

PROFESSOR-GESTOR EM UNIVERSIDADES FEDERAIS: ENTRE A DISCRICIONARIEDADE E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

PROFESSOR-MANAGER IN FEDERAL UNIVERSITIES: BETWEEN
DISCRETION AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Ciências Sociais Aplicadas · 03/05/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/777598749](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/777598749)

Daniela de Souza Silva¹

Josiel Lopes Valares²

Luciana Teixeira³

Poliana de Souza Paes⁴

Josiane Tristão Pontes Heiderich⁵

RESUMO

Professores que assumem cargos de chefia em departamentos universitários tornam-se burocratas híbridos, pois permanecem como burocratas de nível de rua na docência e assumem funções de médio escalão na gestão. Este artigo busca compreender como esses atores se adaptam a essa condição, analisando potenciais e dilemas da gestão universitária. A pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e estudo de caso, foi realizada em uma universidade pública federal, com entrevistas semiestruturadas aplicadas a 26 chefes de departamento. Os resultados apontam que, embora esses gestores apresentem características da burocracia de nível de rua em sua prática administrativa, enfrentam desafios como ausência de formação gerencial, sobrecarga de funções e necessidade de legitimação cotidiana junto aos pares. O estudo contribui para ampliar a compreensão sobre a burocracia híbrida na educação superior e sugere a implementação de programas de capacitação e apoio institucional.

Palavras-chave: Gestão Universitária; Burocracia Híbrida; Educação Superior.

ABSTRACT

Professors who assume leadership positions in university departments become hybrid bureaucrats, as they remain street-level bureaucrats in teaching and take on mid-level management roles. This article seeks to understand how these actors adapt to this condition, analyzing the potential and dilemmas of university management. The qualitative research, descriptive in nature and a case study, was conducted at a federal public university, with semi-structured interviews applied to 26 department heads. The results indicate that, although these managers exhibit characteristics of street-level bureaucracy in their administrative practice, they face

challenges such as a lack of managerial training, an overload of functions, and the need for daily legitimation among their peers. The study contributes to broadening the understanding of hybrid bureaucracy in higher education and suggests the implementation of training programs and institutional support.

Keywords: University Management; Hybrid Bureaucracy; Higher Education.

1. INTRODUÇÃO

As universidades ocupam papel central na produção e disseminação do conhecimento, estabelecendo relações com distintos setores da sociedade e constituindo ambientes de elevada complexidade organizacional (Biava, 2019). Nesse contexto, a gestão universitária compreende um conjunto de ações voltadas ao planejamento, à estrutura organizacional, à liderança, ao controle e à manutenção das condições de trabalho dos servidores, articulando atividades-meio e atividades-fim com vistas ao alcance dos resultados institucionais (Oliveira; Andrade; Anastácio, 2018). Santos e Bronnemann (2013) identificam, entre os principais desafios enfrentados pelos gestores universitários, a ausência de conhecimento e habilidades gerenciais, a avaliação de desempenho de subordinados, a dificuldade de conciliar atividades docentes e administrativas, o comprometimento das equipes, a gestão de conflitos e o cumprimento de preceitos éticos.

Do ponto de vista estrutural, a administração universitária organiza-se em três níveis burocráticos: alto escalão, médio escalão e burocracia de nível de rua. Ao alto escalão compete a formulação das políticas públicas; ao médio escalão, a tradução dessas diretrizes para os implementadores; e aos burocratas de nível de rua,

professores, policiais, assistentes sociais, juízes e trabalhadores da saúde, entre outros, a execução direta das políticas em contato imediato com os usuários dos serviços públicos, exercendo, assim, função mediadora entre o Estado e a sociedade (Lipsky, 2019).

A atuação dos burocratas de nível de rua é influenciada por três dimensões fundamentais: os fatores institucionais e organizacionais, os relacionais e os pessoais, os quais condicionam o exercício da discricionariedade e da autonomia no cotidiano desses agentes (Lotta, 2010). No âmbito das universidades, os professores se destacam como burocratas de nível de rua por realizarem a entrega direta de políticas públicas educacionais, mediando os processos de ensino e aprendizagem. Contudo, esses profissionais frequentemente assumem funções gerenciais, acumulando, de forma simultânea, atividades acadêmicas e administrativas (Marra; Melo, 2005). Ésther (2007) ressalta que os gestores universitários exercem funções e papéis peculiares ao mundo acadêmico, uma vez que são, antes de tudo, professores de carreira. Nessa perspectiva, Barbosa e Mendonça (2014) denominam de professores-gestores aqueles que desempenham essa dupla atividade.

Costa Filho, Costa e Gonçalves-Costa (2017) classificam esses profissionais como atores híbridos, na medida em que, ao ocuparem cargos de gestão, transitam entre dois níveis burocráticos distintos: o médio escalão, na condição de gestores, e o nível de rua, na condição de docentes. Ao assumir essa multiplicidade de papéis, o professor-gestor passa a responder por funções acadêmicas, administrativas, de liderança e gerenciais (Potgieter; Basson; Coetzee, 2011). Entre as atribuições do Chefe de Departamento, destacam-se a solicitação de recursos materiais e humanos, a administração de conflitos internos e externos, o acompanhamento

de resultados e a orientação para o desenvolvimento profissional de sua equipe (Leite, 2011).

Diante desse cenário, o presente artigo investiga a função híbrida do professor público em uma universidade federal brasileira, com foco na figura do Chefe de Departamento. O estudo busca responder à seguinte questão: *como os burocratas híbridos gerenciam um departamento de uma universidade pública brasileira?* O objetivo consiste em compreender o papel do professor-gestor Chefe de Departamento, analisando sua adaptação às funções docente e gerencial, os potenciais e dilemas inerentes a essa dualidade e as características da burocracia de nível de rua presentes em seu processo de gestão.

A relevância do tema é reforçada pela crescente demanda por estudos empíricos sobre a atuação de burocratas de nível de rua na educação superior, especialmente diante dos desafios contemporâneos da gestão universitária, como a redução orçamentária e a diminuição de cargos técnicos efetivos. Bonelli *et al.* (2019) identificam quatro categorias conceituais recorrentes na literatura sobre o tema: discricionariedade; estruturas organizacionais, hierarquias e regras; ação individual; e relações de interação e mediação. Os autores ressaltam a atualidade do debate sobre burocracia para compreender a tradução das políticas públicas no âmbito administrativo, bem como as transformações trazidas pela Nova Gestão Pública. Estudos sobre o burocrata híbrido, que ocupa simultaneamente posições de médio escalão e de nível de rua, ainda são incipientes e carecem de maior aprofundamento empírico, evidenciando a contribuição que este trabalho pretende oferecer à área.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Burocracia de Nível de Rua e Discricionariedade

O conceito de burocracia de nível de rua (*Street-Level Bureaucracy*) foi introduzido por Lipsky (1980) para caracterizar o modo pelo qual as organizações públicas, por meio de seus agentes, realizam a entrega direta de políticas e serviços aos cidadãos. Os burocratas de nível de rua são aqueles que ocupam a base da estrutura hierárquica, atuando na linha de frente da implementação de políticas públicas. Trata-se, em sua maioria, de servidores públicos — incluindo trabalhadores terceirizados — que, no exercício cotidiano de suas funções, mantêm contato direto com os usuários dos serviços e políticas públicas (Lotta, 2010).

Por estarem na interface entre o Estado e a sociedade, esses agentes tornam-se a representação institucional do poder público perante os cidadãos. Suas decisões impactam diretamente o bem-estar da população, uma vez que atuam como elo entre os indivíduos e a Administração Pública (Pires; Lotta; Oliveira, 2018). Para o desempenho adequado de suas funções, esses burocratas necessitam exercer a discricionariedade, entendida por Davis (1969) como a liberdade de que dispõe o servidor público para fazer escolhas entre possíveis cursos de ação ou inação, dentro dos limites de sua competência. Na perspectiva de Lipsky (1980), as decisões discricionárias individuais dos burocratas de nível de rua acabam por se consolidar como o comportamento institucional das organizações que representam (Lotta, 2010).

A discricionariedade tem sua origem em duas fontes principais. A primeira deriva da condição profissional do agente, uma vez que os

trabalhadores exercem uma profissão e integram uma categoria profissional específica (Hupe; Hill, 2007). A segunda está relacionada ao papel de servidor público, por meio do qual esses agentes determinam quais usuários terão acesso aos benefícios ofertados pelo Estado (Lipsky, 2019). Como possível terceira fonte, identificada a partir de um processo interativo, destacam-se os fatores pessoais, institucionais, gerenciais e relacionais (Lotta, 2012; Ferreira; Medeiros, 2016). Entre eles, sobressaem as crenças, os valores e o autointeresse dos agentes, no plano pessoal; a discricionariedade, os sistemas de controle, a *accountability*, as leis, as normas e as regras, no plano institucional e gerencial; e as relações estabelecidas com usuários, gerentes e atores políticos, no plano relacional.

Hupe e Hill (2007) ressaltam que as decisões dos burocratas de nível de rua têm consequências públicas significativas, embora frequentemente negligenciadas em razão da dificuldade de se investigar esse processo. Meyers e Vorsanger (2010) destacam a relevância de se analisar essas atividades, uma vez que elas podem explicar tanto os êxitos quanto os fracassos na implementação de políticas públicas. Nesse sentido, Pires, Lotta e Oliveira (2018) apontam que esses agentes estão sujeitos a crescentes demandas e pressões provenientes de diferentes grupos, órgãos administrativos, atores políticos, usuários dos serviços e grupos sociais, o que evidencia a tensão permanente entre os objetivos individuais dos burocratas, voltados à minimização de danos e à obtenção de satisfação pessoal, e os objetivos organizacionais, centrados em resultados institucionais.

As organizações exercem influência direta sobre a discricionariedade dos burocratas de nível de rua, podendo ampliá-la ou restringi-la por meio de mecanismos de controle. Contudo, a efetividade desse

controle é limitada pela assimetria de informações entre os burocratas e seus supervisores, bem como pela reduzida visibilidade de suas práticas cotidianas (Winter, 2010; Lipsky, 2019). Adicionalmente, Lima e D'Ascenzi (2017) apontam que as condições de trabalho constituem fator determinante para a atuação dos implementadores, destacando-se a insuficiência crônica de recursos como característica central, o que obriga o burocrata a tomar decisões sobre a alocação de recursos escassos.

A compreensão da atuação dos burocratas de nível de rua requer a articulação de três perspectivas analíticas: a estrutural, a da ação individual e a relacional. Segundo Lotta, Pires e Oliveira (2014), essas perspectivas sustentam três pressupostos fundamentais: a aderência dos burocratas às regras e estruturas estabelecidas afeta a implementação de políticas públicas; a ação individual desses agentes influencia os resultados da implementação; e as interações entre burocratas e os demais atores envolvidos condicionam o processo de execução das políticas.

2.2. Burocratas Híbridos e o Professor-gestor

Os burocratas de médio escalão podem ser compreendidos como burocratas híbridos, na medida em que transitam entre funções típicas do alto escalão, como a gestão autônoma de recursos públicos, e funções características do nível de rua, como o contato direto com o público-alvo das políticas que coordenam (Oliveira; Abrucio, 2018). Nessa condição intermediária, Pires (2012) destaca que tais agentes desempenham simultaneamente um papel técnico-gerencial e um papel técnico-político.

Essa caracterização híbrida foi observada empiricamente por Mota (2018) no contexto do Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC), ao analisar diretores de escolas que, ao mesmo tempo em que coordenavam burocratas de nível de rua, mantinham contato direto com os beneficiários da política, assumindo, assim, atributos de ambos os níveis burocráticos. No âmbito universitário, Costa Filho, Costa e Gonçalves-Costa (2017) identificam os professores que ocupam cargos de gestão como atores híbridos, uma vez que, ao assumirem funções gerenciais, não abandonam sua condição docente, transitando simultaneamente entre o médio escalão e o nível de rua.

Com base em pesquisas sobre a função gerencial de docentes em universidades brasileiras, Silva (2011) evidencia que esses burocratas híbridos tendem a desenvolver suas atividades de forma improvisada, marcada pelo imediatismo e pela ausência de planejamento sistemático. A autora elenca três características centrais desse fenômeno: a multiplicidade de papéis exercidos pelos gestores universitários; a temporariedade com que as funções gerenciais são desempenhadas, dado que o docente é designado para cargos de chefia por prazo determinado, retornando posteriormente à atividade docente; e o desconhecimento e a despreparação para o exercício da gestão, o que abre espaço para o amadorismo (Figueiredo, 1992 apud Silva, 2011).

Ésther (2011) reforça a singularidade desse perfil ao afirmar que o gestor universitário híbrido ocupa uma posição ímpar, na qual precisa tomar decisões estratégicas, gerenciar conflitos institucionais e, simultaneamente, manter sua identidade e posicionamento como educador, condição que torna ainda mais complexo o exercício de suas funções.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, configurando-se como um estudo de caso. O universo de análise corresponde a uma Universidade Federal, tendo como foco os departamentos acadêmicos. Optou-se por esse recorte em razão de o departamento constituir a unidade administrativa mais operacional da instituição, obrigatoriamente chefiada por professores, os quais atuam simultaneamente como burocratas de nível de rua, na função docente, e como burocratas de médio escalão, na função gerencial. Essa posição híbrida possibilita compreender, de forma mais aprofundada, os dilemas e potencialidades da gestão universitária.

Os departamentos estão organizados em diferentes Centros de Ensino e apresentam composições variadas: alguns ofertam exclusivamente cursos de graduação, outros apenas cursos de pós-graduação, e há aqueles que contemplam ambas as modalidades. Essa diversidade estrutural foi considerada na análise, de modo a captar especificidades relacionadas à gestão em diferentes contextos acadêmicos.

A coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias consistiram em entrevistas semiestruturadas com 26 Chefes de Departamentos, conduzidas de forma remota, via plataforma Google Meet, entre novembro de 2021 e abril de 2022. Para preservar a identidade dos participantes, estes foram codificados como CFD1 a CFD26. As fontes secundárias compreenderam documentos institucionais e informações disponibilizadas no site oficial da Universidade, especialmente

aquelas relacionadas à estrutura organizacional e às práticas de gestão.

Os dados obtidos foram submetidos à análise qualitativa, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2011, p. 40), que a define como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. As categorias de análise inicialmente estabelecidas foram: discricionariedade, estrutura, ação individual, relações, adaptação, mobilização e articulação. Ressalta-se que, em consonância com a natureza exploratória da pesquisa, novas categorias puderam emergir ao longo do processo analítico, a partir das entrevistas realizadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

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

4.1. Discricionariedade

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

Como professores universitários, os entrevistados possuem discricionariedade na entrega das políticas educacionais, de ensino, pesquisa e extensão. Os professores também possuem discricionariedade em relação à pesquisa e extensão, escrevendo projetos, buscando recursos e decidindo em como alocar esses recursos, escolhendo o público-alvo que será beneficiado, etc. Porém o chefe também tem um papel nesse processo, uma vez que tudo precisa ser aprovado e assinado por ele, sendo uma das atividades elencadas por eles. O quadro 1 mostra como os entrevistados classificam sua autonomia como chefe de departamento.

Quadro 1 - Tipo de autonomia dos chefes de departamento

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

No papel de chefe de departamento, alguns julgam ter pouca autonomia para tomada de decisão, outros acreditam que dentro

dos limites do cargo possuem autonomia e outros acreditam que possuem autonomia. Ao alegar que possui pouca autonomia os chefes justificam que isso acontece devido as decisões serem tomadas a nível de colegiado como apontado pelos entrevistados CD05, CD07 e CD21, “A gente está numa posição que não tem autonomia pra decisões, a autonomia que a gente tem são mínima, então todas as decisões elas são geridas pelo colegiado e orientadas pelo centro” (CD05); “o chefe ele tem pouca autonomia pelo regimento da universidade, porque a maioria das atribuições de decisão são do colegiado” (CD07).; “Alguma autonomia, mas não muita (...) Existe alguma coisa que tem bastante liberdade aí de decisão, muito embora raras vezes a gente decida tomar essa decisão sozinha” (CD23). As decisões que cabem ao chefe são em atividades do dia a dia, decisões de orçamento, liberdade para fazer as compras e manutenção de bens, “Acho que em vários aspectos a gente tem autonomia, são as que são situações pequenas” (CD21); “Eu tenho autonomia de conversar com o servidor, mandar consertar um equipamento, autorizar compras, essas coisas básicas” (CD05). Para o entrevistado CD06 a autonomia é do departamento e não do chefe “acho que o departamento tem autonomia, mas não é por causa, não é a chefia que tem, é o departamento” (CD06).

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

(CD17); “Acho que a autonomia é muito relativa. Talvez nos espaços em que a gente tem autonomia, sim, nas pequenas decisões do dia a dia” (CD20).

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

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

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

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

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

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

Nesse contexto observamos aqui o dilema existente entre discricionariedade e controle. Os chefes alegam que são limitados por regras, protocolos e legislação e muitas vezes abrem mão de tomar decisões para levá-las para o colegiado como forma de segurança e legitimidade, sendo assim exercem menos discricionariedade em favor dos regulamentos, o que corrobora com Lotta (2019, p. 32) que apresenta como um dos dilemas da discricionariedade, o dilema trade off, contraponto a discricionariedade e o controle, “entre regular e limitar a discricionariedade (garantindo legitimidade na tomada de decisão)

ou aceitar e estimular a discricionariedade (apostando na efetividade da política com soluções adaptadas a cada situação)”, como forma de diminuir o risco de ilegalidade e ter maior legitimação com seus pares os chefes de departamento optam muitas vezes em não tomar decisões. A discricionariedade do chefe de departamento fica mais evidente quando se trata de questões orçamentárias, onde ele sente a liberdade para tomar decisões de onde e como alocar recursos, muitas vezes sendo obrigados a tomar decisões de alocação, principalmente quando existe escassez orçamentária, tendo que realizar ações de acordo com as necessidades e condições disponíveis no momento dessas decisões. Vale ressaltar que a escassez é um problema de qualquer Gestão, seja pública ou privada. Tomar decisões sobre prioridades de alocação é o desafio do Planejamento

4.2. Estrutura

Ao analisar as diferentes dimensões da atuação dos burocratas de nível na implementação de políticas públicas, Bonelli *et al.* (2019) destaca a perspectiva estrutural que se refere ao cumprimento de regras formais pelos burocratas devido a sua posição na hierarquia burocrática e das atividades realizadas devido ao cargo que assumem na instituição. Essa mesma perspectiva é apontada por Lotta, Pires e Oliveira (2014) em seu estudo sobre burocratas de médio escalão, onde destaca que a perspectiva estrutural “concebe a atuação de burocratas como função do lugar que ocupa nas estruturas organizacionais e dos papéis definidos nos ordenamentos formais” (Lotta, Pires E Oliveira, 2014, p. 477). Nesse sentido, ao considerar que o chefe de departamento assume esses dois papéis, o de BNR e BME ao mesmo tempo essa categoria analítica se apresenta importante na análise desse burocrata híbrido.

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

Essa diferença entre os departamentos faz com que os chefes tenham visões diferentes sobre o trabalho deles em relação aos outros chefes, “tem departamento que são muito mais simples, muito mais fáceis de administrar, tudo bem que eles podem ter outros tipos de problemas, mas pelo volume, pelo tamanho, pela diversidade de atividades, são muito mais fáceis” (CD02). Existe chefia de departamento pequeno que acredita que por ter menos pessoas no setor essas ficam sobrecarregadas, tendo que participar de várias atividades fora à docência como por exemplo a participação em comissões, por outro lado o chefe de departamento maior acredita ter mais trabalho por ter que gerenciar uma estrutura maior e com mais pessoas. Isso pode ser visto nas falas dos entrevistados CD26 e CD23, “num departamento pequeno, todos os professores estão envolvidos em várias atividades administrativas,

isso numa demanda muito maior do que o departamento que tem muitos professores que isso é dividido entre todos” (CD26) e “realmente a chefia do departamento grande, como é o nosso, imagino que têm departamentos pequenininhos aqui na Universidade que não dá trabalho assim para o chefe” (CD23). Isso mostra como existem realidades diferentes dentro dos departamentos e que cada um tem suas particularidades que outros chefes não conhecem. Como na Universidade os departamentos são divididos por Centro de Ciências, os chefes de departamentos compartilham informações com os demais chefes, principalmente do mesmo centro, mesmo assim a realidade de um departamento muitas vezes é distorcida para outro chefe que ocupa a mesma função, porém vivenciam situações bem diferentes.

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

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

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

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

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

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

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

problemas, é saber a origem desses problemas (CD09).

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

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

Em muitas situações os chefes acreditam que o cargo deveria ser assumido por alguém com formação na área de administração por enfrentarem situações que não são voltadas para o ensino, pesquisa e extensão e sim gestão, das quais não são competências de um docente. Ao mesmo tempo entendem que muitas atividades voltadas para a educação precisam ter um professor no comando pois é ele quem vivencia, conhece a fundo determinados assuntos, principalmente no que se refere ao ensino.

Algumas sugestões foram apontadas como ter um chefe de departamento externo e fixo, pois muitas vezes quando o chefe

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

4.3. Ação Individual

A categoria ação individual compreende conceitos da teoria da escolha racional, teoria da agência, *stewardship theory* e variáveis cognitivas. Em relação as duas primeiras teorias essa perspectiva considera que o indivíduo toma decisões influenciado por interesses pessoais desviando dos objetivos da organização, por esse motivo as organizações precisam incentivar esses indivíduos ou ainda criar sanções para equilibrar os interesses pessoais com os institucionais (Bonelli *et al.*, 2014). Com base na *Stewardship Theory*, incorpora-se valores como confiança, cooperação, envolvimento, reciprocidade relacional e traz ainda que os indivíduos podem ser motivados tanto por incentivos extrínsecos (ex: bônus, recompensas financeiras, multasse também por incentivos intrínsecos (ex: reputação, autonomia, satisfação no trabalho, estabilidade) (Davis;

Schoorman;Donaldson, 1997; Kluvers; Tippett, 2011). Já as variáveis cognitivas estão relacionadas as variáveis que influenciam o processo de tomada de decisão e ações dos atores sociais, como por exemplo ideias pessoais, valores e crenças. Sua premissa básica é de que o burocrata é motivado pela maximização de seus próprios interesses e ganhos pessoais (Lima; D'ascenzi, 2013; Lotta; Pires; Oliveira, 2014).

Considerando a motivação dos burocratas híbridos na chefia de departamento encontramos que eles possuem motivação apenas por incentivos intrínsecos, uma vez que o valor que recebem da função gratificada que ocupam é irrisório, não sendo considerado como atrativo para assumir o cargo “não compensa, financeiramente de forma alguma porque a função gratificada que você recebe, Nossa Senhora não compensa nem um minuto, eu largaria isso, não faz a mínima diferença” (CD11), “o único dificultador é a remuneração que é muito pouco diante da necessidade de conciliar tantas coisas” (CD07). O que motiva esses chefes é a vontade de contribuir com a instituição, poder participar da gestão, ter oportunidade de entender melhor o funcionamento da instituição como um todo. Além disso a cooperação dos colegas é apontada como uma satisfação de estar no cargo.

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

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

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

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

Eles entendem que muitas vezes os interesses pessoais tendem a se misturar com as decisões institucionais e por isso precisam fazer um trabalho diário de separar o pessoal do profissional, até mesmo com os próprios colegas. O entrevistado CD04 destaca bem a dificuldade em separar o interesse particular do interesse institucional quando se precisa tomar uma decisão, a preocupação não é só ter o equilíbrio nesse conflito pessoal, mas nos interesses particulares de outras pessoas dentro de departamento.

Os entrevistados apontam ainda que problemas pessoais, como saúde e questões familiares, seriam motivadores para deixarem o cargo, além da falta de motivação, falta de confiança dos colegas, pressões psicológicas e excesso de atividades, como pode ser visto no quadro 2.

Quadro 2 - Motivos que levaria o Chefe de Departamento a deixar o cargo

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

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa

4.4. Relações

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

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

Para alguns chefes os relacionamentos internos são considerados os mais difíceis, “as mais difíceis são as internas, as externas eu acho bem fáceis, eu não tenho dificuldade nenhuma de relação com nenhum da pró-reitoria, com o centro, com a diretoria, pelo contrário, até eu tenho uma relação muito amistosa com todas essas instâncias” (CD08). A relação com os estudantes foi considerada boa por todos, com os técnicos são mais problemas pontuais com algumas pessoas, o mesmo acontece com os docentes. Entre os

docentes foi relatado algumas relações são mais difíceis, principalmente quando o professor carrega o ego da docência e também quando existe uma oposição política dentro do departamento. “eu penso que é talvez não a mais difícil, mas a que tenha desafios mais constantes seja exatamente com os professores pelo fato de eu ser ao mesmo tempo chefe e professora” (CD07) e “Acho que dentro do departamento, talvez, vou dizer que com os professores que é mais difícil de você, não a relação, mas a questão da chefia, porque às vezes, você, porque existe um chefe, mas que você não é chefe” (CD25).

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

É interessante ressaltar aqui a consideração feita pelo entrevistado CD17 que aponta como que a relação pessoal se mistura com a relação profissional, já que a vida extra academia muitas vezes envolve as mesmas pessoas do cotidiano de trabalho, fazendo com

que assuntos acadêmicos ocorram em conversas pessoais e o inverso também, no trabalho conversas pessoais também aconteçam. “o ambiente acadêmico é mais intenso e o extra acadêmico se mistura com o acadêmico. A gente, sai do departamento e vai se reunir depois com os amigos, que são os professores, então a conversa é acadêmica, é sobre o dia a dia da universidade” (CD17). O entrevistado não enxerga isso de forma negativa, pelo contrário “acaba que a vida acadêmica e a vida pessoal se misturam mais aqui, isso tem uma dimensão boa” (CD17).

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

Houve entrevistados que sentiram uma diferenciação de tratamento nas relações após assumir a chefia de departamento “alguns eu tinha até uma certa proximidade maior e isso foi perdendo depois que eu entrei no cargo, então foi o que eu não esperava, mas aconteceu” (CD01). Outros deixam claro que existe a relação de trabalho e de amizade que tentam separar mas que nem sempre é

possível “eu busco sempre um lugar mais profissional mesmo, mas é claro que nós somos pessoas e muitas questões nos afetam, mas eu tento separar essa questão pessoal da questão profissional” (CD26).

Ao serem questionados se as relações pessoais impactam o trabalho do chefe de departamento, quase por unanimidade os entrevistados relataram que interferem como pode ser observado no quadro 3:

Quadro 3 - As relações pessoais impactam o trabalho do chefe de departamento

Entrevista do		Resposta
CD01	Sim	Impactam, as relações pessoais impactam
CD02	Sim	Elas impactam, impactam bastante
CD03	Sim	sim, não tem como, tentar separar o trabalho do pessoal, mas não tem jeito
CD04	Sim	Impactam, impactam sim, pelo menos com a experiência que eu tenho aqui dentro do nosso departamento
CD05	Sim	Muito. Mas impactam, mas vou dizer assim (...)
CD06	Sim	Eu acho que impacta mais, eu vou te dizer que eu acho que impacta mais no prazer ou desprazer dessa função. Não nos resultados
CD07	Sim	Sim. Impacta
CD08	Sim	Impacta sim
CD09	Não	Olha, eu posso falar por mim, se você mudar a pergunta, as suas relações pessoais impactam no seu trabalho aí? Não. Impactam não
CD10	Sim	Com certeza, não tenha dúvida

CD11	Sim	Acho que sim, um pouco sim, eu falar que não impactaria é mentira minha. Eu acho que acaba impactando, mesmo que sem eu perceber
CD12	Sim	Eu acho que sim
CD13	Sim	Então, com certeza, se você tem um bom relacionamento pessoal ele vai te ajudar, as pessoas vão te ouvir, talvez tentar contribuir,
CD14	Não	Não, eu procuro separar as coisas
CD15	Não	Não
CD16	Em partes	Elas têm sim um impacto
CD17	Sim	Sim, infelizmente, sim.
CD18	Sim	Impacta, claro que impacta,
CD19	Sim	Eu acho que sim,
CD20	Sim	Sim
CD21	Sim	Interfere
CD22	Sim	Impacta
CD23	Sim	Não respondeu
CD24	Sim	Impactam
CD25	Não	Eu acho que não
CD26	Sim	Sim, elas impactam

As relações pessoais impactam de alguma forma o trabalho do chefe de departamento, por mais que os chefes de departamento saibam que é necessário separar a relação pessoal a maioria reconhece ser muito difícil mas que está sempre atento para não haver interferências em suas decisões, “acho que é difícil separar o

relacionamento pessoal do relacionamento profissional. (...)o relacionamento lá é muito legal e ajuda muito a quem entra na chefia” (CD19); “gente tem que estar tentando evitar que realmente as questões pessoais interfiram, é uma luta diária ou as pessoas acham que por ser amigas tem mais direitos, mais privilégios. Então a gente tem que tomar cuidado com essas situações para ter uma atuação realmente igualitária” (CD21).

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

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

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

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

Dentro do que foi encontrado na perspectiva relacional identificamos que ela interfere nas decisões dos professores burocratas híbridos. Eles acabam sendo elo entre o departamento e as instâncias superiores, através dos Centros de Ciências, mediando as informações e a forma como as decisões serão implementadas por seus pares e seus subordinados, muitas vezes participando ativamente dessas implementações.

5. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

As decisões na Universidade são tomadas em instâncias colegiadas. No âmbito departamental, o colegiado é presidido pelo chefe de departamento, que representa a unidade junto ao Centro de Ciências, apresentando demandas e recebendo orientações oriundas de níveis superiores. O Diretor de Centro, por sua vez, exerce papel semelhante junto ao Conselho Universitário, ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e às Pró-Reitorias. O caráter colegiado constitui um elemento facilitador para a gestão, pois promove decisões coletivas e distribui a responsabilidade pela condução das atividades.

Os resultados da pesquisa evidenciam que há realidades distintas entre os departamentos, as quais influenciam diretamente o desempenho dos chefes e suas práticas de gestão. Essas diferenças se manifestam tanto na dimensão física quanto na composição de pessoal: há departamentos que compartilham o mesmo prédio, enquanto outros ocupam múltiplas edificações; alguns contam com menos de dez docentes, enquanto outros ultrapassam setenta, além de variações significativas no número de servidores técnico-administrativos. Essa heterogeneidade impacta a rotina e os desafios enfrentados pelos gestores.

Ao assumir a função gerencial, o professor acumula atividades administrativas que se somam às funções de ensino, pesquisa e extensão. Essas atribuições demandam tempo e dedicação, especialmente nos primeiros meses ou anos de exercício, período em que o docente precisa se familiarizar com os procedimentos e rotinas da chefia. A ausência de formação específica em gestão torna o aprendizado prático, realizado no cotidiano da função, a

principal forma de capacitação. Nesse sentido, a necessidade de treinamento emerge como uma das maiores demandas dos burocratas híbridos, que assumem cargos sem preparação formal para tal.

Os chefes de departamento são eleitos por seus pares, o que lhes confere legitimidade para representar o coletivo docente perante instâncias superiores. Contudo, essa legitimidade precisa ser constantemente reafirmada no cotidiano, por meio da construção de confiança e da tomada de decisões compartilhadas. A institucionalização, expressa no cumprimento das normas e legislações, também se destaca como forma de legitimação. Assim, o colegiado desempenha papel ambivalente: ao mesmo tempo que limita a discricionariedade do gestor, facilita sua atuação ao dividir responsabilidades.

No exercício da docência, os professores dispõem de discricionariedade na condução das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, ao assumir cargos de gestão, essa autonomia é frequentemente restringida por normas institucionais e legislações. Apesar disso, os chefes de departamento mantêm autonomia em decisões internas, especialmente relacionadas ao orçamento, ainda que muitas deliberações dependam do colegiado. A estrutura organizacional e a hierarquia administrativa são percebidas de forma distinta: para alguns gestores, constituem guias que orientam os procedimentos; para outros, representam entraves devido à sua complexidade.

Entre os potenciais do burocrata híbrido, destaca-se o conhecimento das demandas docentes, o que favorece a gestão das atividades acadêmicas. Contudo, os dilemas enfrentados incluem a dificuldade

de gerir seus pares, considerando que o cargo é temporário e posteriormente será ocupado por outro docente, e a ausência de formação administrativa, que gera insegurança nas tomadas de decisão. Esses desafios corroboram os apontamentos de Santos e Bronnemann (2013), que identificam a falta de preparo, a escassez de tempo e a necessidade de conciliar múltiplas funções como obstáculos recorrentes.

Conclui-se que os burocratas híbridos legitimam sua atuação por meio da tomada de decisão colegiada e do cumprimento das normas institucionais. Representam seus pares e, ao mesmo tempo, mantêm características da burocracia de nível de rua em sua prática gerencial. Esta pesquisa contribui para os estudos sobre gestão universitária ao evidenciar a atuação do professor-gestor, que transita entre funções acadêmicas e administrativas. Os resultados sugerem a necessidade de investimentos em capacitação gerencial e na elaboração de manuais que sistematizem rotinas e procedimentos, de modo a apoiar esses gestores em sua função.

Por fim, este estudo abre novas agendas de pesquisa, recomendando a ampliação da investigação para outros cargos da burocracia média ocupados por burocratas híbridos, como Diretores de Centro e Pró-Reitores, bem como para diferentes universidades. Tal aprofundamento poderá enriquecer a compreensão sobre os desafios e potencialidades da gestão universitária no contexto da burocracia híbrida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, M. A. C; MENDONÇA, J. R. C. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. **Teoria e**

Prática em Administração, v.4, n. 2, p.131-154, 2014.

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

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

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

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

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

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

DAVIS, K. C. **Discretionary justice**. Baton Rouge: Louisiana State University Press, 1969.

DAVIS, J, H.; SCHOORMAN, F. D.; DONALDSON, L. Toward a Stewardship Theory of Management. **Academy of Management**

Review, v. 22, n. 1, p. 20-47, 1997.

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

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

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

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

KLUVERS, R.; TIPPETT, J. An exploration of stewardship theory in a Not-for-Profit organisation. **Accounting Forum**, v. 35, n. 4, p. 275-284, 2011.

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

LIMA, L. L.; D'ASCENZI, L. O papel da burocracia de nível de rua na implementação e (re) formulação da Política Nacional de

Humanização dos serviços de saúde de Porto Alegre (RS). **Revista de Administração Pública**, v. 1, n. 51, p. 46–63, 2017.

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

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

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

LOTTA, G. S., PIRES, R. R. C., OLIVEIRA, V. E. Burocratas de Médio Escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, 65(4), p. 463-492. 2014.

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

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

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

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

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

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

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

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

POTGIETER, I. L.; BASSON, J.; COETZEE, M. Management competencies for the development of heads of department in the

higher education context: A literature overview. **South African of Labour Relations**, v. 35, n. 1, p. 81–103, 2011.

SANTOS, L. D.; BRONNEMANN, M. R. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 6, n. 1, p. 01–21, 2013.

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

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

¹ Discente de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Viçosa Campus Viçosa. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Discente do Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Viçosa Campus Viçosa. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Viçosa Campus Viçosa. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-](#)

⁵ Mestre em Economia Doméstica pela Universidade Federal de Viçosa Campus Viçosa. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)