico da UFV, foi possível para o estudo, além de contribuições teóricas, desenhar sete recomendações de melhorias.

Conforme o estudo revelou, parte dos docentes não possuem perfil ou conhecimento prévio para ocupar a função gerencial e entendem os cargos como fardos que os afastam de suas funções finalísticas (ensino, pesquisa e extensão). Adicionalmente, os docentes não possuem liberação suas funções e precisam acumular encargos docentes e gerenciais, o que leva à sobrecarga de trabalho. Assim, sugere-se uma mudança normativa, para permitir com que os servidores técnico-administrativos possam ocupar o cargo de Chefia de Departamento.

Ademais, a função do Chefe de Departamento se encontra pressionada por competências de outras instâncias, de modo que ela é atenuada em suas competências decisórias pelos Colegiados e de seus intuitos finalísticos pelo Coordenador de Curso, mas é operacionalizada burocraticamente pelo Chefe de Expediente e pelos Secretários. Assim, demonstra-se uma oportunidade de se repensar as atribuições entre esses cargos para que a chefia departamental possa, de fato, se apropriar das matérias que lhe são pertinentes com maior intensidade.

As recomendações da pesquisa permearam, ainda: a criação do Manual do Gestor; a criação de um conjunto de capacitações gerenciais que fuja dos perfis introdutórios e integrativos (de gestão); o desenvolvimento de novas estratégias de engajamento (incluindo o estabelecimento de um quantitativo mínimo de capacitações obrigatórias) e o aumento de ações discricionárias da instituição em prol da função gerencial, no intuito de aumentar a percepção de suporte organizacional, como não aguardar indicações de órgãos de controle para impulsionar a gestão de pessoas e desenvolver uma cultura de equidade entre as carreiras.

Há que se atentar para as limitações da pesquisa, uma vez que não são passíveis de generalização, pois se debruçaram sobre um período específico e em uma instituição específica. De modo complementar, houve o recorte para os gestores intermediários e, especificamente, àqueles que ocupam cargos neste momento, não havendo comparação transversal com gestores de outras épocas. O instrumento de coleta de dados, por ter sido criado para o presente estudo a partir de escala quantitativa de Tamayo *et al.* (2000), também demanda aprimoramento.

Assim, considerando as descobertas do presente estudo, bem como as limitações identificadas, sugere-se, para a agenda de pesquisas futuras, a condução de mais estudos sobre percepção de suporte organizacional pelo ponto de vista do gestor intermediário, dada a criticidade de sua ação. Recomenda-se a realização de estudos comparativos entre IFES, bem como com instituições privadas de ensino superior, para identificar características compartilhadas entre instituições. 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 em universidades públicas.

Também se recomenda a realização de estudos transversais, que problematizem a percepção dos gestores – intermediários ou não – ao longo do tempo, para identificar se há

mudança nessa percepção e quais seriam os elementos com maior impacto na percepção de suporte organizacional para o exercício da função gerencial.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- 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.
- BLAU, P. M. **Exchange and Power in Social Life**. New York: Wiley, 1964. 352 p.
- 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](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Codigos/codi_conduta/Cod_conduta.htm). Acesso em: 30 nov. 2022.
- 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.
- 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.; 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.

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.; 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.

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 preliminary statement. **American Sociological Review**, Menasha v. 25, p. 161-178. 1960.

GIDDENS, A. **The constitution of society**. Berkeley: University of California Press, 1984.

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.

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.

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.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 2009.

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.

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.

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.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. (Orgs.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018.

REED, M. **Sociologia da gestão**. 1. ed. Lisboa: Celts, 1997.

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.

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.

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.

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.

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.

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 VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2022**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2023.