



## **SUPOORTE ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA DE PROFESSORES-GESTORES**

**LILIA APARECIDA KANAN 1**

Universidade do Planalto Catarinense 1

[lilia.kanan@gmail.com](mailto:lilia.kanan@gmail.com) 1

**SILVANA REGINA AMPESSAN MARCON 2**

Universidade de Caxias do Sul 2

[sramarco@ucs.br](mailto:sramarco@ucs.br) 2

**JOSÉ CARLOS ZANELLI 3**

Universidade Federal de Santa Catarina 3

[jczanelli@terra.com.br](mailto:jczanelli@terra.com.br) 3

### **RESUMO**

Este estudo teve o propósito de caracterizar a percepção de professores-gestores a respeito do suporte organizacional disponibilizado pelas universidades à consecução de suas atividades. A pesquisa teve caráter qualitativo com enfoque exploratório e descritivo. As entrevistas foram semi-estruturadas e o procedimento associado à técnica de entrevistas foi a recorrência. Os participantes foram coordenadores de curso de psicologia lotados em todas as universidades do Estado de Santa Catarina que, na época da coleta de dados, ofereciam o curso de Psicologia. Por meio da análise dos dados conclui-se que a vivência de descontentamentos em relação aos aspectos associados ao suporte organizacional está presente nas manifestações dos professores-gestores. As características e as adversidades do contexto e do trabalho, associadas à precariedade do suporte organizacional, principalmente no que diz respeito à disponibilização de recursos humanos de apoio às coordenações justificam a avaliação negativa deste construto, afinal, são poucos os aspectos que minimizam o sofrimento decorrente deste descontentamento. Este estudo corrobora outors que evidenciam que os vínculos que os colaboradores estabelecem com seu trabalho e com a organização influenciam as expectativas, interesses e necessidades profissionais, a dinâmica social e os processos organizacionais.

**Palavras chave:** vínculos com a organização; coordenação de cursos de graduação; suporte organizacional.

## **1. INTRODUÇÃO**

Estudos sobre a função gerencial de professores-gestores de universidades públicas e privadas brasileiras comprovam que suas funções estão diluídas em práticas sociais e que em suas atividades profissionais prevalecem indefinições, imediatismo, falta de planejamento e improvisação (HEERDT, 2002; MARRA; MELO, 2003; PIAZZA, 1997; SILVA, 2002; SILVA; MORAES, 2002; SILVA; MORAES; MARTINS, 2003). Por meio desses estudos é possível inferir que não está ou que pouco está assegurada a efetividade dos vínculos decorrentes da interação entre ambos.

Parece certo que a qualidade e a efetivação do ensino superior perpassam as atividades de gestão dos cursos de graduação, daí a importância de se considerar os processos e as especificidades desse contexto. Afinal, coordenar um curso superior exige do ocupante do cargo competência técnica, científica e gerencial. Para que evidências existentes sobre o estabelecimento dos vínculos na gestão universitária pudessem ser ampliadas, conferidas e aprofundadas de maneira a contribuir com respostas aos desafios que se apresentam às organizações de ensino superior, este estudo teve o propósito de caracterizar a percepção de professores-gestores a respeito do suporte organizacional disponibilizado pelas universidades à consecução de suas atividades.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A seguir são apresentados pressupostos teóricos em grande medida originados de pesquisas empíricas a respeito de suporte organizacional, suas características, condicionante e consequentes.

### **2.1 Professores-Gestores**

O superavit da empresa de livre iniciativa está cada vez mais próximo do empresário-educador competente e cada vez mais distante do esperto ou pouco preparado (CARDIM, 2004). Líderes tecnicamente qualificados e aptos psicologicamente quanto à utilização dos recursos humanos e materiais são essenciais aos processos de mudança nas universidades; assim se manifestam Rizzatti e Rizzatti Júnior (2004). No entendimento de Zabalza (2004, p.94), qualquer modelo de gestão caracterizado por “transmissão diretiva de orientações top-down” no contexto da administração universitária é inviável. Parece ser relevante então para a comunidade científica, para os gestores universitários e seus colaboradores conhecer as práticas gerenciais e suas consequências nos comportamentos e predisposições de forma a sustentar reflexões, ações e medidas que oportunizem ou viabilizem mudanças na administração do ensino superior brasileiro que o momento requer.

É importante considerar que quando uma organização oferece um curso de nível superior para promover a formação de profissionais que atuarão na sociedade, afirma sua responsabilidade perante aqueles estudantes que pretendem realizar um curso. Também admite perante a sociedade que “absorverá” esse profissional auxiliando no seu processo formativo. O profissional da IES mais envolvido neste processo é o gestor de curso, pois declara publicamente o compromisso com a organização e com a sociedade, de maneira a gerenciar o curso para o cumprimento de tal compromisso. Administrar os processos referentes ao projeto de um curso requer que o gestor execute comportamentos específicos de planejar, organizar, controlar, dirigir e avaliar. Quando todos estes comportamentos forem realizados adequadamente, auxiliam na garantia da qualidade de ensino oferecido aos estudantes e também à sociedade (MARCON, 2008). Para estes processos serem desenvolvidos de maneira que os resultados sejam satisfatórios, parece ser necessário a organização oferecer algum tipo de suporte, podendo iniciar pela qualificação.

De sujeitos autônomos envolvidos com a pesquisa, o ensino e responsáveis por organizar seu tempo e o peso para cada atividade, os professores estão se tornando trabalhadores acadêmicos com o aumento do controle gerencial sobre suas atividades. Isto porque existem pressões por resultados que podem impulsionar o desenvolvimento institucional ou nacional e a introdução de incentivos para encorajar certos tipos de comportamento e desempenho (MUSSELIN, 2013).

Maior profissionalismo na gestão universitária exige habilidades críticas de parte dos professores-gestores. Ter visão de futuro, domínio da tecnologia, visão estratégica, capacidade de decisão, praticar o empowerment, gerenciar informações, ser empreendedor e participativo (MEYER JR, 2003) são características importantes ao gestor no exercício de seu cargo. Antecipar mudanças em estruturas, processos, serviços, produtos e cultura são ações proativas que, por certo, possibilitam um avanço à eficiência, eficácia e efetividade da administração universitária. Todavia, a realidade vivenciada por professores-gestores não traduz tais imposições. Por exemplo, Cruz (2008) constatou que na escolha de profissionais para cargos na administração universitária comumente não são considerados os comportamentos de gestão que precisam ser apresentados pelos mesmos, o que faz com que estes acabem aprendendo o que é gerir um curso no próprio exercício do cargo.

Ao acumular as atividades acadêmicas com as gerenciais, esse sujeito passa a ser um gestor, sendo comumente chamado nos trabalhos sobre o tema de “professor-gerente”, “professor-gestor” e que neste trabalho corresponde ao professor-gestor (*academic-manager*). Para Ésther e Melo (2008, p. 17) o professor-gestor é “uma espécie particular de gerente, pois [...] eles possuem funções e papéis peculiares ao mundo acadêmico, na medida em que são, antes de tudo, em geral, professores de carreira [...]”. Mesmo o professor assumindo a posição de dirigente, não deixa de ser professor, o que caracteriza a multiatividade e constitui a parte central do papel de professor-gestor (ÉSTER, 2007), MILLER, 1991).

Encontra-se ainda que, no exercício da função esses profissionais enfrentam condições adversas de várias ordens e que em boa parte do tempo dedicado à coordenação vivenciam situações ambíguas, contraditórias, pouco claras, imediatistas e estressoras. Parece existir (em menor ou maior grau) insatisfações, ansiedade e suas consequências e estresse associados às funções de professores-gestores (HEERDT, 2002; MARRA E MELO, 2003; PIAZZA, 1997; SILVA, 2002; SILVA E MORAES, 2002; SILVA, MORAES E MARTINS, 2003).

O suporte organizacional, importante na determinação do tipo de vínculo que o trabalhador mantém com a organização, representa possibilidade de minimizar as condições que obstaculizam os processos de trabalho. Por outro lado, se presente e adequadamente disponibilizado, contribui de modo significativo para a otimização das atividades laborais.

## 2.2 Suporte Organizacional

O conceito pioneiro de suporte organizacional foi proposto por Eisenberger, Huntington, Hutchinson e Sowa (1986). Esses pesquisadores desenvolveram um instrumento (Survey of Perceived Organizational - SPO) para avaliar as percepções dos empregados quanto ao tratamento que recebem da organização e quanta preocupação há com seu bem-estar.

A percepção que o colaborador tem sobre o quanto a organização se vincula a ele, quanto valoriza suas contribuições e quanta preocupação dispensa ao seu bem-estar exerce importante influência sobre seu desempenho. Eisenberger et al.(1986) esclarecem que a percepção de suporte organizacional reduz o absenteísmo e está relacionada à percepção do comprometimento da organização em relação ao colaborador. Siqueira e Gomide Jr., (2014) destacam que estudos já demonstraram a redução de absenteísmo, aumento nos níveis de

desempenho, na satisfação, no envolvimento e no comprometimento afetivo, entre outros, quando essa percepção se apresenta em níveis elevados; o que vem a confirmar a influência da percepção de suporte organizacional sobre os resultados da organização. Na pesquisa empreendida por Fonseca e Bastos (2002) há referência de autores – Swanson e Holton III; Lynch e outros; Armeli e outros – para os quais o suporte organizacional recebido no ambiente de trabalho influencia o desempenho sendo um de seus preditores e fator de importância sobre a performance dos funcionários.

No Brasil, o conceito de suporte organizacional tomou uma dimensão para além das relações de troca social, como originalmente foi proposto por Eisenberger et al.(1986) e por Siqueira (1995). O construto, na pesquisa brasileira, está associado ao suporte tecnológico, material e humano que a organização oferece ao trabalhador para que execute seu trabalho (TANAJURA e JESUS, 2003) e às crenças do indivíduo sobre o tratamento que recebe da organização haja vista seus esforços no trabalho.

As consequências de um ambiente organizacional suportivo vão além de influências sobre o desempenho do colaborador: o estilo de gestão, suporte material, sobrecarga de trabalho, ascensão profissional, são exemplos de preditores de bem-estar (ALVES; NEIVA; PAZ, 2017). Além disso, influenciam, com frequência, aspectos que envolvem a saúde dos trabalhadores. Todavia, líderes organizacionais exigem profissionais competentes e competitivos, polivalentes e criativos, mas nem sempre fornecem um suporte organizacional promotor da saúde no trabalho (BARROS e MENDES, 2003). Russel, Altmaier e Van Velzen (1987), Ferreira (2001) e Tamayo e Tróccoli (2002), Barros e Mendes (2003) são pesquisadores que constataram a relevância do suporte organizacional à saúde mental no contexto do trabalho.

Há outros argumentos importantes que evidenciam a importância do suporte organizacional existente no contexto laboral. Por exemplo, Siqueira (2002) constatou a forte influência da percepção de suporte organizacional sobre a afetividade no trabalho. Além disto, resultados significativos entre suporte organizacional e a autoestima positiva encontram-se relatado na literatura (FORMIGA; FREIRE; BATISTA; ESTEVAM, 2017).

Souza, Siqueira e Martins (2015), ao pesquisarem a interdependência de capital psicológico, percepções de suporte e bem-estar no trabalho, variáveis do comportamento organizacional, com a participação de 152 trabalhadores que atuavam em organizações públicas e privadas, descobriram que os níveis das três dimensões de bem-estar no trabalho são impactados diretamente pelas percepções de suporte e estes por sua vez são influenciados pelo capital psicológico. Para estes autores, o capital psicológico tem sido compreendido internacionalmente como preditor de atitudes, de comportamentos e de desempenho, e pouco se conhece sobre capital psicológico como preditor direto para percepções de suporte (social no trabalho e organizacional). Nos seus resultados, encontraram que o capital psicológico exerce influência sobre as percepções de suporte (social no trabalho e organizacional), podendo se afirmar que quanto mais elevado for o capital psicológico dos trabalhadores, maior a percepção de suporte social no ambiente de trabalho e de sua organização empregadora.

Com o objetivo de identificar a influência do suporte social e organizacional sobre o bem-estar no trabalho, investigando 247 empregados de uma empresa do estado do Rio Grande do Sul, Brasil, Andrade, Faller, Stefanan e Souza (2016) realizaram algumas descobertas importantes. Identificaram que, quanto ao suporte no trabalho, a maior média foi atribuída ao Suporte Social Informacional, associado ao compartilhamento e acesso a informações, e as menores médias foram atribuídas ao Suporte Organizacional e Suporte Social Emocional. Estes dois últimos tipos de suporte estão diretamente relacionados ao apoio entre os colegas e organização, e pode ser percebido por meio das manifestações de preocupação e afeto. Para os autores, é possível que as médias baixas indicam a existência de

um individualismo no cumprimento de metas e prazos e este aspecto pode incentivar a competitividade entre os colaboradores. Também evidenciaram a existência de uma menor preocupação da organização com os efeitos negativos dessas ações.

Os entendimentos anteriormente (e brevemente) apresentados contribuem para constatar a importância de se ampliar o conhecimento acerca de temática com relevância amplamente justificada entre muitos autores e articulistas. Associado a este fato, o contexto do trabalho de professores-gestores também requer atenção ao fenômeno suporte organizacional, de modo a se conhecer especificidades do trabalho destes profissionais.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa teve essencialmente um caráter qualitativo com enfoque exploratório e descritivo. Os participantes foram coordenadores de curso de psicologia lotados em todas as universidades do Estado de Santa Catarina que, na época da coleta de dados, ofereciam o curso de Psicologia. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, que foram gravadas e transcritas. O procedimento associado à técnica de entrevistas foi a recorrência, procedimento que conforme Zanelli (1992, p.63), possibilita “estabelecer uma interação norteada pela busca de respostas ao problema, em situações que se renovam através de etapas de checagem de inferências anteriores e acréscimos de novas informações”. Ou seja, interpretar e promover o encadeamento dos conteúdos dos relatos transcritos é o ponto de partida do procedimento. Tal cuidado confere àquele que verbaliza a possibilidade de checagem daquilo que é inferido pelo pesquisador, o que prediz maior segurança quanto à composição dos fatores que o participante pretende associar ao problema. Em outras palavras: o participante relata livremente ao pesquisador aspectos associados ao problema. Estes relatos são sintetizados pelo pesquisador e incluídos em matrizes de análise. Em novo encontro entre pesquisador e participante, este último checa as matrizes que contém a síntese e a interpretação dada pelo pesquisador aos relatos do participante, corroborando-as ou refutando-as. Cada modificação sugerida pelo participante nas matrizes exige agendamento de novo encontro para que este possa checá-las. O processo se dá por encerrado quando o pesquisador e o entrevistado dão, via consenso, por concluídas as matrizes, por se verem diminuídas as possibilidades de contribuição em função dos dados coletados. Os dados foram registrados em matrizes que, quando completas, possibilitaram comparações e junto a cada participante, bem como as análises que foram empreendidas.

### **4. RESULTADOS**

O suporte organizacional, neste estudo, representa o conjunto das percepções dos colaboradores quanto ao suporte material, humano e tecnológico que recebem da organização para que desenvolvam suas atividades. Conforme instruções contidas nos cartões que fizeram parte do instrumento de coleta de dados, suporte organizacional é definido como as crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão e sobre como a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar. São crenças que dizem respeito à compreensão que os empregados têm acerca do compromisso das organizações para com eles. Assim, o suporte organizacional está relacionado à percepção do trabalhador quanto a: (a) estilo de gestão da chefia, que representa a percepção dos indivíduos no que se refere às formas utilizadas pelo supervisor para traduzir as políticas e práticas organizacionais em sua unidade; (b) gestão de desempenho, que traduz a percepção dos indivíduos sobre as políticas e práticas organizacionais que regulam o processo de trabalho na instituição de uma maneira geral; (c) suporte social no trabalho, que se refere à percepção dos indivíduos acerca da existência e disponibilidade do apoio social e da qualidade do relacionamento interpessoal com a chefia e com os colegas; (d) carga de trabalho, relacionada à percepção dos indivíduos quanto às

demandas de produção excessivas definidas para o grupo de empregados; (e) suporte gerencial, que representa a percepção dos indivíduos sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para ajudar a execução eficaz das tarefas (TAMAYO, PINHEIRO, TRÓCCOLI e PAZ, 2002).

#### **4.1 Características dos participantes**

Os dados sobre as características dos participantes possibilitam constatar que a maioria é do sexo feminino e têm entre 42 e 46 anos; todos têm pós graduação (*stricto sensu*). A maioria é professor-gestor pela primeira vez. Poucos são remunerados por 40 horas/aula semanais e há quem não seja remunerado pelo cargo ocupado. A maior parte deles foi eleita para o cargo.

As razões evidenciadas para que se mantenham no cargo são as oportunidades de novas aprendizagens; acompanhamento das mudanças implantadas; envolvimento com o curso; possibilidade de colaborar com o projeto do curso; acreditar nesse projeto; não recuar da decisão tomada ao se candidatar ao cargo; gostar da universidade; ter responsabilidades e honrar os compromissos assumidos.

#### **4.2 Interpretação do conjunto de dados descritos pelos professores-gestores sobre a percepção de suporte organizacional existente na universidade**

Ao ocupar função de chefia, o indivíduo traz consigo suas experiências de vida, seus valores, suas características de personalidade, entre outros aspectos que influenciam seu comportamento no processo de interação com os colaboradores. O conjunto desses aspectos determina seu estilo de gestão. Os subordinados, por sua vez, recebem a influência desse estilo de gestão e, conseqüentemente, reagem positiva ou negativamente a ele. É, portanto, significativo desvelar o estilo de gestão da chefia na busca de compreensão das respostas cognitivas e afetivas dos subordinados no contexto de trabalho.

Os dados sobre a percepção dos coordenadores quanto ao suporte organizacional revelam que em suas universidades as chefias tanto utilizam o poder do cargo que ocupam – o que caracteriza a liderança formal – quanto o poder legitimado pelos coordenadores – caracterizando a liderança informal. A análise dos dados possibilita considerar que não é prática usual no contexto das universidades a legitimação da liderança, uma vez que o estilo de gestão percebido por alguns coordenadores não obtém aprovação. A esse respeito, vários autores (BOTOMÉ, 2001; BOTOMÉ; KUBO, 2002; CRUZ, 2008, HEERDT, 2002; KANAN; ZANELLI, 2004; KANAN; ZANELLI, 2005; MARRA; MELO, 2003; PIAZZA, 1997; RIZZATTI; RIZZATTI JR.; BONA SARTOR, 2004; SILVA, 2002; SILVA; MORAES, 2002; SILVA; MORAES; MARTINS, 2002; ZABALZA, 2004) relatam que, de forma geral, na gestão universitária pode ser observada a ausência de preparo de colaboradores para ocuparem posições de liderança. A administração de muitas universidades, submetida a riscos e ao conservadorismo, processa-se de forma empírica, pois a maioria de seus dirigentes carece de conhecimentos teóricos sobre funções administrativas (RIZZATTI; RIZZATTI JR.; BONA SARTOR, 2004). Na perspectiva do estilo de gestão da chefia e sua influência sobre a percepção de suporte organizacional, o que é evidenciado pelos coordenadores é a importância, o desejo ou a necessidade de participação nas decisões e questões relativas ao seu trabalho, o mesmo ocorrendo em relação à autonomia para gerenciar as tarefas atreladas à coordenação do curso.

A definição de metas de trabalho, a participação nos processos de tomada de decisão, a manutenção da coerência entre diretrizes e metas (ABBAD; PILATTI; BORGES-ANDRADE, 1999), entre outros, constituem exemplos de ações organizacionais que definem

a gestão do desempenho, aspecto que constitui um dos fatores integrantes da política de gestão de recursos humanos de qualquer organização. Os dados analisados possibilitam observar que não é unanimidade entre os coordenadores a existência de políticas de gestão de recursos humanos e ações formais voltadas à gestão do desempenho nas universidades, pois percebem que, de alguma maneira, são avaliados, mas esse processo se reveste de informalidade, de falta de competência da chefia para avaliar, de inexistência de feedbacks e de mudanças a partir das avaliações e do desconhecimento dos critérios de avaliação. Os mecanismos de controle do desempenho, os instrumentos para avaliá-lo e o *feedback* do processo são aspectos muitas vezes negligenciados nesse contexto. Conforme a maioria dos coordenadores que se manifestam quanto à gestão de desempenho por parte da chefia, é possível considerar que trabalhem abaixo de seu potencial, pois esta é a consequência da inexistência de mecanismos ou normas de controle do desempenho ou de mecanismos não confiáveis, vagos e pouco claros (ROBBINS, 1999).

A avaliação do pessoal acadêmico compreende a aplicação de critérios e a adequada avaliação de desempenho em diferentes aspectos como a pesquisa, a docência, os serviços e outros fatores (PARRINO, 2003). É um processo que somente tem sentido à medida que seus resultados são utilizados e que sejam promovidas, oportunidades para discussão, privilegiando o aperfeiçoamento e a transformação (SANCHES, GONTIJO, BORBA, VERDINELLI, 2004). A maioria dos coordenadores percebe que sua avaliação de desempenho parece ser desprovida de razão ou sentido, uma vez que inexistem feedbacks ou mesmo possibilidades de mudanças e ações nesse sentido.

Se muitas chefias são mal avaliadas quanto ao processo de avaliar o desempenho dos coordenadores, o mesmo não ocorre em relação à consideração sobre os interesses pessoais ou profissionais dos mesmos, pois a percepção dos participantes deste estudo a esse respeito, em sua maioria, é positiva.

A carga de trabalho representa o aspecto em cujas respostas há mais identificação entre os professores-gestores, uma vez que suas manifestações são semelhantes. Sob essa ótica, o descontentamento caracteriza os discursos, que revelam o excesso de tarefas a serem cumpridas, o grande volume de tarefas e o exíguo prazo para seu cumprimento. Todos os coordenadores afirmam ter que fazer horas extras para cumprir com suas obrigações à frente do curso. Relativamente a essas descrições é pertinente considerar a possibilidade de ocorrência de intranquilidade, de cansaço e sensações de falta de controle, da síndrome de *burnout*, de percepção negativa do contexto de trabalho, de prejuízo nas relações interpessoais e hierárquicas, de sofrimento psíquico e desgaste físico e psicológico, pois são consequências já comprovadas (FERNANDES et al., 2002; DELCOR et al., 2004; LINO, 2004; LEGAL et al., 2005) da excessiva carga e jornada de trabalho. Tais consequências ou a possibilidade de sua ocorrência justificam o descontentamento manifesto pelos coordenadores de curso diante da avaliação desse aspecto.

O suporte organizacional quanto à disponibilização de recursos materiais é positivamente avaliado pela maioria dos participantes no que diz respeito a mobiliário e material de expediente. Por outro lado, a disponibilização de recursos financeiros, equipamentos de informática, eletrônicos, estrutura física, mas principalmente de recursos humanos, representa aspecto que promove a negativa percepção de suporte organizacional conforme a manifestação da maioria dos coordenadores. Para Siqueira (2005), ao ingressar em uma organização, o trabalhador a representa mentalmente como uma possível fonte de apoio e suporte à qual se associa por meio dos laços de trabalho. Ao se considerar esta evidência é possível supor que algumas universidades encontram-se em débito com os coordenadores no que se refere à disponibilização de equipamentos de informática e eletrônicos, de estrutura física e de recursos humanos, pois foram aspectos negativamente avaliados.

Conforme a percepção da maioria dos coordenadores há tolerância, por parte da chefia, aos seus problemas pessoais. Mas constata-se também que a preocupação com a saúde dos colaboradores não é algo presente em muitas universidades. Observa-se que as universidades exigem que seus profissionais sejam cada vez mais competentes e competitivos, polivalentes e criativos, mas deixam a desejar quanto à oferta de um suporte organizacional promotor da saúde no trabalho (BARROS; MENDES, 2003).

Como pôde ser constatado neste estudo, tanto a sobrecarga de trabalho quanto a necessidade do cumprimento de horas extras para que os objetivos e metas da coordenação sejam cumpridos, além das consequências dessa sobrecarga (cansaço, inquietude, sofrimento psíquico, desgaste físico e psicológico) estão confirmadas na literatura (FERNANDES et al., 2002; DELCOR et al., 2004; LINO, 2004; LEGAL et al., 2005). Portanto, a percepção de suporte psicossocial por parte da chefia seria um atenuante à situação de desgaste revelada pelos coordenadores. É possível essa inferência, ao se considerar que quanto melhor e maior for o suporte social percebido menor a probabilidade da ocorrência de *burnout* (JACOBS, 2003), maior satisfação, melhores possibilidades de ajustamento, de lidar com conflitos e com situações estressantes e das condições de saúde física e psicológica (SORATTO; RAMOS, 1999). E, ao contrário disso, a falta de apoio social no ambiente de trabalho converge à piora dos sintomas de *burnout* (LEGAL et al., 2005).

Importante salientar que o aspecto mais evidenciado e que impacta diretamente a percepção de insuficiência de suporte organizacional está relacionado à sobrecarga de trabalho. Esse aspecto perpassou a unanimidade das verbalizações dos coordenadores de curso.

Nesse sentido, e referindo que é no contexto das relações sociais que emergem as crenças sobre o suporte oferecido pela organização empregadora, infere-se que um ambiente mais suportivo reforçaria o vínculo estabelecido entre os coordenadores de cursos, seu trabalho e a universidade. É importante salientar que entre as variáveis determinantes do comprometimento, o suporte organizacional é a variável com maior poder explicativo em quase todos os modelos de gestão (FERREIRA, 2005). Outro aspecto que também contribui para reforçar esse vínculo é a reciprocidade organizacional, aspecto descrito nas páginas seguintes.

## 5. CONCLUSÃO

Ao final do estudo é possível constatar que o suporte organizacional percebido pelos professores-gestores tem características que, não raro, dificultam ou inviabilizam o cumprimento de metas, quer seja em razão da qualidade e quantidade do que é oferecido, quer seja em relação a aspectos que perpassam práticas de gestão. Por exemplo, a legitimação da liderança não é prática usual no contexto das universidades, uma vez que o estilo de gestão das chefias não obtém a aprovação da maioria dos professores-gestores. O desejo/necessidade de participação nas decisões e em questões relativas ao trabalho e de autonomia para gerenciar as tarefas da coordenação são razões que justificam tal avaliação. As avaliações de desempenho dos professores-gestores, o feedback desse processo e os mecanismos de controle são caracterizados, na maioria das vezes, pela informalidade mais do que por práticas formais ou concretas. Ainda que algumas chefias demonstrem consideração pelos interesses dos professores-gestores, nem sempre esta consideração se traduz em ação. De todos os aspectos avaliados neste estudo, a sobrecarga de trabalho, juntamente com o desejo de permanecer na universidade, representa o aspecto em que mais se aproximam as percepções dos participantes.

A análise dos dados possibilita constatar que as atividades de coordenação do curso demandam o cumprimento de horas extras, pois a sobrecarga de trabalho é excessiva e extenuante assim como é exíguo o prazo para o cumprimento das tarefas; dessa maneira se



manifestam todos os participantes. Este resultado corrobora outros estudos realizados em universidades (FERNANDES et al., 2002; DELCOR et al., 2004; LEGAL et al., 2005), que comprovam a existência de sobrecarga de trabalho nesse contexto. A disponibilização de recursos materiais, no que diz respeito a mobiliário e material de expediente, é um aspecto positivamente avaliado pelos coordenadores, mas o mesmo não ocorre em relação aos recursos financeiros, equipamentos de informática, eletrônicos, estrutura física, e principalmente aos recursos humanos necessários ao apoio às coordenações. Esses resultados refletem a percepção negativa do suporte organizacional da maioria dos coordenadores. É possível concluir também que há, por parte das chefias imediatas, tolerância aos problemas pessoais dos professores-gestores. No entanto, a preocupação com sua saúde não é algo presente em muitas universidades.

Por fim, a análise dos dados revela a pouca atenção dada pelos dirigentes à aspectos que podem determinar a maior ou menor efetividade das ações de professores-gestores à frente dos cursos que coordenam. Há evidências nas manifestações de que muitas expectativas dos professores-gestores não são atendidas. Tais expectativas estão relacionadas à superação dos problemas estruturais e organizacionais existentes, uma vez que influenciam negativamente a execução do trabalho, mas relacionam-se principalmente à capacitação para as atividades de gestão. Os resultados encontrados corroboram outros estudos da literatura sobre gestão universitária (BOTOMÉ, 2001; BOTOMÉ; KUBO, 2002; CRUZ, 2008, HEERDT, 2002; KANAN; ZANELLI, 2004; KANAN; ZANELLI, 2005; MARRA; MELO, 2003; PIAZZA, 1997; RIZZATTI; RIZZATTI JR.; BONA SARTOR, 2004; SILVA, 2002; SILVA; MORAES, 2002; SILVA; MORAES; MARTINS, 2002; ZABALZA, 2004), pois destacam que, de forma geral, nas universidades pode ser observada a ausência de preparo de colaboradores para ocuparem cargos gerenciais.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J.E. Percepção de suporte organizacional: Desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, p.29-52, 1999.
- ALVES, V. D.; NEIVA, E. R.; PAZ, M. G.T. Configurações de Poder, Suporte Organizacional e Bem-Estar Pessoal em uma Organização Pública. **Revista Psicologia em Pesquisa**, v. 8, n. 2, p. 159-169. 2017. DOI: 10.5327/Z1982-1247201400020005
- BARROS, P.C.R.; MENDES, A.M.B. Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. **Psico USF**, v.8. n.1, p.63-70, jun. 2003.
- BOTOMÉ, S. P. Sistemas de ciência, tecnologia e ensino superior como parte de uma política de estado. *In*: ALMEIDA, M. (org.) **A universidade possível: experiências de gestão universitária**. São Paulo : Cultura Editores Associados, 2001. p.305-343.
- BOTOMÉ, S. P.; KUBO, O.M. Responsabilidade social dos programas de Pós Graduação e formação de novos cientistas de nível superior. **Revista Interação em Psicologia**. v.6. n.1. p.81-110, 2002.
- CARDIM, P.A.G. Gestão universitária em tempos de mudança. *In*: COLOMBO, S.S. e cols. **Gestão educacional : uma nova visão**. Porto Alegre : Artmed, 2004. p.323-337.
- CRUZ, R. C. **Tipos de atividades que constituem as rotinas do trabalho de Diretores de cursos de Graduação de uma Universidade e aprendizagens para o exercício da função.**

2008. 233f. 2008. Tese (Doutorado em Psicologia)–Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2008.

DELCOR, N.S.; ARAÚJO, T.M.; REIS, E.J. F. B.; PORTO, L. A.; CARVALHO, F.M.; SILVA, M.O.; BARBALHO, L.; ANDRADE, J.M. Condições de trabalho e saúde dos professores da rede particular de ensino de Vitória da Conquista, Bahia, Brasil. **Caderno de Saúde Pública**. vol. 20. n.1. jan./fev. 2004

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHINSON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**. v.71. n.1. p.500-507, 1986.

Suporte social e suporte organizacional como antecedentes

ESTIVALETE, V. F. B; ANDRADE, T.; FALLER, L. P; STEFANAN, A.A; SOUZA, D.L. Do bem-estar no trabalho: a perspectiva de colaboradores de uma empresa de logística ferroviária

**Revista de Administração da UNIMEP** – v.14, n.2, Maio/Agosto – 2016.

ÉSTHER, A. B. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais. 2007. 276 f. **Tese (Doutorado em Administração)** – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

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

ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 6, n. 1, p. 1-17, 2008.

FERNANDES, R.C.P.; SILVANY NETO, A.M.; SENA, G.M.; LEAL, A.S.; CARNEIRO, C.A.P.; COSTA, F.P.M. Trabalho e cárcere: um estudo com agentes penitenciários da região metropolitana de Salvador, Brasil. **Caderno de Saúde Pública**. v.1, n.03, mai/jun. p. 807-816, 2002

FERREIRA, M.C. Marcas do Trabalho no Serviço de Atendimento ao Público: Carimbar, Carimbar... In: MENDES, A.M.; BORGES, L.O.; FERREIRA, M.C. (org.). **Trabalho em transição, saúde em risco**. Brasília - DF, 2000. p.153-176.

FONSECA, C A. M.; BASTOS, A.V.B. Criatividade e comprometimento: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Anais do ENANPAD**, 2002 [CD-ROOM].

FORMIGA, N. S.; FREIRE, B. G.O.; BATISTA, P. F. A.; ESTEVAM, I. D. Suporte organizacional e autoestima em funcionários de organizações públicas e privadas no Brasil. **Revista Psicologia.pt**. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1142.pdf> Acesso em 12 mai. 2018.

HEERDT, A.P.S. **Competências essenciais dos coordenadores de curso em uma instituição de ensino superior**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. Dissertação.

JACOBS, S.R. Student *burnout* as a function of personality, social support, and workload. **Journal of College Student Development**, v. 44. n. 3, p. 291-303, 2003.

KANAN, L.A.; ZANELLI, J.C. O processo de vinculação de coordenadores de curso com seu trabalho e com a universidade. **Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 2004 [CD-ROOM].

KANAN, L.A.; ZANELLI, J.C. Coordenar cursos de graduação: uma análise dos vínculos estabelecidos por meio desta função. **Anais da XXXV Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia-SBP**, Curitiba, 2005 [CD-ROOM].

LEGAL, E.J.; SILVEIRA, R.M.; VERDINELLI, M. A.; VERDINELLI, M.E.P. Sintomas de *burnout* e estresse ocupacional em professores universitários de um curso de psicologia. **Anais do V Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 2005 [CD-ROOM].

LINO, M.M. **Qualidade de vida e satisfação profissional de enfermeiras de Unidade de Terapia Intensiva**. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004. Tese.

MARCON, S. R. A. Comportamentos que constituem o trabalho de um gestor de curso de graduação. **Tese (Programa de Pós Graduação em Psicologia)**, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2008.

MARRA, A.V.; MELO, M. C.O.L. Docente-gerente: o cotidiano dos chefes de departamento e coordenadores de curso em uma Universidade Federal. **Anais do ENANPAD**, 2003 [CD-ROOM].

MEYER Jr, V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. *In*: MEYER Jr, V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, Gazelas & Tigres**: novas abordagens da administração universitária. Florianópolis : Insular, 2003. p.173-192.

MILLER, H. Academics and their labour process. *In*: SMITH, C.; KNIGHTS, D.; WILLMOTT, H. (Ed.). **White-collar work: the non-manual labour process**. London: Macmillan, 1991. p. 109-137.

MUSSELIN, C. European universities' evolving relationships: the state, the universities, the professoriate. **CHER Conference**, Reykjavik, 2011.

MUSSELIN, C. Redefinition of the relationships between academics and their university. **High Education**, n. 65, p. 25-37, 2013.

PARRINO, M.C. Propuesta de Estrategias para la mejora de la gestión del personal académico. **Anais do III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur**, 2003 [CD-ROOM].

PIAZZA, M. E. **O papel das coordenações de cursos de graduação segundo a percepção de coordenadores em exercício da função**. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 1997. Dissertação

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JR, G. Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. **Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 2004 [CD-ROOM].

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JR, G.; BONA SARTOR, V.V. Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais. **Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 2004. [CD-ROOM]

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RUSSEL, D.W.; ALTAIMER, E.; VAN VELZEN, D. Job-related stress, social support and burnout among classroom teachers. **Journal of Applied Psychology**. v.72. n.2. p.269-274, 1987.

SANCHES, E.N.; GONTIJO, L.A.; BORBA, A.M.; VERDINELLI, M.A. Metodologia de análise do comprometimento dos professores universitários com a organização e a carreira docente e sua relação com o desempenho. **Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 2004. [CD-ROOM]

SILVA, M.A.; MORAES, L.V.S. Como os professores aprender dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. **Anais do ENANPAD**, 2002 [CD-ROOM].

SILVA M.A.; MORAES, L.V.S.; MARTINS, E.S. A aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes universitários: o caso da UDESC. **Anais do ENANPAD**, 2003 [CD-ROOM].

SILVA, M.G.R. Competências gerenciais dos coordenadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na UCS. **Anais do ENANPAD**, 2002 [CD-ROOM].

SIQUEIRA, M. M.M. **Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo**. Universidade de Brasília. Brasília, 1995. Tese.

SIQUEIRA, M. M.M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Anais do ENANPAD**, 2002 [CD-ROOM].

SIQUEIRA, M.M.M; GOMIDE Jr, 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, 2004. p.316-348.

SORATTO, L.; RAMOS, F. *Burnout* e relações sociais no trabalho. *In*: CODO, W. (Coord.). **Educação, carinho e trabalho**. São Paulo: Vozes, 1999. p. 272-277..

SOUZA, W.S; SIQUEIRA, M. M. M; MARTINS, M.C. Análise da interdependência do capital psicológico, percepções de suporte e bem-estar no trabalho. **Revista Administração em Diálogo (RAD)** Vol.17, n.2, Mai/Jun/Jul/Ago 2015, p.151-184.

TAMAYO, M. R.; PINHEIRO, F., TRÓCCOLI, B.; PAZ, M. G. T. Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP). **Anais da 52 Reunião Anual da SBPC**, 2000 [CD-ROOM].

TAMAYO, M.R.; TRÓCCOLI, B.T. Exaustão Emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com estratégias de  *coping* no trabalho. **Revista Estudos de Psicologia**. v.7. n.1. jan, 2002.

TANAJURA, A.L.G.; JESUS, L.L. **Clima organizacional na ECMAN Engenharia.** Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2003. Monografia.

ZABALZA, M.A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZANELLI, J.C. **Formação profissional e atividades de trabalho: análise das necessidades identificadas por psicólogos organizacionais.** Universidade Estadual de Campinas, 1992. Tese