



## **IDENTIDADE GERENCIAL DE DIRETORES DE UNIDADES ACADÊMICAS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL MINEIRA**

### **THE MANAGERIAL IDENTITY OF ACADEMICAL UNITS MANAGERS OF A FEDERAL UNIVERSITY**

**Angelo Brigato Esther, Dr.**

Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

[angelo.esther@ufjf@edu.br](mailto:angelo.esther@ufjf@edu.br)

**Marcos Paulo Barletta Schiavon**

Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

[marcosbarletta@hotmail.com](mailto:marcosbarletta@hotmail.com)

**Lucas Ferreira Pereira**

Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

[emaildolucas@msn.com](mailto:emaildolucas@msn.com)

#### **RESUMO**

A questão gerencial emerge como campo privilegiado de investigação, à medida que mudanças na instituição universitária exigirão gestores capazes de realizar sua missão. Porém, os estudos sobre a experiência subjetiva de ser e de se tornar gerente ainda são escassos. A identidade é um conceito discutido por diversos campos do conhecimento e, na administração, em particular, vem demonstrando relevância crescente nas publicações nacionais e estrangeiras de grande circulação e impacto. Ao mesmo tempo, os estudos sobre o gestor universitário ainda são escassos no país, o que torna o campo fértil para pesquisas. Assim, esse artigo tem como objetivo discutir como os gestores de unidades acadêmicas constroem sua identidade gerencial. Para tanto, foram entrevistados um total de quatorze sujeitos (sete diretores e sete vice-diretores) de uma universidade federal localizada em Minas Gerais, em importante região econômica, social e cultural. Ao contrário dos achados sobre gerentes privados conduzidos por Linda Hill, os gestores universitários primeiro estabelecem uma rede política de relacionamentos para, em seguida, negociarem agendas de trabalho.

**Palavras-Chave:** Identidade gerencial; Universidade pública; Comportamento organizacional

#### **ABSTRACT**

The university is under scrutiny and in such context the work of public universities managers becomes a special field of investigation. Therefore, studies on the subjective experience of an individual in becoming a manager are quite few. In this sense, identity is a multidisciplinary concept. In organizational studies specifically its importance and relevance is increasing, as we can observe in recent local and international publications. At the same time, the research on university managers needs to be increased. This paper aims at discuss how managers of academic units build their managerial identity. For this objective we interviewed seven directors and seven vice-directors of academic units of an important federal university in Minas Gerais state. In opposition to Linda Hill findings, before negotiate the work agenda, the managers first establish a political relationship web.

**Key-words:** Managerial identity; Public university; Organizational behavior

## 1. INTRODUÇÃO

A universidade brasileira vem sofrendo pressões que lhe exigirão mudanças profundas em sua natureza e forma de atuação. Ao mesmo tempo em que busca atuar de acordo com seus preceitos históricos e institucionais, vem sendo confrontada com os ideais de produtividade e de desempenho, a exemplo das organizações empresariais. Destacam-se programas do próprio governo federal que visam incrementar a produção universitária, visando maior inserção social e resultados práticos.

Diante desse contexto, a questão gerencial emerge como campo privilegiado de investigação, à medida que mudanças na instituição universitária exigirão gestores capazes de realizar sua missão. O trabalho gerencial é um campo de estudo que pode ser considerado tradicional, destacando-se, por exemplo, as obras de Fayol (1990), Mintzberg (1973) e Drucker (1990). No entanto, os estudos sobre a experiência subjetiva de ser e de se tornar gerente ainda são escassos, destacando-se a pesquisa de Hill (1993). Nesse aspecto, ressalta-se a necessidade de investigação acerca da identidade gerencial, em especial no interior das instituições universitárias.

A identidade é um conceito discutido por diversos campos do conhecimento e, na administração, em particular, vem demonstrando relevância crescente nas publicações nacionais e estrangeiras de grande circulação e impacto. Ao mesmo tempo, os estudos sobre o gestor universitário ainda são escassos no país, o que torna o campo fértil para pesquisas. Assim, esse artigo tem como objetivo discutir como os gestores de unidades acadêmicas constroem sua identidade gerencial. Para tanto, foram entrevistados um total de doze gestores (seis diretores e seis vice-diretores) de uma universidade federal localizada em Minas Gerais, em importante região econômica, social e cultural.

A pesquisa é de natureza qualitativa e procura desvendar, sob a ótica dos sujeitos da ação, como eles definem a si mesmos em termos da identidade gerencial, como eles constroem essa identidade (estratégias identitárias), e como eles vivenciam subjetivamente essa experiência. Dessa forma, espera-se contribuir para o debate acerca das dimensões subjetivas da gestão e do indivíduo no trabalho.

## 2. IDENTIDADE

Embora simples em sua formulação, a pergunta “quem sou eu?” implica respostas sempre parciais e fragmentadas. Isso porque o a própria definição de identidade suscita uma gama de possibilidades, pois pode-se responder em termos de uma identidade cultural, de gênero, profissional, étnica e assim por diante. Assim, toda e qualquer auto-definição acerca da identidade expõe e, simultânea e contraditoriamente, oculta certos elementos constituintes.

Para Strauss (1999), por exemplo, o conceito de identidade é tão esquivo quanto o senso que toda pessoa tem de sua própria identidade pessoal. No entanto, a definição da identidade está relacionada às avaliações decisivas sobre si-mesmo, realizadas pelo indivíduo ou pelo outro (STRAUSS, 1999).

Da mesma forma, para Hall (2004), o conceito de identidade é excessivamente complexo, pouco desenvolvido e minimamente compreendido na ciência social contemporânea para ser definitivamente posto à prova. Portanto, é impossível tecer opiniões conclusivas ou realizar julgamentos seguros sobre as proposições teóricas acerca da identidade. Nesse sentido, Hall (2004) demonstra que as concepções acerca da identidade

variam no tempo e no espaço, dependendo da concepção que se tinha ou se tem sobre o sujeito: desde o sujeito do Iluminismo possuidor de uma essência identitária imutável, passando ao sujeito sociológico clássico, cuja identidade era vista como mutável, mas em torno de um núcleo essencial, até a visão do sujeito pós-moderno, possuidor de várias identidades contraditórias e mutáveis. Para o autor, a identidade plenamente unificada, segura e coerente é uma fantasia, pois o mundo atual confronta os indivíduos com uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis, podendo o indivíduo se identificar com qualquer uma delas, ainda que temporariamente (HALL, 2004). Nos termos de Strauss (1999), a identidade é situacional.

Para Castells (2001), essa multiplicidade de identidades é fonte de tensão e contradição tanto na auto-representação quanto na ação social. Nesse ponto, é necessário estabelecer a distinção entre identidades e papéis. Segundo Castells (2001, p. 22-23), “papéis (por exemplo, ser trabalhador, mãe, vizinho, militante socialista, sindicalista, jogador de basquete, freqüentador de uma determinada igreja e fumante, ao mesmo tempo) são definidos por normas estruturadas pelas instituições e organizações da sociedade”. A importância relativa de tais papéis sobre o comportamento das pessoas implica negociações e acordos entre os indivíduos e essas instituições e organizações. As identidades, por sua vez, “constituem fontes de significado para os próprios atores, por eles originadas, e construídas por meio de um processo de individuação” (CASTELLS, 2001, p. 23). Embora os papéis possam ser fonte de significado, as identidades são fontes mais importantes do que os papéis, em função do processo de autoconstrução e individuação que envolvem. As identidades organizam significados; papéis organizam funções (CASTELLS, 2001).

Castells (2001, p. 23) define significado como “a identificação simbólica, por parte de um ator social, da finalidade da ação praticada por tal ator”, compartilhando da idéia de que a identidade é construída. Para o autor, a construção de identidades “vale-se da matéria-prima fornecida pela história, geografia, biologia, instituições produtivas e reprodutivas, pela memória coletiva e por fantasias pessoais, pelos aparatos de poder e revelações de cunho religioso”(CASTELLS, 2001, p. 23). Tudo isso é processado pelos grupos sociais, sociedades e indivíduos, que reorganizam seu significado em função de tendências sociais e projetos culturais enraizados em sua estrutura social, como também em sua visão de tempo e de espaço.

Da mesma forma, para Ciampa (2001), as diferentes combinações de configuração da identidade permitem o desenho de uma totalidade múltipla e mutável, porém, única. Por mais paradoxal que pareça, o indivíduo é uma unidade, ainda que de contrários.

Entendendo-se o contexto organizacional como arena quase ideal para a operação do processo de identidade social – posto que organizações são, internamente, grupos estruturados localizados em uma complexa rede de relações intergrupais, caracterizadas por poder, status e prestígio – (HOGG & TERRY, 2001), conhecer a realidade social da organização a partir do estudo das identidades é uma forma de “compreender a estruturação da ação nesse ambiente, pois as identidades têm também o papel de estruturar a ação, por parte dos indivíduos, grupos ou organizações.” (MACHADO, 2003, p. 65).

No estudo das organizações são altamente influentes as abordagens interacionistas, especialmente a psicologia social e a Teoria da Identidade Social (TIS), e a sociologia clínica. A TIS defende que categorias sociais, como grupos de trabalho, afiliação política ou etnia, por exemplo, fornecem a definição de quem cada um é, em termos das características de definição da categoria – a auto-definição é uma parte do auto-conceito. Para a TIS, o conceito de identificação é fundamental (ASHFORTH, MAEL, 1998; HOGG & TERRY, 2000). A

TIS é, portanto, uma teoria cognitiva em que os indivíduos geralmente classificam a si próprios e aos outros em categorias sociais, o que impacta de forma significativa nas relações humanas (NKOMO, COX, 1998).

Tajfel (1982), por sua vez, foi o primeiro a destacar a relação entre o conceito de identidade social e o auto-conceito, sendo “a identidade social entendida como a parte do auto-conceito dos indivíduos que deriva de seu conhecimento de seu pertencimento a um grupo social, bem como do valor e da significação emocional deste pertencimento” (TAJFEL, 1982, p. 24).

No entanto, a TIS vem sendo criticada por enfatizar demasiadamente a autodefinição (KNOMO, COX, 1998), sem fornecer maiores esclarecimentos quanto ao papel que o outro significativo exerce na construção dessa autodefinição. No entanto, outros autores na psicologia social possuem uma visão mais nítida quanto a esse aspecto. Elias (1994), por exemplo, entende que a construção da identidade se dá na profunda relação existente entre indivíduo e sociedade. Goffman (1978), por sua vez, parte de uma perspectiva da identidade como um fenômeno social, que, em parte, é determinada pelas relações que são estabelecidas entre o indivíduo e a sociedade em que vive. O autor define a identidade social a partir de duas categorias:

- a) Identidade social virtual. Imputação de caráter feita por outros por um retrospecto potencial; baseada nos meios de categorizar as pessoas através de atributos que a sociedade e os ambientes sociais desenvolvem.
- b) Identidade social real. Diz respeito à categoria e aos atributos que o indivíduo prova possuir.

Nessa direção, a sociologia clínica se distancia um pouco da TIS, ao assumir que a identidade é construída num processo de socialização e que a definição de identidade pressupõe uma articulação entre duas transações: uma interna ao indivíduo; e uma externa, estabelecida entre este e as instituições com as quais interage. Assim, Dubar (1997) discute o conceito de identidade social a partir do postulado da dualidade no social (a partir dos conceitos de identidade social e virtual de Goffman).

A dualidade no social – identidade para si e para o outro – é o ponto de partida para a teoria sociológica da identidade. Para ele, é preciso “compreender as identidades e suas eventuais fraturas como produtos de uma tensão ou uma contradição interna ao próprio mundo social e nunca em primeiro lugar como resultados do funcionamento psíquico e dos seus recalques biográficos” (DUBAR, 1997, p. 105). A dualidade é intrínseca à identidade: identidade para si é correlativa do outro e do seu reconhecimento. Para alguém saber quem ele é, precisa fazê-lo com o olhar do outro. De outro lado, o a experiência do outro nunca é diretamente vivida por si. Assim, o indivíduo apóia-se nas comunicações para se informar sobre a identidade que o outro lhe atribuiu e, portanto, para forjar uma identidade para si. Mas não pode se colocar no lugar do outro, o que confere uma incerteza quanto à coincidência entre a identidade para si e para o outro.

Além da identidade para si e da identidade atribuída pelo outro, Dubar (1997) destaca também uma transação entre a identidade que o indivíduo quer construir para si e aquela que ele chama de “herdada”, fruto de socializações anteriores (história familiar, herança étnica, cultural etc). Ou seja, o indivíduo possui um projeto de identidade em confronto com uma herança, uma espécie de “identidade anterior”. É assim que Dubar (1997) assume a perspectiva de Erikson (1987) da identidade espaço-tempo geracional, posto que a articulação entre os dois processos – biográfico e relacional – representa a projeção do espaço-tempo identitário de uma geração confrontada com a outra na sua trajetória biográfica e o seu desenvolvimento espacial. Desse modo, a identidade social não é transmitida pelas gerações, “ela é construída por cada geração com base em categorias e posições

herdadas da geração precedente, mas também através das estratégias identitárias desenroladas nas instituições que os indivíduos atravessam e para cuja transformação real eles contribuem” (DUBAR, 1997, p. 118).

Sainsaulieu (1997), por seu turno, sustenta que a empresa é um lugar essencial de socialização, de construção da definição de si e dos outros, e da representação sobre o mundo. O autor acredita que a empresa também é fonte de aprendizado cultural, o que permite às pessoas mudarem de cultura ou fazerem evoluir seus sistemas de representação sobre os outros e sobre si mesmo – ou seja, sua identidade. Assim, para o autor, a identidade é mutável ao longo do tempo (SAINSAULIEU, 1997).

Em seu modelo, a identidade serve para expressar tanto a permanência quanto a continuidade que o indivíduo experimenta em suas relações sociais. Desse modo, a identidade refere-se ao esforço do indivíduo em realizar uma síntese de sua ação por meio do equilíbrio de forças internas e externas que influenciam essa ação, a qual é resultado da inter-relação entre sua realidade interior e a realidade externa construída pelo grupo social (VASCONCELOS & VASCONCELOS, 2000).

Nesse sentido, Strauss (1999) mostra que as passagens de “status” ou mudanças na identidade são experiências ao mesmo tempo transformadoras e transtornadoras, sobretudo no que o autor chama de “momentos decisivos”, como a descoberta de uma traição, o dar-se conta de ter sido ludibriado, a aceitação pública de um desafio, ou quando o indivíduo se dá bem numa situação inesperada, dentre outros.

Dubar (1997) e Sainsalieu (1997) admitem que a identidade é construída num contexto de relações de poder, ou seja, é uma construção conjunta, de certo modo negociada e alcançada por meio de estratégias identitárias. Portanto, a identidade é definida como “o resultado simultaneamente estável e provisório, individual e coletivo, subjetivo e objetivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização que, em conjunto, constroem os indivíduos e definem as instituições” (DUBAR, 1997, p.105). Em resumo, se a identidade social é resultado da história de um indivíduo, a identidade é também produtora da história futura.

### 3. IDENTIDADE GERENCIAL

Embora o tema identidade tenha espaço considerável nas publicações, inclusive internacionais, aqueles sobre identidade gerencial, em especial, ainda são escassos. No entanto, alguns podem ser destacados. Pavlica e Thorpe (1998) analisam a identidade social de administradores tchecos, comparando-os com os britânicos. Tomam como pressuposto o relacionamento entre identidade e cultura, concluindo que a identidade é construída conforme o contexto de ação. Os autores definem identidade como “algo que pode ser histórica e culturalmente localizado dentro de um sistema dinâmico de discursos interacionais através dos quais diferentes *selves* podem ser e são construídos” (PAVLICA & THORPE, 1998, p. 135).

Linstead & Thomas (2002) discutem o processo de construção da identidade de gerentes – homens e mulheres – em uma empresa que passou por reestruturação. Seu foco consiste nas formas como eles constroem sua identidade, entendida esta como sendo, muitas vezes, paradoxal, fluida, inconsistente e emergencial. Segundo as autoras, os gerentes desenvolveram a identidade como uma máscara, como um recurso para participar da tensão existente entre o que a organização esperava deles e o que estes querem ser no futuro. Em resumo, as autoras mostram os sentimentos de fragilidade da identidade entre os gerentes entrevistados e a forma como eles procuram dar sentido e legitimidade para seus papéis (Linstead & Thomas, 2002).

Thomas e Davies (2005) discutem a produção de significados e subjetividades no âmbito da chamada “Nova gestão pública britânica” (*New Public Management – NPM*), o que vem acarretando uma construção de identidade de forma difusa e por vezes contraditórias (Thomas & Davies, 2005). Em artigo anterior, as autoras discutem particularmente a questão de gênero na gerência de organizações públicas, mostrando que o discurso acerca da NPM não é unificado nem totalmente coerente e que os profissionais vivenciam tal situação de forma bastante variada, pois eles não são passivos nem meros recipientes dos discursos de reestruturação, ressaltando que as pesquisas deste tipo não devem apenas distinguir o que é ser homem ou mulher, ou gestor público. Ao contrário, deve enfatizar “a importância da presença de múltiplas vozes e a necessidade de representar a multiplicidade e a complexidade da experiência individual na análise da mudança do setor público” (DAVIES & THOMAS, 2002, p.480).

Dentre os estudos identificados na literatura disponível, destaca-se a pesquisa de Hill (1993), que demonstra empiricamente como os novos gerentes – aqueles que estão no começo de sua carreira, há cerca de um ano – constroem sua identidade ao longo do tempo e durante o exercício das atividades gerenciais. Em resumo, os indivíduos que assumem a função gerencial têm de lutar contra as tensões da transformação, abandonando atitudes e hábitos conservados e passando a experimentar novas maneiras de pensar e de ser.

O processo de construção da identidade envolve, basicamente, quatro aspectos fundamentais que ocorrem de forma sequencial: “aprender o que significa ser gerente; desenvolver julgamentos interpessoais; adquirir autoconhecimento; e lutar contra as tensões e emoções” (HILL, 1993, p. 6). O que se percebe da pesquisa da autora é que, de fato, a construção da identidade é um processo permanente que guarda forte relação com o ambiente e com a organização na qual o indivíduo está inserido, envolvendo processos de socialização, processos de aprendizagem e grande envolvimento físico e psíquico.

Antes de se discutir a identidade gerencial na universidade, serão descritos os passos metodológicos da pesquisa realizada.

#### 4. METODOLOGIA

A pesquisa acerca da identidade insere-se no bojo de uma perspectiva mais ampla acerca dos indivíduos, a sua subjetividade. Nesse sentido, a abordagem qualitativa emerge como forma privilegiada para se responder às indagações sobre como os indivíduos constroem suas identidades, em particular a gerencial. A pesquisa qualitativa, ainda que possuindo diversas conotações (DENZIN & LINCOLN, 1994), visa exibir as significações internas dos comportamentos, apreendendo e explicitando o sentido da ação social, seja individual ou coletiva, enquanto realização de uma intenção, empenhando-se investigar um fenômeno apreendido enquanto elemento original e específico (BRUYNE *et al.*, 1991). Em relação à pesquisa específica sobre identidade, entende-se que não é possível uma mensuração discreta (NKOMO; COX JR; 1998), o que leva a se assumir uma pressuposição de que os sujeitos “têm um conhecimento prático, de senso comum e representações relativamente elaboradas que formam uma concepção de vida e orientam suas ações individuais”, ainda que isso não implique um conhecimento crítico que relacione os saberes específicos à totalidade e as experiências individuais ao contexto geral da sociedade (CHIZOTTI, 1991, p. 83). Ou seja, os sujeitos são dotados de uma consciência prática, de uma reflexividade que lhes permite “seguir em frente” e explicar suas ações (GIDDENS, 2002). Por

essa razão a pesquisa qualitativa e seus métodos partem da perspectiva ou das ações do sujeito estudado (ALVESSON & SKÖLDBERG, 2000).

A coleta dos dados primários foi realizada por meio da entrevista semi-estruturada, cujo roteiro é apoiado nos objetivos propostos e em teorias pertinentes à pesquisa, oferecendo amplo campo para interrogativas a partir da interação com o entrevistado (TRIVIÑOS, 1987), permitindo-lhe grande liberdade de abordagem ao tema (MINAYO, 2002), e complementada por outras perguntas inseridas quando necessário ou oportuno no decorrer das entrevistas. Foram entrevistados sete diretores e sete vice-diretores de unidades acadêmicas (cujos cargos são Diretor de Unidade ou Diretor de Instituto), que representam cerca de 50% da média gerência da instituição. Todas as entrevistas foram gravadas e integralmente transcritas. A instituição pesquisada é uma universidade federal e está situada em Minas Gerais, numa importante região econômica, social e cultural do estado.

Para a análise dos dados, foi utilizada basicamente a análise temática, que consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a fala dos entrevistados. (BARDIN, 1977). A análise seguiu os seguintes procedimentos, tal como desenvolvidos e utilizados por Melo (2000, 2001, 2003) e colaboradores.

- Transcrição integral, agrupando-se as respostas de cada categoria para as respectivas questões.
- Identificação dos conteúdos das respostas e agrupamento segundo o tema da pergunta. São recuperadas as informações relativas aos objetivos da pesquisa, por meio de agrupamento de dados e construção de tabelas (tabulação quantitativa), não constantes desse trabalho. No entanto, seus principais resultados estão descritos ao longo da discussão do caso.
- A partir da definição dos temas segundo os objetivos da pesquisa, foram selecionados extratos significativos das entrevistas, sendo possível, desta forma, analisar-se o conjunto das referências ao tema e às suas ramificações (tabulação qualitativa).

A pesquisa pretende, portanto, contribuir para o maior conhecimento acerca do trabalho gerencial nas organizações públicas, em particular a instituição universitária, a partir de um estudo de caso que evidencie e privilegie a perspectiva dos sujeitos na e em ação.

## **5. SER GERENTE NUMA UNIVERSIDADE FEDERAL: OS DIRETORES DE UNIDADE ACADÊMICA**

Para se compreender a construção da identidade gerencial dos gestores de unidades acadêmicas da instituição universitária, serão examinadas três categorias básicas: a configuração identitária com que os sujeitos se autodefinem, a forma como constroem suas identidades (estratégias identitárias) e a forma como vivenciam e percebem subjetivamente sua ação gerencial.

### **5.1 A configuração identitária dos gestores**

A todos os gestores entrevistados foi perguntado “o que é ser diretor/vice-diretor de uma unidade acadêmica”. A análise das respostas fornecidas pelos diretores acerca do que é exercer a função evidencia o cumprimento de tarefas rotineiras, comparadas às atividades de síndico. Mas, ao mesmo tempo, e de forma paradoxal, afirmam não cuidarem pessoalmente daquelas atividades rotineiras.

*[...] você tem que fazer o papel de síndico. Então aqui eu assumo. Eu tenho que verificar. Não eu pessoalmente, mas faz parte da rotina. Eu tenho alguém que olha se tá faltando insumos básicos: papel higiênico, sabonete, toner, papel pra gente funcionar. Então, papel de dia-a-dia, quer dizer, não sou eu que vou lá conferir, mas eu tenho que tá preocupado com isso pra eu não deixar faltar infra-estrutura pra casa. Eu sei que isso é uma das funções. Eu tenho que tá pensando em planejar a minha unidade, ou seja, programar o que que ela vai fazer nos próximos anos, e eu ainda tenho que trabalhar na execução de todas essas coisas, né? (Depoimento de Diretor)*

A resolução de problemas cotidianos interfere na construção de projetos de médio e longo prazo para a unidade, sobrepondo-se a questões acadêmicas que, na visão dos gestores, deveria ser o principal foco de sua atuação. O fato de relacionarem o exercício de tarefas rotineiras à função de síndico e o modo como isso foi expresso demonstram uma conotação pejorativa às atividades exercidas.

*[...] o diretor fica com uma função que é realmente de síndico. Ele não tem a função de lidar com o didático-pedagógica, que é função do coordenador. Então ele fica como? Pra policiar o coordenador. [...] ele acaba resolvendo esses problemas mais pontuais, mais pobrezinhos. (Depoimento de Vice-Diretor)*

O caráter político também está presente nas atribuições do que é ser diretor, demonstrada por respostas nem sempre claras, que denotam algo mais do que o caráter operacional e corriqueiro.

*[...] ser diretor de uma Universidade Federal, de um órgão público na verdade, você tem não só o caráter operacional, que tá vinculado a essas mobilidades e flexibilização dos recursos, mas você também tem o caráter político, né? (Depoimento de Diretor)*

Em alguns depoimentos, entretanto, a dimensão política da identidade gerencial tende a ser camuflada, ressaltando-se como predominante, novamente, sua dimensão operacional.

*Ser diretor de unidade na nossa realidade, dentro da [nome da instituição], que onde eu tenho mais vivência, é ser síndico de prédio, é ter pouco poder. (Depoimento de Vice-diretor)*

Ao mesmo tempo em que responde por questões consideradas de pouca relevância para a unidade, como a manutenção das condições mínimas de trabalho, o diretor possui a função de representar a unidade em outras esferas, como perante o Conselho de Unidade ou junto à sociedade.

*[...] as coisas acabam desaguando no Conselho de Unidade, nessas reuniões pelo menos mensais que a gente realiza. Ali a gente expõe o que está acontecendo, os projetos. Cada um tem total liberdade pra expor o que quiser e ali se discute. Não havendo consenso, parte-se pra votação pura e simples. E quem perdeu, acata. É uma coisa tácita, implícita. Pode sair às vezes aí chateado, mas quem perdeu, perdeu. E acolhe o que a maioria decidiu. (Depoimento de Diretor)*

Quando perguntados sobre o que significa ser vice-diretor, predominaram respostas que ressaltam a idéia de que o vice-diretor é o substituto do diretor, como o relato a seguir:

*A função do vice-diretor é, vamos dizer, substituir o Diretor quando assim for necessário (Depoimento de Vice-diretor)*

A função do vice-diretor é também alvo de contradição. Segundo os diretores, o vice-diretor assume funções definidas dentro do contexto gerencial, apoiando e atuando em conjunto ao diretor. Já para alguns vice-diretores, o cargo não possui essa função definida, como evidenciada pelos depoimentos do diretor e do vice-diretor de uma mesma unidade da universidade.

*No caso da [nome da unidade acadêmica], a gestão da graduação, da pesquisa, da pós-graduação, da extensão e da cultura, fica com a direção da Faculdade. O vice-diretor, ele tem um papel claro. Ele faz a gestão financeira. Fica por parte da vice-direção, a partir das demandas identificadas pela direção ... a vice-direção faz um estudo e faz análise da viabilidade. Então a parte financeira fica por parte da vice-direção, né? E as demais atividades, incluindo recursos humanos, fica por parte da direção. (Depoimento de Diretor)*

*O vice-diretor não tem função. O que o vice-diretor faz é auxiliar o diretor e ter assento no Conselho de Unidade da [nome da unidade acadêmica]. Mas ele ajuda muito o diretor, ou seja, como a gente tem uma administração muito afinada, eu e o [nome do Diretor], nós conversamos muito. Agora, eu não tenho função como vice-diretor. (Depoimento de Vice-Diretor)*

Observa-se que o depoimento do vice-diretor denota, mas de forma implícita, sua atuação como ator político da unidade, ao afirmar que ambos trabalham de modo afinado e que conversam muito acerca das questões da unidade.

Em resumo, os entrevistados ressaltaram uma identidade gerencial cujos elementos de maior significado são a dimensão operacional – o trabalho de síndico – e a dimensão política – em geral mascarada, disfarçada ou diminuída. Nesse caso em particular, os gestores se autodefinem, em primeiro lugar, de forma negativa, contrariamente ao que os autores costumam afirmar, ou seja, que a identidade tende a ser colocada como uma imagem positiva de si-mesmo (ASHFORTH & MAEL, 1998; ASHFORTH; KREINER, 1999). No entanto, esse procedimento pode constituir uma estratégia pessoal e política perante indivíduos e grupos, no sentido de justificar ou legitimar suas possibilidades de atuação e de decisão.

## **5.2 As estratégias de construção da identidade gerencial**

Numa universidade federal, os cargos gerenciais de uma unidade são “eleitos” pela comunidade acadêmica (todos os professores, servidores técnico-administrativos e discentes) num processo geralmente chamado de “consulta”, pois, a rigor, é a Congregação da unidade (todo o corpo docente, representantes discentes e representantes técnico-administrativos) que encaminha o nome dos candidatos a diretor e vice-diretor, em ordem de votação, para a Reitoria proceder à nomeação dos indivíduos.

Diante desse regulamento, os indivíduos constroem “chapas” politicamente negociadas, de modo a concorrerem aos cargos gerenciais. E, como se pode perceber no depoimento a seguir, nem sempre tais arranjos configuram um procedimento orientado para a própria instituição.

*Quando você se candidata a diretor, na verdade, existem junções políticas. Isso é inevitável. Normalmente, os diretores são escolhidos por meio de acordos políticos internos da universidade. Esses acordos políticos internos não trabalham necessariamente com a capacidade gerencial. Trabalham como arranjos políticos,*

*ou seja, isso pode visar uma série de objetivos que não são necessariamente administrativos.* (Depoimento de Diretor)

De outro lado, as respostas fornecidas por diretores e vice-diretores sobre as razões que os motivaram a concorrer se dividem entre uma escolha consciente e uma escolha “imposta” pelos pares.

*Me escolheram. Queria que eu fosse candidato e eu fui candidato. Mas qualquer um poderia ter sido candidato.* (Depoimento de Vice-diretor)

O depoimento anterior denota uma negação do interesse do indivíduo. Entretanto, duas considerações são importantes. Em primeiro lugar, sugere que o indivíduo possa se eximir de quaisquer dificuldades que possam vir a ocorrer. É uma forma de se esquivar de críticas. Em segundo lugar, mas de caráter paradoxal, o indivíduo, ao assumir a função gerencial, tem de desenvolver sua forma de atuação de forma a atingir determinados objetivos, sob pena de ser visto de forma negativa perante os pares e perante a instituição como um todo.

Dentre aqueles que demonstraram claramente seu objetivo, fica evidente a intenção de assumir o cargo para a realização de um projeto, seja pessoal ou da unidade.

*Um sonho de, do tempo da faculdade. Ainda aluno da graduação eu tive nessa escola anos muito felizes da minha vida, e enquanto aluno eu já desejei ser professor, e desejava também ser diretor, para contribuir durante 4 anos na melhoria da qualidade da Faculdade como um todo, então foi um sonho acalentado durante 20 anos. Então é muito mais que um sonho, foi um desejo, né? Que a gente consiga chegar lá.* (Depoimento de Diretor)

Além do cumprimento das exigências legais, foram citadas características de ordem pessoal como honestidade, integridade e transparência, como sendo requisitos ao exercício da função de diretor. Revela-se, ainda, a necessidade de certos conhecimentos e experiência dentro da universidade, como demonstrado no relato que segue:

*[...] é preciso ter um sentido administrativo que permita a pessoa lidar com algum nível de orçamento, com algum conhecimento legal, que permita a pessoa lidar com alguns problemas administrativos e rotineiros (...) Entretanto, além de uma capacidade administrativa, me parece que a experiência da vida universitária, o conhecimento da estrutura da universidade faz diferença.* (Depoimento de Diretor)

*[...] como a universidade não exige uma formação gerencial específica, é claro que você passa por algumas dificuldades.* (Depoimento de Diretor)

Do ponto de vista da função gerencial, as dimensões individuais e os depoimentos anteriores acabam por evidenciar o mito da “suficiência do senso comum” e do conhecimento da “máquina administrativa”, ou seja, bastariam a posse de alguns atributos pessoais e o domínio dos procedimentos administrativos como necessários para o alcance dos objetivos organizacionais (MOTTA, 1995), refletindo parte da configuração identitária do gestor. De outro lado, do ponto de vista da construção da identidade, traços individuais e experiências são elementos significativos, à medida que constituem a trajetória e a história dos indivíduos.

Por vezes, o poder atribuído ao posto de diretor também atua como elemento de atração à candidatura.

*No meu caso, eu diria que é uma junção de acordo político com um certo desejo que eu sempre tive de participar da cadeia de comando da universidade. Não vou negar que nunca tive. Eu atribuo uma importância ao cargo de diretor relativamente grande. (Depoimento de Diretor)*

Esse caso em particular retrata de modo inequívoco tanto o desejo de ocupar a função quanto sua dimensão política. Da mesma forma, evidencia o status que o indivíduo pode alcançar em função de sua ocupação. Da mesma forma, diversos gestores apontaram a busca de consenso ou de maioria para definição das ações e prioridades gerenciais. Nesse sentido, a forma política de atuação consiste numa maneira de construir sua identidade gerencial. Em outras palavras, agindo politicamente, o indivíduo passa a ser visto como um político, identificando-se e sendo identificado como tal no exercício de sua ação gerencial.

A maneira como cada diretor constrói sua forma de atuação é própria. Alguns afirmam, inclusive, que suas experiências e sua própria maneira de ser são suficientes para construir sua forma de ação e identidade gerenciais.

*“Não baseio em ninguém. Baseio em mim. Na minha pessoa. Na minha forma de ser.” (Depoimento de diretor)*

Outros diretores relatam a importância de exemplos de pessoas mais experientes para ajudar a construir sua própria maneira de atuar como diretor.

*[...] eu tive tantos professores. Existem muitas pessoas da universidade onde me formei, que participaram dessa formação, pessoas que eu observava a forma de atuação profissional, ou forma da atuação pessoal, então existem várias delas.” (Depoimento de diretor)*

Muitas vezes os exemplos não são positivos, sendo percebidos como uma maneira errada de se agir, que não deve ser fonte de inspiração ou de exemplo.

*Eu me espelhei ao contrário, na minha experiência como estudante e participando do movimento estudantil, eu lidei com vários diretores e vices-diretores com os quais eu procurei adotar comportamentos exatamente ao contrário, inclusive em termos de centralização, e colocar interesse individual na frente do público. Estes foram exemplos negativos que eu tive na minha vida de estudante e que eu fiz questão de, ao assumir o cargo, fazer absolutamente o contrário. (Depoimento de diretor)*

Chama a atenção a afirmação de um vice-diretor que expõe, de forma direta, a submissão do diretor ao grupo de apoio e, em especial, ao próprio vice-diretor. Do mesmo modo que configura uma estratégia para a ocupação do cargo e desenvolvimento da identidade gerencial, também denota, novamente, o caráter político da função.

*É um colega mais novo. Foi meu aluno. Ele foi escolhido por nós pra montar uma chapa pra poder tocar esses quatro anos. E a minha função como vice e como mentor intelectual da chapa, é de apoiá-lo em todos os sentidos. (Depoimento de Vice-diretor)*

Por fim, cabe ressaltar que os diretores e vice-diretores de unidades apontaram a excessiva inserção de políticas partidárias no ambiente universitário. Os postos de comando dentro da universidade tornaram-se cobiçados por partidos políticos, o que acirrou a disputa entre os candidatos, como visto no depoimento abaixo:

*Eu sou de um tempo em que se fazia eleições na universidade, em que haviam disputas, mas o nível era mais elevado. O nível abaixou. Foi trazido aqui, com raras exceções, pra essas campanhas eleitorais na universidade, o mesmo baixo nível de algumas cidadezinhas por aí. Durante debates tem ataques, tem baixarias. (Depoimento de Diretor)*

A presença de partidos políticos e, conseqüentemente, de disputas nas unidades pode ser vista de duas diferentes formas. Ao mesmo tempo em que os partidos reforçam o sentimento democrático de participação de distintas correntes políticas, cada uma com suas propostas e interesses, ferem a idéia de que a universidade é um local imparcial, isento de objetivos que não acadêmicos. Assim, quando perguntados sobre o que é a universidade, os gestores expressam esse sentimento de isolamento da universidade frente a características que não são valorizadas na sociedade, como um refúgio de boas práticas. Tal aspecto evidencia-se no depoimento que se segue.

*Lugar da liberdade de expressão. Lugar da pluralidade de idéias. Lugar da democracia institucional. Lugar do ensino gratuito. Lugar do ensino de qualidade. Lugar, principalmente, da formação da cidadania, né? Eu acho que a universidade, mais do que formar o profissional, ela tem o papel singular de formar os cidadãos, titular de direitos, mas também responsável por deveres. (Depoimento de Diretor)*

Pelo o que se pode perceber, de fato, a forma de atuação guarda importante relação com a experiência vivida, com o relacionamento com o outro significativo (GOFFMAN, 1978), a despeito de alguns indivíduos por vezes afirmarem que não tomam exemplos emprestados de outras pessoas durante sua trajetória pessoal. Também pode-se perceber que as estratégias identitárias não seguem um “modelo” pré-definido, ao contrário, elas são construídas e desenvolvidas dentro do contexto de ação específico em que os sujeitos se encontram.

A seguir, será examinada a forma como os indivíduos percebem, sentem e vivenciam sua identidade e ação gerenciais, considerando-se, inclusive, a questão temporal e da identidade como projeto.

### **5.3 Como os indivíduos vivenciam a função e a identidade gerencial**

Ao se definirem como políticos e síndicos expressam simultaneamente parte de sua sensação e do sentimento associado a tais auto-representações. A imagem de síndico, por exemplo, consiste em motivo para certa angústia, uma vez que sua menção se dá em termos pejorativos. No entanto, a questão política também figura como fonte de mal estar.

*O que eu não gosto é realmente essa parte política das coisas, as pessoas sempre vêem uma decisão política em todas as decisões que você toma e em qualquer ação que você tenha, que você tá atendendo pra um grupo, ou pra outro, isso é uma coisa que me irrita, porque a universidade acaba não sendo o fator principal, parece que você atua aqui pra beneficiar grupos de pessoas que tem interesses políticos. (Depoimento de vice- diretor)*

*É lidar com esse poder, que acaba sendo próximo desses cargos, essas relações de poder é o que eu mais detesto. As pessoas se acham realmente melhores por estarem ocupando um cargo, que passa. Então, o fato das pessoas assumirem esse*

*cargo, se colocam em uma outra dimensão com se fosse algo superior, divino, e isso me incomoda muito.* (Depoimento de vice- diretor)

Além disso, quando questionados sobre para quem trabalham, os gestores responderam de diferentes formas como, exemplo, para eles mesmos, para o Presidente da República ou para o povo. As distintas respostas revelam a falta de clareza quanto ao papel do cargo. O fato de serem funcionários públicos os define como servidores à sociedade. Todavia, seus superiores são seus chefes, desde o reitor ao Presidente da República, incluindo o Ministro da Educação. O trecho abaixo expressa essa indefinição:

*É... Eu trabalho pro Presidente da República. Só que o Presidente da República representa a nação, né? Então [...] a sociedade mantém a gente aqui, alguém paga pra gente ser público e gratuito de qualidade, né? Então na verdade, dizer que eu trabalho pro povo brasileiro.* (Depoimento de Diretor)

Some-se a esta perspectiva a questão relativa a qual seria o produto do seu trabalho. Os diretores responderam de forma variada. Nesse momento observa-se um discurso completamente diferente daquele referente ao que significa ser diretor. Definindo seu trabalho em termos do resultado, os indivíduos se vêem de modo muito mais significativo, como alguém que cumpre um papel social da mais alta importância.

*O produto da direção da faculdade é o gerenciamento das ações de ensino, pesquisa e extensão. É a viabilidade pra que essas ações ocorram na forma mais qualitativa possível, que é a formação de recursos humanos através da graduação, através da pesquisa. Enfim, viabilizar o resultado qualitativo dessas ações.* (Depoimento de Diretor)

Os depoimentos acabam por corroborar o caráter contraditório, ambíguo e fragmentado da identidade, mesmo em relação a uma de suas representações. Ao mesmo tempo em que se definem como políticos, vêem o aspecto do poder como fonte de angústia e sofrimento. Ao mesmo tempo, percebem a rede de relacionamento com a alta administração da universidade como algo que pode tanto facilitar sua ação como dificultá-la.

*Apoio da administração. Você tem que ter apoio da reitoria. Se você não tiver apoio da reitoria, é melhor você nem estar ali naquele ambiente. Por que vai ter um ambiente de resistência. Então eu acho que o apoio da reitoria é o principal.* (Depoimento de diretor)

Percebe-se que o aspecto político é considerado tão forte pelos entrevistados que, para alguns, não ter o apoio político da reitoria é sinônimo de conflito e de quase incapacidade para a ação. É nesse sentido que a ambigüidade e a contradição se fazem mais evidentes, pois a perspectiva política opera exatamente nas dimensões das relações de poder e de conflito, dimensões essas aparentemente “temidas” pelos gestores. Aliado ao aspecto político, o aspecto operacional é caracterizado como uma rotina cheia de afazeres, ou problemas para resolver, como os próprios entrevistados relatam.

*[...] tem demanda de oito da manhã às dez da noite, pra você ter uma idéia, tem problema pra resolver de oito a dez horas da noite, tem uma pessoa que eu conheço que diz que “ser diretor é administrar problemas” né? Eu ouvi isso uma vez, na verdade eu prefiro ver pela ótica de buscar solução, quando você fala em problema, parece que o problema vem primeiro.* (Depoimento de diretor)

Esta alta demanda de tarefas é justificada pelo fato de os gestores manterem suas atividades de professor, acadêmico e pesquisador, muitas das vezes. Dar aula ou não é uma opção de cada diretor, porém, todos os entrevistados mantêm tais atividades. Alguns mencionam a importância da convivência com os alunos para que haja uma visão mais ampla dos problemas da unidade. Assim, enquanto alguns afirmam que continuam dando aula por gostarem e se identificarem com a posição de professor, outros ressaltam o lado político do contato com os alunos da unidade.

*É difícil. Não é fácil. O ideal seria ter disponibilidade total para a vida administrativa. Por que já é sobrecarregada. Mas do ponto de vista político, é importante você manter o contato com os alunos. Você também não pode se afastar completamente da vida acadêmica. Você, ministrando aulas, tem uma visão dos problemas que os alunos enfrentam. Você tem uma visão do que os professores na prática estão enfrentando. É difícil você gerenciar, vou usar o termo governar, de gabinete. Você tem que misturar a vida acadêmica à vida de pesquisa para saber os problemas reais que acontecem. Senão você vai ter uma visão hipotética do que ocorre. (Depoimento de diretor)*

*[...] porque o diretor ele tem por direito a opção de não dar aula, de não orientar, né? O cargo dá esse direito a ele, porque os desafios são muito grandes, né? Aí tem um viés pessoal meu, que eu gosto de dar aula. (Depoimento de diretor)*

Observa-se que a identificação com o papel de professor opera de forma secundária ou como uma necessidade para proporcionar uma gestão política mais adequada. De uma forma ou de outra, o acúmulo de atividades é apontado como fator de *stress*, mas que é aliviado pelo trabalho da equipe de técnicos da secretaria da unidade, e por um bom planejamento para a conciliação entre a função de diretor e professor.

Os gestores também apontam como fator de prazer no trabalho a participação de forma direta no crescimento dos alunos, verem a unidade crescer e fazerem parte do processo decisório da universidade. Entretanto, um único diretor foi bastante contundente sobre o prazer da função, ao afirmar que *a atividade de diretor não é prazerosa*.

Cabe ressaltar duas questões. No primeiro caso, o prazer pelo sucesso dos alunos está atrelado tanto à função gerencial (crescimento da unidade e processo decisório), quanto à função acadêmica (*participação direta no crescimento dos alunos...*). Assim, a satisfação não está relacionada exclusivamente à função gerencial, mas ao *conjunto* das atividades desempenhadas. No segundo caso, ainda que possa argumentar que o entrevistado esteja ressentido ou desinteressado em discutir o tema, sua postura e forma de abordar o tema como um todo denota uma experiência transtornadora (STRAUSS, 1999), e não uma fonte de satisfação pessoal ou de identificação.

Outra fonte de angústia no trabalho apontada é a “burocracia da universidade”, que gera uma lentidão para que as coisas aconteçam.

*O que eu mais detesto é a burocracia, inimiga da eficácia, adversária da eficiência, antagonista da efetividade”. (Depoimento de diretor)*

De modo a compensar o mal estar com os entraves burocráticos e operacionais, os diretores apontam o apoio e a integração da unidade, bem como seus modos de ser.

*Facilita quando você tem a felicidade de ter o apoio da sua comunidade, em primeiro lugar. Porque não adianta nada você ter apoio de reitor, (...) se você não tem apoio de dentro.* (Depoimento de diretor)

*Eu acho que o que facilita, que eu acho que eu sou uma pessoa extremamente positiva, otimista e corro muito atrás pra que as ações sejam realmente viabilizadas, então eu acho que o meu perfil dinâmico, de estar sempre correndo, buscando, acho que isso facilita bastante.* (Depoimento de diretor)

Considerando-se a dimensão temporal da identidade, destacam-se duas questões centrais: como os gestores encaram o fato de terem um mandato – início e fim pré-estabelecidos – e como eles se vêem no futuro – a identidade como projeto.

A maneira com quem os diretores e vice-diretores lidam com o fato do mandato é visto por alguns como algo natural, que faz parte do processo, sendo encarado sem grandes dificuldades. Para outros, é visto até mesmo como uma fonte de alívio. Por fim, alguns outros consideram a volta ao antigo cargo (professor) uma perda, como se algo fosse tirado deles e ficasse um vazio, evidenciando uma extrema identificação com o cargo.

*(...) no meu caso, o meu envolvimento é tão grande, a minha dedicação é tão grande, eu passo mais tempo aqui do que na minha casa. (...) eu acredito que quando termina, né? é uma quebra, deve ser uma sensação de isolamento, deve ser uma sensação de incompletude, eu acredito que deve levar um tempinho pra voltar a rotina de professor, eu me sentiria como se tivessem tirado parte do meu coração, pelo tanto que eu gosto, eu acho que deve ser meio uma sensação de incompletude.* (Depoimento de diretor)

*“Eu acho que isso é uma perda, é como se você perdesse toda essa experiência que aconteceu, quando você tem oposição, eu imagino que o cara que entra da oposição é capaz de estragar aquele trabalho que foi feito anteriormente. (...) Então, você tem o trabalho todo nesses anos de mandato que se perde. Um dos dois deveria ficar pro próximo mandato pra resgatar algumas coisas que foram feitas. Eu acho que alguma coisa se perde quando troca totalmente. Deve ser estranho pros professores voltarem a só dar aula ou a só fazer pesquisa, deve ficar uma sensação de vazio aí por um tempo..* (Depoimento de vice-diretor)

Para certos diretores, a sensação de perda é fonte de grande angústia, até porque, em certos casos, há um processo de deificação da função. Observe-se no depoimento abaixo que o gabinete do diretor é equiparado simbolicamente a um lugar no Olimpo, templo grego dos deuses. O “voltar a ser” professor é visto como um retrocesso, uma espécie de deus punido que perdeu a imortalidade e tornou-se um mero mortal entre os homens.

*É complicada essa situação. É complicada por que você não ganha imunidade. Você toma decisões, vai de encontro a algumas pessoas, você desagrada a muita gente. Então, você volta a ser um reles mortal depois de um período no Olimpo, grosseiramente falando. Então você volta a ser professor e você não tem imunidade, não tem nada. Você fica um ex-vice-diretor. Você se torna uma pessoa comum. A tendência natural é você ser reincorporado às funções. As pessoas acabam esquecendo o que você foi... (Depoimento de diretor)*

Considerando ainda a questão do mandato, ao serem perguntados sobre como gostariam de ser lembrados, a maioria dos diretores informou que seria como alguém que trouxe crescimento tanto para a unidade acadêmica, embora haja um único caso em que o diretor relata que quer cair no esquecimento, pois seria uma forma de ter cumprido seu papel.

*Bom, eu gostaria que ficasse na história da faculdade, um diretor que trouxe um crescimento acadêmico pra faculdade, que mudou né, resignificou a faculdade em termos de ensino pesquisa e extensão. (Depoimento de diretor)*

*Quero ser esquecido. Se eu for esquecido, eu cumpri a minha meta! Que é trabalhar, me dedicar e ser discreto. (Depoimento de diretor)*

Esse caso em particular denota – pelo menos discursivamente – um desejo implícito de não continuar percorrendo a carreira gerencial ou mesmo política. No entanto, em geral, os entrevistados não descartam a possibilidade de estudarem futuros convites que possam surgir

*(...)o meu futuro garantido é a sala de aula. É a sala de aula, um trabalho de extensão. (...) Esse é o futuro que eu posso prever. Se vier outra coisa, aí o tempo dirá. Não depende de mim. [...] Continuar sendo professor. Esse é o meu futuro. O que depende dos outros, eu não sei. Se vier, eventualmente, um convite no futuro para algo, alguma coisa, a gente analisa. (Depoimento de Diretor)*

*Futuro a Deus pertence. Teria vontade de ser presidente da República. Mas esse é o sonho de todo mundo. Quem não tem pretensões políticas? Todo mundo tem pretensões. Tem vontade. Agora se isso vai acontecer é outra coisa. (Depoimento de Vice-Diretor)*

Segundo o depoimento anterior, qualquer indivíduo possui pretensão política. Se a identidade é construída num contexto de ação, em que as ações são mediadas pelas relações de poder (DUBAR, 1997; SAINSALEU, 1997; CASTELLS, 2001), a identidade é também um projeto político (CIAMPA, 1991). No caso dos gestores da universidade, seus projetos identitários são limitados por um conjunto de normas institucionais, que lhes exigem dois comprometimentos básicos, tal como identificados por Hill (1993): a fixação de uma agenda de trabalho e o estabelecimento de uma rede de relacionamentos.

Como se pode perceber, a dinâmica universitária acaba por inverter essa lógica, pois os candidatos devem primeiramente estabelecer acordos políticos para disputar a ocupação do cargo, incluindo a fixação de uma agenda, que é discutida antes de se lançar a chapa dos candidatos. Assim, a fixação das políticas, metas e prioridades é discutida e estabelecida após o estabelecimento de uma rede “mínima” de atores e grupos de interesses compatíveis.

## 6. CONCLUSÃO

Como se pode perceber pelos depoimentos, os sujeitos estão experimentando subjetivamente o desenvolvimento de uma identidade gerencial, que sob vários aspectos é bastante diferente daquela identidade que, via de regra, seus ocupantes já desenvolveram: o ser professor. Tal experiência é tanto transformadora quanto transtornadora (STRAUSS, 1999) e, sob ambos os aspectos, é geradora de tensões, com as quais os indivíduos devem aprender a lidar (HILL, 1993), caso queiram se tornar gerentes na instituição.

As tensões, por seu turno, revelam-se parte do processo do tornar-se gerente, posto que a função tem uma natureza repleta de ambigüidades e contradições. É nesse sentido que a gestão, vista como uma prática social, é um mundo social em que os indivíduos devem desenvolver e desempenham um conjunto de ações,

envolvendo-se em determinadas práticas que visam a consecução de objetivos por meio de pressupostos compartilhados subjetiva e simbolicamente, limitados institucionalmente (REED, 1997). É nesse contexto que a identidade é construída.

No caso dos gestores das unidades acadêmicas, sua identidade vem sendo construída num contexto também em transformação, em que demandas e pressões institucionais internas e externas colocam em xeque o papel da universidade e, por conseguinte, de seus gestores, em todos os níveis. Nesse ambiente, os gestores definem a si mesmos como sujeitos que tentam articular as diversas identidades que lhe são atribuídas, ao mesmo tempo em que constroem formas particulares de ação que os tornem reconhecidos e que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais, de sua unidade e dos seus próprios, a despeito de evidenciarem aspectos negativos de suas identidades.

Ao construírem suas identidades, seus significados acerca do que é ser gestor de uma unidade acadêmica, os sujeitos o fazem necessariamente por meio de uma ação política, tanto na fase em que precisam construir uma coalizão para fins eleitorais, quanto na fase em que assumem formalmente a função gerencial. Por mais contraditória que a situação se apresente para o sujeito, sem esse engajamento político, ele não se torna diretor de uma unidade acadêmica, sem esse engajamento, ele não se transforma subjetivamente em um gerente.

## REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mats, SKÖLDBERG, Kaj. **Reflexive methodology**: new vistas for qualitative research. London: Sage, 2000.

ASHFORTH, Blake, KREINER, Glen E. "How can you do it?" dirty work and the challenge of constructing a positive identity. **Academy of Management Review**, v.24, n.3, 1999, p.413-434.

ASHFORTH, Blake E., MAEL, Fred. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, 1998, vol.14, n.1, p.20-39.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRUYNE, Paul de, HERMAN, Jacques, SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5.ed.Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. Volume II: O poder da identidade. 3.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**.São Paulo: Cortez, 1991.

CIAMPA, Antonio da Costa. **A estória do Severino e a história da Severina**: um ensaio de psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 2001 (7ª reimpressão de 1987).

DAVIES, Annette, THOMAS, Robyn. Gendering and gender in public service organizations: changing professionals identities under new public management. **Public Management Review**, v.4, n.4, 2002, p.461-484.

DENZIN, Norman K., LINCOLN, Yvona S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994.

DRUCKER, Peter. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1990.

- DUBAR, Claude. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. Porto: Porto, 1997.
- ELIAS, Norbert. **A sociedade dos indivíduos**. Organizado por Michael Schröter. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994.
- ERIKSON, Erik H. **Identidade: juventude e crise**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1990.
- GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2002
- GOFFMAN, Erving. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 9.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- HILL, Linda. **Os novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HOGG, Michael A., TERRY, Deborah J. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, 2000, p.121-140.
- HOGG, Michael A., TERRY, Deborah J. **Social identity processes in organizational contexts**. Psychology Press, 2001.
- LINSTEAD, Alison, THOMAS, Robyn. "What do you want from me?" a poststructuralist feminist reading of middle managers' identities. **Culture and organization**, vol. 8, n.1, 2002, p.1-20.
- MACHADO, Hilka Vier. **A identidade o contexto organizacional: perspectivas de análise**. Revista de Administração Contemporânea, Edição especial, 2003, p.51-73.
- MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes (Coord.). **O espaço da gerência feminina: desafios de gênero e da função em instituições financeiras**. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG (Relatório de Pesquisa), 2000.
- \_\_\_\_\_. (Coord.). **Desafios da gerência e liderança em contextos diferenciados de reestruturação: a gerência feminina em instituições financeiras e a construção de liderança em redes organizacionais**. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG (Relatório de Pesquisa), 2001.
- \_\_\_\_\_. (Coord.). **Gestor e gerência em organizações públicas e privadas: questões reestruturação, de gênero e descentralização**. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG (Relatório de Pesquisa), 2003.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995).
- NKOMO, Stella M., COX Jr., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998, p.334-360.
- PAVLICA, Karel, THORPE, Richard. Manager's perceptions of their identity: a comparative study between the Czech Republic and Britain. *In British Journal of Management*, v.9, 1998, p.133-149.
- REED, Michael. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1997.

SAINSAULIEU, Renaud. **Sociologia da empresa**: organização, cultura e desenvolvimento. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.

STRAUSS, Anselm L. **Espelhos e máscaras**: em busca de identidade. São Paulo: Edusp, 1999.

TAJFEL, Henri. Social psychology of intergroup relations. **Annual Review of Psychology**, v.33, 1982, p-1-39.

THOMAS, Robyn, DAVIES, Annette. Theorizing the micro-politics of resistance: New Public Management and managerial identities en the UK public services. **Organization Studies**, v.26, n.5, 2005, p.683-706.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Isabela Freitas Gouveia de, VASCONCELOS, Flávio C. **Gestão de recursos humanos e identidade social**: um estudo crítico. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v.42, n.1, jan/mar-2000, p.64-78.