

A Identidade Gerencial de Chefes de Departamento de Universidades Federais em Minas Gerais¹

The Managerial Identity of Heads of Departments of Federal Universities in Minas Gerais

Angelo Brigato Ésther², Faviane Teixeira da Silva & Beatriz Assis Melo

Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, Brasil

Resumo

Atualmente, a questão da identidade emerge como conceito central nos estudos acerca da singularidade dos indivíduos no trabalho. Embora as concepções conceituais sejam diversas, elas se referem às representações que os indivíduos elaboram sobre si mesmos e os outros, sendo construídas na relação com o outro, como resultado dos diversos processos de socialização. Assim, as organizações podem ser consideradas um espaço privilegiado de construção de identidades. A pesquisa teve como objetivo compreender como os chefes de departamento constroem suas identidades no trabalho. Foram entrevistados chefes de departamentos acadêmicos de duas universidades federais em Minas Gerais, cujos depoimentos foram analisados por meio da análise temática. Os depoimentos apontam para a configuração de uma identidade multifacetada, posto que o ambiente em que atuam lhes confere e lhes exige uma atuação particular, que possui tempo de validade, metas variáveis e um processo decisório permeado por interesses e relações de poder nem sempre claros.

Palavras-chave: Identidade Gerencial, Trabalho Gerencial, Gestores Universitários

Abstract

Currently, the issue of identity emerges as a central concept in the studies regarding the singularities of individuals at work. Although the conceptual conceptions are different, they refer to the representations that individuals elaborate about themselves and others, being constructed in relation with the other, as a result of several socialization processes. Therefore, the organizations may be considered a privileged space of construction of identities. The research aims at comprehending how the heads of departments build their identities at work. Heads of academic departments of two federal universities in Minas Gerais were interviewed, and their depositions were analyzed by means of thematic analysis. The depositions indicate the configuration of a multifaceted identity, once the environment in which they work confers upon them and requires a specific performance, with a term, variable targets, and a decision-making process mixed with interests and power relations which are not always clear.

Key words: Managerial Identity, Managerial Work, University Managers

A despeito de as concepções acerca da identidade serem diversas, em geral, elas dizem respeito às representações que os indivíduos elaboram sobre si mesmos e os outros, sendo

¹ Apoio: Fapemig

² Contato: angelo.esther@uff.edu.br

construídas na relação do indivíduo com o outro (indivíduo, grupo ou organização, por exemplo), como resultado dos diversos processos de socialização (Ésther, 2007), sendo as organizações um espaço privilegiado de construção de identidades e de definições de si e dos outros (Sainsaulieu, 1997). Identidade é um conceito plural e com vários níveis de análise distintos, o que dificulta, por vezes, seu desenvolvimento (Caldas & Wood Jr., 1997).

Embora se encontre material relativamente rico sobre a gestão pública e universitária em geral, as pesquisas que privilegiam os gestores das universidades ainda não são suficientes para a compreensão de sua realidade cotidiana. Tradicionalmente, a ênfase normalmente incide sobre questões relacionadas a perfil, habilidades e competências requeridas para o contexto atual, configurando abordagens mais prescritivas. O trabalho gerencial é repleto de ambiguidades, contradições, dilemas e dificuldades intrínsecas à natureza da função (Ésther, 2007) e, ao contrário das abordagens tradicionais, a gestão pode ser entendida como uma prática social, o que recoloca o sujeito no centro das análises (Reed, 1997). Nessa perspectiva, são necessárias mais pesquisas para se investigar como tais gestores encaram seu trabalho, como se veem e como lidam com sua dinâmica profissional e com as relações de trabalho e de poder em suas organizações, dentre outras questões. Enfim, pouco se sabe sobre como os gestores constroem sua identidade gerencial no contexto universitário brasileiro (Ésther, 2007).

Dada a insuficiência dos estudos acerca do trabalho gerencial no interior das universidades – especialmente as públicas –, foram pesquisados os chefes de departamentos acadêmicos de duas universidades federais localizadas em Minas Gerais. Assim, a pesquisa teve como objetivo compreender como os chefes de departamentos de universidades federais constroem suas identidades no trabalho.

Identidade

A pergunta “quem sou eu?” implica respostas parciais e fragmentadas, pois a própria definição de identidade suscita ampla gama de possibilidades, uma vez que se pode responder em termos de uma identidade cultural, de gênero, profissional, étnica,

e assim por diante. Portanto, toda e qualquer autodefinição acerca da identidade expõe e, simultânea e contraditoriamente, oculta certos elementos constituintes (Ésther, Schiavon, & Pereira, 2008). Segundo alguns autores, como Silva (2007) e Woodward (2007), o conceito de diferença se faz importante para melhor compreensão do que é identidade, uma vez que a identidade só faz sentido quando há diferença. Silva (2007) ressalta a importância do processo de produção discursivo e social da diferença, defendendo a ideia de que identidade e diferença são social e culturalmente produzidas.

As concepções acerca da identidade variam no tempo e no espaço, mas a identidade plenamente unificada, segura e coerente é uma fantasia, pois o mundo atual coloca os indivíduos frente a frente 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.

Elias (1994) explica que cada pessoa, embora singular e diferente de todas as outras, tem um *habitus* ou uma composição social, que ela compartilha com as outras de sua sociedade. Esse *habitus* constitui, na visão do autor, um solo do qual brotam as características pessoais por meio das quais um indivíduo se diferencia dos outros. Tais características compõem um estilo mais ou menos individual, a que o autor chama de “grafia individual inconfundível que brota da escrita social” (p. 150). Em outras palavras, o indivíduo porta em si o *habitus* de um grupo, que ele individualiza em maior ou menor grau conforme o estágio de desenvolvimento da sociedade. “Também por esse prisma, vemos o quanto a existência da pessoa como ser individual é indissociável de sua existência como ser social” (p. 151). Assim, segundo o autor, “não há identidade-eu sem identidade-nós. Tudo o que varia é a ponderação dos termos da balança eu-nós, o padrão da relação eu-nós” (p. 152).

Para Ciampa (1991), as diferentes combinações de configuração da identidade permitem o desenho de uma totalidade múltipla e mutável, porém, única. Esse autor admite que o homem pode ser visto como um ser social e histórico, devendo

essas dimensões serem todas consideradas para melhor compreender a identidade. Assim, não é possível separar o estudo da identidade do indivíduo da sociedade, tal como demonstrado por Elias (1994). Nesse processo de construção da identidade, a experiência é tão transformadora quanto pode ser transtornadora, dependendo de como o indivíduo vivencia a transição (Strauss, 1999).

Na perspectiva da identidade social, a Teoria da Identidade Social (TIS) aparece como uma importante abordagem utilizada nos chamados estudos organizacionais. A TIS considera como um indivíduo se conceitua num dado contexto intergrupar e como o sistema de categorização social influencia no lugar que o indivíduo ocupa na sociedade. A teoria repousa na ideia de que comparações entre diferentes grupos nas quais a avaliação positiva é estabelecida para o grupo a que se pertence é motivada por uma necessidade de elevação da autoestima (Tajfel 1982). Esse autor define identidade social como:

[...] aquela parte do autoconceito dos indivíduos que deriva de seu conhecimento de seu pertencimento a um grupo (ou grupos) social, bem como do valor e da significação emocional deste pertencimento (p. 24).

Para haver a identificação do grupo, é necessário que aconteça o reconhecimento da existência de indivíduos externos ao grupo, a percepção do perfil dos membros pertencentes e a identificação de valores e objetivos em comum. Como Hogg and Terry (2000) colocam, a ideia básica da TIS é que uma categoria social fornece ao indivíduo um direcionamento básico de quem é a partir do momento em que pertence a um grupo.

Nesse sentido, as organizações são entendidas como um espaço em que identidades e identificações são construídas, uma vez que se constituem em espaços de socialização (Sainsaulieu, 1997). Dialeticamente, o trabalho e o local de trabalho constituem elementos de suas identidades (Dowling, 2008).

Quando uma identidade específica se destaca dentro de um grupo, ela se torna um estereótipo, sendo que o mesmo ocorre em outros grupos, podendo, muitas vezes, criar uma relação competitiva e discriminatória entre membros de

diferentes grupos. Isso acontece porque os membros de cada grupo tendem a tomar uma postura defensiva que favoreça seu grupo. É nesse sentido que a identidade social se torna não apenas descritiva e prescritiva, mas também avaliativa. A TIS, ao invés de explicar o comportamento dos membros de um grupo, articula com uma estrutura de crença subjetiva (*subjective belief structures*) dois processos sociocognitivos principais: a categorização e a autovalorização (*self-enhancement*) (Hogg & Terry, 2000).

A categorização é um processo cognitivo que opera estímulos sociais e não-sociais semelhantes, a fim de destacar os aspectos de experiências subjetivamente significativas em um contexto particular, o que reduz a incerteza dos membros de um dado grupo sobre eles mesmos e sobre como agem em determinadas situações. A autovalorização é aquilo que guia o processo de categorização, de maneira que as normas e estereótipos de um grupo são favorecidos internamente. Isso mostra a necessidade das pessoas em se verem de maneira positiva, levando a fazer comparações com outros grupos relevantes, de forma que as favoreçam (Hogg & Terry, 2000).

Como um desdobramento ou aprofundamento da TIS, a chamada Teoria da Autocategorização (TAG) entende que, quando um indivíduo assimila cognitivamente o *self* a um protótipo grupal, seu autoconceito é despersonalizado. Tudo isso produz um comportamento normativo e estereotipado, caracterizado pelo etnocentrismo e atitudes positivas com membros de um mesmo grupo, tais como: cooperação e altruísmo. Hogg and Terry (2000) colocam ainda que a noção de protótipo é central na teoria da autocategorização. Protótipo envolve todos os atributos que caracterizam um grupo e o diferencia dos demais, o que inclui comportamento, crenças, sentimentos e atitudes. Por estarem expostos a informações similares, os protótipos dos membros de um grupo são normalmente similares e compartilhados. Os protótipos são dependentes do contexto e influenciados pelos grupos mais relevantes. A distinção de pessoas dentro de um grupo se relaciona a quão próximas do protótipo elas estão.

Os autores afirmam que os processos de identidade social são motivados principalmente pela necessidade de redução de incertezas por meio

da relação do *self* com um protótipo de percepções, atitudes, sentimentos e comportamentos, pois os protótipos são vistos de maneira consensual pelos membros de um grupo. A certeza confere maior confiança ao indivíduo em relação à forma de se comportar e sobre o que esperar do ambiente físico e social no qual ele se encontra, dando significado à existência.

Num contexto organizacional, Ashforth and Johnson (2001) argumentam que a importância subjetiva da identidade e a relevância situacional é que determinam a relevância de uma identidade para um indivíduo. Uma identidade situacionalmente relevante é dada por um contexto socialmente apropriado. Os autores consideram também o que chamam de *nested or embedded identities*, ou identidades alinhadas. Essas identidades podem ser classificadas em três diferentes dimensões colocadas a seguir e que são reforçadas mutuamente:

1. Inclusiva/exclusiva: identidades de alta ordem são relativamente inclusivas porque envolvem todas aquelas de baixa ordem, enquanto as de baixa ordem são exclusivas, pois os membros se restringem àqueles que são restritos a dados critérios.
2. Abstrato/concreto: identidades de alta ordem tendem a ser mais abstratas, pois envolvem um variado arranjo de identidades de baixa ordem. Quanto maior e mais diversificada for uma organização, mais abstrata ela é. Identidades de baixa ordem, por sua vez, são relativamente concretas.
3. Distante/próxima (distal/proximal): identidades de alta ordem são relativamente distantes, pois seu impacto nos indivíduos tende a ser indireto, e não imediato. Identidades de baixa ordem, ao contrário, são relativamente próximas, na medida em que seu impacto é mais direto e imediato; além disso, mediam o impacto de identidades de alta ordem nos indivíduos.

Ashforth and Johnson (2001) afirmam que identidades de baixa ordem parecem ser geralmente mais subjetivamente importantes e situacionalmente relevantes, o que as torna mais significativas do que identidades de alta ordem.

A identidade gerencial é percebida como um processo grupal, resultado da categorização social do indivíduo e dos processos de despersonalização baseados em criação de estereótipos sociais:

A previsão central da teoria da identidade gerencial é que, como as pessoas se identificam mais fortemente com um grupo, a base para a percepção de gerência, avaliações e aprovação torna-se cada vez mais influenciada por estereótipo; membros estereotipados são mais prováveis de emergir como líderes e líderes estereotipados serão mais facilmente percebidos como mais eficazes. Essa ideia foi testada e apoiada diretamente em uma série de estudos (Hogg, 2001, p. 185).

Embora as perspectivas de identificação grupal sejam correlacionadas ao estereótipo gerencial, Hogg (2001) explica que existe alguma variação no surgimento dos grupos gerenciais. Ele cita que é relativamente pobre correlacionar o estereótipo pessoal com o gerencial, pois, analisando uma perspectiva situacional, qualquer um pode ser um gerente eficaz se as circunstâncias são propícias, o que dependerá do fato de a situação ser favorável para esse estilo de comportamento, o qual será influenciado por diversos fatores, dentre eles o exercício da função de líder atribuída à gerência como um processo dinâmico (Hogg, 2001).

A respeito do relacionamento entre gerentes e subordinados, Hogg (2001) trabalha o conceito que denomina “idiosincrasia de crédito”. Para ele, o relacionamento entre gerentes e subordinados é afetado pelo papel influenciador nos objetivos pessoais das partes. O gerente que demonstra preocupação e atenção aos objetivos dos seus subordinados contribui para que eles legitimem sua participação, outorgando-lhe poder e *status*. Por outro lado, os subordinados, a fim de tentarem corrigir o desequilíbrio de poder no grupo, buscam obter informações pessoais sobre o gerente. Esse processo mútuo de atribuição é que impregna o gerente com carisma e, em decorrência, poder adicional. A “idiosincrasia de crédito” é capaz de criar um ambiente favorável para que o gerente seja inovador e eficaz.

Para Hogg (2001), o gerente é influenciador do processo de mobilização da participação do grupo na realização de objetivos coletivos. Essa mobilização não é um processo coercitivo em que o poder é exercido sobre os outros, mas ela se torna natural no sentido de que o gerente possui o estereótipo do grupo e, assim, é influente por causa de sua posição e da despersonalização do processo.

A universidade federal

As universidades brasileiras fazem parte do Sistema Federal de Ensino Superior, que é regido pela Lei 9.394 (1996), sendo coordenado pela Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação (SESu/MEC). Nesse Sistema, a universidade é definida da seguinte forma (Decreto n. 9.394/1996-LDBN):

Art. 52: As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

- I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;
- II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
- III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

As universidades federais são vinculadas diretamente ao MEC, com dependência financeira, e supervisionadas pela SESu. Cada universidade possui sua estrutura e normas de funcionamento baseadas em suas identidades e vocações históricas.

De modo geral, possuem em sua configuração estrutural os Conselhos ou Órgãos Colegiados (Conselho Superior, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão), a Reitoria (reitor e vice-reitor), as Pró-reitorias (Acadêmicas e Administrativas), as Unidades Acadêmicas (sejam na forma de Centros, Institutos ou Faculdades) – cuja unidade básica é o Departamento (segundo as especialidades) –, Órgãos Suplementares (como Hospital-Escola ou Hospital Universitário, em algumas das universidades) e Assessorias, além das Fundações de Apoio, que são responsáveis pela gestão financeira de projetos institucionais. Os Conselhos Superiores têm por objetivo básico estabelecer as diretrizes e políticas institucionais, acompanhar sua execução e aprovar o orçamento e a prestação de contas, bem como discutir e decidir por propostas e projetos institucionais. Basicamente, são formados pelos reitores, pró-reitores, último reitor, diretores de Unidades Acadêmicas, representantes do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, servidores técnico-administrativos em educação e

discentes, nos termos de cada estatuto em particular.

Os reitores e vice-reitores são eleitos na forma da lei (por meio de consulta à comunidade e nomeados pelo presidente da República). Os pró-reitores e assessores são nomeados pelo reitor, enquanto os chefes de Departamento, coordenadores de Curso, diretores de Centro ou de Unidades Acadêmicas são eleitos em suas respectivas Unidades e nomeados pelo reitor. Todos os cargos eletivos possuem mandato, que varia de dois a quatro anos. Embora cada ocupante de cargo de chefia ou de direção possua prerrogativas específicas de decisão, as decisões mais importantes são tomadas coletivamente em alguma das instâncias colegiadas (como as Assembleias de Departamento, Colegiados de Curso, Conselhos de Unidade e Conselhos Superiores, dentre outros), o que pressupõe um processo de discussão de ideias e projetos, bem como de articulação política para sua aprovação. É importante ressaltar que, embora as universidades busquem atender a uma missão geral, cada uma em particular tem sua própria história e identidade.

Por fim, ressalta-se que as chefias de Departamento somente podem ser ocupadas por professores, cujo processo de trabalho ocorre num contexto particular e temporal moldado por relações de poder e que constituem a identidade dos indivíduos (Dowling, 2008). Nesse contexto, constroem suas identidades gerenciais.

Metodologia

A pesquisa pode ser caracterizada como descritiva analítica, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo dos discursos (Bardin, 1977). Também pode ser considerada como estudo de caso, no sentido de que se trata de universidades federais localizadas no estado de Minas Gerais em relação ao conjunto das universidades públicas federais brasileiras. Seu rigor científico apoia-se em conceitos e questões de pesquisa guiados por uma construção teórica que serviu de princípio diretor para a coleta de dados e como suporte para a análise dos mesmos (Bruyne, Herman, & Schoutheete, 1991; Yin, 2005). Foram escolhidas as duas universidades em razão de acesso por parte dos pesquisadores aos entrevistados, bem como da disponibilidade destes em

participar da pesquisa, dada a parceria entre pesquisadores das duas instituições.

A coleta dos dados primários foi feita por meio da entrevista, que tem a vantagem de obter dos entrevistados fatos e opiniões expressas sobre acontecimentos, sobre os outros e sobre eles mesmos, além de informações sobre evolução de fenômenos, algum conteúdo latente e significação das respostas (Bruyne *et al.*, 1991). No total, foram entrevistados 12 chefes de departamentos acadêmicos, representantes de suas áreas de atuação (artes, ciências sociais, exatas, humanas, biológicas e agrárias).

De maneira geral, as entrevistas foram do tipo semiestruturada, as quais partem de questões elaboradas previamente e apoiadas 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 complementadas por outras perguntas inseridas quando necessário ou oportuno no decorrer das entrevistas.

Foram entrevistados seis chefes de Departamento em cada uma das duas universidades federais em Minas Gerais durante os meses de outubro de 2007 e março de 2008. Para a análise dos dados primários, foi utilizada basicamente a análise temática, que consiste em descobrir os “núcleos de sentido” (Bardin, 1977) que compõem a fala dos entrevistados. De acordo com o adotado por Ésther (2007) em pesquisa anterior, as entrevistas foram transcritas integralmente segundo o roteiro de entrevista utilizado, agrupando-se as respostas de cada categoria para as respectivas questões. Em seguida, foram identificados os conteúdos das respostas e realizado o agrupamento conforme o tema da pergunta, gerando-se tabelas de respostas, que aqui não foram reproduzidas. Por fim, a partir da definição dos temas de acordo com os objetivos da pesquisa, foram selecionados trechos significativos das entrevistas, destacando-se a dimensão da fala dos entrevistados. Essa técnica privilegia, portanto, os conteúdos dos relatos, sendo estes confrontados com os conceitos utilizados, permitindo-se avançar no conhecimento acerca da realidade específica dos gestores das universidades

pesquisadas.

A identidade gerencial dos chefes de departamento

Nas duas universidades, não existe a figura do “diretor de Unidade Acadêmica”. Ambas são estruturadas em torno dos departamentos e cursos, sem configurar a existência de uma faculdade. Assim, abaixo da alta administração, os chefes de Departamento ocupam o nível hierárquico mais importante das instituições. Os entrevistados foram questionados sobre o que eles entendiam ser chefe de Departamento. A grande maioria das respostas girou em torno de “negociar para dentro e para fora do Departamento”, “cuidar das formalidades”, “coordenar os docentes”, “resolver conflitos”, “ser mediador de conflitos”, “ser conciliador” e “ser político”.

Ao buscar negociar para dentro e para fora do Departamento, o chefe se define como negociador, deixando claro o caráter político de sua função. Ao procurar administrar os conflitos, o chefe de Departamento demonstra o papel de facilitador, que, por suas atribuições, focará seus esforços no processo decisório referente às situações conflituosas que podem surgir. O gerente, quando afirma que ser chefe de Departamento significa coordenar os docentes, identifica a necessidade de atuação como coordenador que se responsabiliza pelo planejamento do trabalho e pelo gerenciamento multidisciplinar, conforme é possível observar no fragmento a seguir extraído de uma das entrevistas:

Na verdade, eu acho que é uma pessoa que coordena os trabalhos do Departamento visando objetivos comuns, dentro de uma política estabelecida pela universidade, dos seus conselhos superiores, dentro do PDI, que é o Plano de Desenvolvimento Institucional. Então, eu acho que a principal função do chefe é acompanhar; fazer, acompanhar e ajudar a universidade a desenvolver (depoimento de chefe de Departamento).

Apesar de grande parte dos entrevistados responder que são necessárias ao cargo habilidades de liderança que abrangeram os papéis descritos referentes a facilitador, coordenador e negociador, apenas dois deles relacionaram diretamente a função ao exercício das atribuições de líder. Além disso, é ressaltado o aspecto burocrático do cargo, uma vez que eles (75%) o relacionaram à

habilidade de “cuidar das formalidades” existentes no âmbito das universidades. Percebeu-se, ainda, a identificação com o exercício desse tipo de atribuição conforme relatado a seguir. Adicionalmente, foi possível perceber em três casos que os professores se sentiram de alguma forma responsáveis por assumir o cargo em questão devido ao fato de serem um dos mais antigos funcionários do Departamento.

Porque eu gosto de trabalhar com a parte burocrática, é uma coisa que eu faço com tranquilidade e normalmente, os professores que gostam de pesquisa e extensão, normalmente não gostam dessa parte. Bom, eu acho que eu encontrei um espaço no trabalho que eu gosto e que é útil no Departamento. Pra mim, a chefia é a possibilidade de prestar um trabalho que é necessário pro departamento e que eu gosto também de fazer (depoimento de chefe de Departamento).

No exercício da função, os entrevistados deixaram muito claro que o reconhecimento dos pares é fundamental e que este se dá por meio do constante “diálogo no Departamento e na universidade” (92%), bem como por “experiências diversificadas” (58%). A construção da identidade envolve, necessariamente, a relação com o outro. Segundo os entrevistados, o diálogo é fundamental à medida que a comunidade acadêmica espera de seus chefes tal ação. Em outras palavras, a ação gerencial do diálogo é um contraponto à mera imposição de ordens, o que não cabe numa instituição universitária em que chefes de Departamento são basicamente eleitos pelos pares, para exercerem a função por tempo determinado. Ao mesmo tempo, a experiência se revela significativa na medida em que a vivência de diversas situações ao longo do tempo ajudaria a moldar a ação do indivíduo, ao contrário de um novato, por exemplo. Em outras palavras, o tempo de socialização é elemento fundamental para o senso de pertencimento e de reconhecimento pelo grupo.

A prática do diálogo é corroborada quando perguntados o que eles mudaram em sua forma de agir. A resposta principal foi a atitude conciliadora e negociadora. No entanto, percebe-se uma tensão interessante: ao mesmo tempo em que se definem e afirmam ser conciliadores e negociadores, apontam o “poder limitado”, “as restrições orçamentárias”, “o relacionamento interpessoal”,

“o processo decisório lento” e a “rotina burocrática” como as principais dificuldades para a realização de seu trabalho. Aí, cabem duas indagações: são negociadores por causa das dificuldades? Se não fossem tais dificuldades, seriam autoritários?

Dentre essas questões, destaca-se o relacionamento pessoal como um grande dificultador de sua ação gerencial a despeito de se definirem como conciliadores:

Eu acho que uma das, uma dificuldade maior que a gente tem é lidar com gente, lidar com ser humano porque lá, nos trâmites legais, a gente pega as resoluções, segue. Agora, lidar com gente é complicado. Então, eu acho que é um pouco esse jogo de cintura que a gente tem que ter desse trabalho em equipe e principalmente alguns vícios que instituição pública tem de pessoas, principalmente que já têm muito tempo na instituição, que acham que podem ir decidindo as coisas em favor delas sem estar pensando nas outras pessoas que vão estar envolvidas (depoimento de chefe de Departamento).

Paralelamente, os chefes de Departamento devem atuar dentro de um mandato, o que lhes impõe certas restrições e limita certos comportamentos, como o uso de autoridade. Há um entendimento e uma espécie de acordo implícito de que sua ação como chefe agora pode implicar uma ação gerencial de um colega, em outro mandato, que possa não lhe ser interessante. Quanto a esse aspecto, foi praticamente unânime a afirmação de que o mandato tem o tempo suficiente para o exercício da função.

Por outro lado, exercer a chefia de Departamento implica menor tempo no exercício de outras atividades acadêmicas, como lecionar em sala de aula, pesquisar, escrever e orientar dentre outras. Ou seja, a identidade de professor é tensionada pela de chefe de Departamento, embora uma não “elimine” a outra, conforme afirma um dos entrevistados:

É uma diferença grande porque, enquanto professor, o seu tempo, durante o dia, o seu dia de trabalho está ligado na questão do ensino, está ligado na questão da produção sua própria [...] então, você está o tempo realmente conectado naquilo e produzindo daquela forma [...] a função de chefe de Departamento, ela realmente me consome muito daquilo que eu faria na minha atividade inicial. Então, quando é nas duas coisas não é fácil. Eu entendo que é exatamente por isso que a função de chefe de departamento [...] ela funciona como um rodízio (depoimento de chefe de

Departamento).

A concorrência entre diversas atividades também aparece como uma fonte de angústia para vários professores, bem como “menor produção científica”, “dificuldade para conciliar o cargo com a vida pessoal” e “pouco tempo para a família”. No entanto, cerca de 80% dos entrevistados afirmam serem capazes de conciliar seu tempo gerencial e acadêmico. Cerca de 50%, por seu turno, adotam a estratégia de dividir com seus pares o atendimento das demandas de seus departamentos.

Embora apontem diversos problemas em exercer a função gerencial, também apontam as fontes de prazer e de satisfação: “bom ambiente de trabalho” (75%), “visibilidade de seu trabalho” (67%) e “reconhecimento” (67%) foram as mais evidenciadas. Entretanto, cerca de 30% apontam a “autonomia” como fator de satisfação.

Pelo o que se depreende dos discursos, a questão do poder tende a ser camuflada ou mesmo negada pelos entrevistados. Em geral, ao termo é atribuído o significado de “autoridade”, termo que, por sua vez, tende a ser evitado nos discursos. Quando o tema surgia nas entrevistas, as respostas eram evasivas e apontavam para o fato de “serem” respeitados e conciliadores. Observa-se que o termo “conflito” é sistematicamente evitado. Apenas dois chefes de Departamento, por exemplo, mencionaram como dificuldade de sua função “conciliar pontos de vista divergentes” por causa das “facções políticas” existentes nas instituições.

De modo geral, a literatura sobre identidade afirma que os indivíduos tendem a se definir de forma “positiva”, ou seja, ressaltam aspectos considerados respeitados e válidos pelo outro, pelo seu grupo de referência e por pares. Dessa forma, constroem uma identidade que contribui para uma elevada autoestima (a “preocupação com a Universidade” foi uma resposta unânime quanto ao que os levou a assumir a função). De certo modo, os diversos discursos denotam um protótipo de ação gerencial facilmente reconhecível e reconhecido. Ou seja, eles se definem como acreditam que gerentes devem se definir no âmbito de suas instituições, de modo a obter reconhecimento dos pares, aumentando sua

autoestima; logo, seu conceito de si-mesmo.

Os indivíduos, que assimilam o *self* ao protótipo, agem de forma similar e compartilhada de modo a reduzir suas incertezas (Hogg & Terry, 2001), angústias e dilemas, o que ajuda a compreender por que a grande maioria dos entrevistados se espelha em “experiências passadas” ou “outros professores” (cerca de 80% no total) e apenas um diz não se espelhar em ninguém.

É interessante notar que os protótipos são construídos contextualmente. Nesse sentido, emerge uma aparente tensão. Os contextos institucionais específicos das duas universidades são diferentes, o que poderia implicar discursos e práticas distintas entre os chefes de Departamento. No entanto, as respostas são semelhantes tanto em relação às palavras e expressões utilizadas quanto aos seus significados. Isso ocorre em parte pelo fato de que as instituições são semelhantes sob diversos aspectos, pois compõem e estão sujeitas às mesmas diretrizes nacionais. Dessa forma, os indivíduos podem invocar uma identidade inclusiva, relativamente de alta ordem (Ashforth & Johnson, 2001).

Observa-se, desse modo, que os entrevistados, mesmo se despersonalizando, tornam suas identidades significativas, para si e para os outros, mediante a assimilação da identidade prototípica. É por meio desse processo que os gerentes exercem o poder de forma “natural” (Hogg, 2001), como se não houvesse nenhum conflito significativo a ser tratado. Discursivamente, afastam de si mesmos quaisquer responsabilidades relativas à questão do poder, da tomada de decisão estratégica, a despeito de a desejarem. Seus discursos, portanto, se aproximam da identidade-nós a que Elias (1994) se refere, procurando camuflar quaisquer sinais de viverem uma experiência transtornadora (Strauss, 1999).

Por outro lado, não se pode desconsiderar que as decisões estratégicas e mais importantes devem ser decididas pelo Departamento como um todo. Obviamente, tal norma retira ou ao menos limita parte da decisão das mãos do indivíduo que ocupa a função de chefe de Departamento. Evidentemente, uma liderança ativa poderia implicar a possibilidade dos chefes em orientar ou condicionar parte daquele processo decisório. No

entanto, a liderança não foi aspecto evidenciado pelos respondentes, que preferiram ressaltar os aspectos burocráticos da função, bem como o relacionamento interpessoal como fonte de respeito de garantia de conciliação.

Considerações finais

Como se pode perceber, as especificidades do contexto de atuação dos gerentes estudados mostram tensões típicas que eles experimentam cotidianamente. Tais tensões, em tal contexto, condicionam a construção de suas identidades gerenciais, na medida em que ali suas ações são desempenhadas, com os outros, para os outros e a despeito dos outros e de si mesmo, por vezes.

Como se pode perceber, também, e de forma generalizada, os discursos pressupõem uma identidade que é construída, jamais consistindo numa essência ou substância fundamental. Ao contrário, a própria identidade de político – conciliador, mediador, negociador – aventada pelos chefes de Departamento foi considerada como algo que precisa ser construído, trabalhado e também negociado. Dessa forma, pode-se afirmar que toda identidade é política. De um modo ou de outro, todos os que assumiram a função passaram a construir sua identidade gerencial no momento em que começaram a agir como gerentes. Começaram a desenhar sua “grafia individual inconfundível”, embora tenham ressaltado sobremaneira a “escrita social” ao evidenciar o protótipo saliente de chefe de Departamento de suas instituições. Por outro lado, não resta dúvida, sua ação particular é percebida pelo outro em seu contexto de ação embora sua perspectiva não tenha sido aqui demonstrada.

É importante destacar que a configuração identitária identificada (político, professor, burocrata) denota, em última instância, a multiplicidade de identidades com as quais o indivíduo se identifica e assume. Além disso, tal configuração pode se alterar na medida em que mudanças significativas no contexto social e institucional ocorrerem. Por exemplo, a recente expansão das universidades federais, por meio do programa REUNI¹, implicará uma revisão de

¹ Durante o governo Lula, foi implementado o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), em 2007, que pretende consolidar uma política nacional de expansão da educação superior pública, pela qual o MEC

determinadas políticas e práticas, sejam elas administrativas, burocráticas, acadêmicas e financeiras. Da mesma forma, a proposta de formação de consórcio entre as universidades mineiras² exigirá uma gestão centralizada, em conjunto com a gestão descentralizada de cada universidade consorciada. Como fica, então, a função gerencial nesse contexto, nessas novas configurações institucionais?

Assim, os novos arranjos institucionais que vêm sendo implantados nas universidades constituem uma dimensão relevante na construção e na reconstrução das identidades gerenciais dos professores universitários em todos os níveis. O que planeja o governo federal para os próximos anos? Nesse sentido, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas, de modo a se investigarem os novos desafios. Enfim, o campo continua aberto a novas pesquisas, a novas contribuições, a novas indagações.

Referências

- Ashforth, B. E., & Johnson, S. A. (2001). Which Hart to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. A. Hogg, & D. J. Terry (Orgs.). *Social identity processes in organization contexts* (pp. 31-48). Philadelphia: Psychology Press.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bruyne, P., & Herman, J., & Schoutheete, M. (1991). *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais* (5a ed.). Rio de Janeiro: F. Alves.
- Caldas, M. P., & Wood Jr., T. (1997, janeiro/março). Identidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 37(1), 6-17.
- Ciampa, A. C. (1991). Identidade. In S. T. M. Lane, & W. Codo (Orgs.). *Psicologia social: o homem em movimento* (9a ed., pp. 58-75). São Paulo: Brasiliense.
- Dowling, R. (2008). Geographies of identity: laboring in the “neoliberal” university. *Progress in Human Geography*, 32(6), 812-820. Retrieved in October 3, 2010, from <http://phg.sagepub.com/content/32/6/812>
- Elias, N. (1994). *A sociedade dos indivíduos*. Rio de Janeiro: J. Zahar.

cumprir o papel atribuído pelo Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.172/2001) quando estabelece o provimento da oferta de educação superior para, pelo menos, 30% dos jovens na faixa etária de 18 a 24 anos, até o final da década (REUNI, 2007).

² Ver: *Universidades mineiras estudam formação de consórcio*. Recuperado em 3 novembro, 2010, de http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=15691

- Ésther, A. B. (2007). *A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais*. Tese de Doutorado, CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Ésther, A. B., Schiavon, M. P. B., & Pereira, L. F. (2008). A identidade gerencial de diretores de unidades acadêmicas em uma universidade federal mineira. *Gestão & Planejamento*, 9, 37-55.
- Hall, S. (2004). *A identidade cultural na pós-modernidade* (9a ed.). Rio de Janeiro: DP&A.
- Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996 (1996). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996.
- Minayo, M. C. S. (Org.). (2002). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Reed, M. (1997). *Sociologia da gestão*. Oeiras: Celta.
- REUNI – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais: diretrizes gerais. *Diretrizes Gerais*. Brasília, 2007. Recuperado em 1 outubro, 2009, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologia da empresa: organização, cultura e desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Silva, T. T. (2007). A produção social da identidade e da diferença. In T. T. Silva (Org). *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais* (7a ed., pp. 73-102). Petrópolis: Vozes.
- Strauss, A. L. (1999). *Êspelhos e máscaras: em busca de identidade*. São Paulo: Edusp.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Woodward, K. (2007). Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In T. T. Silva (Org.). *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais* (7a ed., pp. 7-72). Petrópolis: Vozes.
- Yin, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido em: 13/01/11

Aceito em: 21/03/11