

Tensões e Desafios na Construção da Identidade de “Novos Gerentes”

Tensions and Challenges in Constructing the Identity of the “New Managers”

Angelo Brigato Ésther¹
Alfredo Salomão Filho²

Resumo

Considerando-se a importância e a singularidade do trabalho gerencial, o tema da identidade emerge como conceito central. Assim, analisa-se o processo da construção da identidade gerencial de sujeitos atuantes, pela primeira vez, como gerentes, a partir de seu próprio ponto de vista, bem como de seus superiores e subordinados hierárquicos diretos. A pesquisa é de natureza qualitativa, sendo os dados analisados por meio de análise temática. Os resultados mostram que o principal desafio encontrado pelos novos gerentes nesse processo de construção da identidade gerencial reside na superação da tensão entre a nova identidade e a identidade anterior de subordinado.

Palavras-chave: identidade gerencial; novos gerentes; trabalho gerencial.

Abstract

Considering the relevance and singularity of the managerial work, identity emerges as a central question. So, this paper aims at analyzing the construction of the managerial identity of individuals acting as managers for the first time in their lives, from their own point of view and their boss and subordinates' as well. The research is qualitative and data were analyzed by theme analysis. The results show that the main challenge constructing the managerial identity lies in overcoming the tension between the new desired identity and the subordinate identity.

Keywords: managerial identity; new managers; managerial work.

¹ Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Juiz de Fora. Endereço para correspondência: Universidade Federal de Juiz de Fora. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Rua José Lourenço Kelmer, s/n, Campus Universitário, São Pedro, Juiz de Fora, MG, CEP: 36.036-900. Endereço eletrônico: angelo.esther@ufjf.edu.br

² Administrador, ex-bolsista de iniciação científica da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora. Endereço eletrônico: alfsalomão@yahoo.com.br

Introdução³

Se o trabalho pode ser considerado fonte de afirmações identitárias, as organizações constituem espaço privilegiado para esse processo. Em seu interior, a gestão é personificada na figura do gerente, aquele responsável pela geração dos resultados e líder formal da equipe de subordinados. No entanto, a bibliografia tradicional usualmente não dá conta da complexidade e da singularidade que envolvem a atividade da função, especialmente no que diz respeito à dimensão subjetiva de sua atuação. Nesse sentido, destaca-se a obra de Davel e Melo (2005), que expõe as diversas facetas tradicionalmente negligenciadas pela literatura, tais como o fato de o gerente ter de lidar com situações ambíguas e com dilemas na tomada de decisão, ter de conciliar a carreira com a vida pessoal em um tipo de atividade que não tem, necessariamente, hora para começar e para terminar, ter de lidar com os jogos de poder em diversas esferas e instâncias da organização, ter de gerenciar elementos objetivos e simbólicos, além de, fundamentalmente, ter de alcançar resultados mensurados e mensuráveis num contexto de competitividade e de grande estresse, por exemplo.

É nessa perspectiva que o tema da identidade emerge como conceito central. A identidade diz respeito às representações que os indivíduos elaboram a respeito de si mesmos e dos outros, como resultado dos diversos processos de socialização, sendo construídas na relação do indivíduo com outrem, sejam indivíduos, grupos ou organizações (Dubar, 1997; Jenkis, 2000). Apesar das abordagens distintas sobre a questão, considera-se que a identidade é construída na prática (Ciampa, 2004) e dentro de um contexto específico de ação. Esse contexto é delineado pelas conformações da “ordem organizacional” vigente (Chanlat, 1993) na qual são estabelecidas as relações de trabalho.

A partir de tais considerações, analisa-se o processo da construção da identidade gerencial de sujeitos atuantes em organizações públicas e privadas, exercendo pela primeira vez um cargo gerencial, ou seja, daqueles trabalhadores que atravessam uma transição do universo operacional para o da gestão. É compreender como o indivíduo, em seu contexto próprio de ação, configura sua identidade como gerente a partir do momento em que assume o cargo, através de seu próprio ponto de vista e dos seus superiores e subordinados hierárquicos diretos. Para tanto, entrevistaram-se

dois gerentes de empresas privadas e dois de organizações públicas, assim como um subordinado e o superior direto de cada gerente, totalizando doze entrevistados.

Ressalta-se que estudos sobre os novos gerentes é praticamente inexistente no país. Buscou-se ampliar a compreensão sobre a ação gerencial em uma perspectiva qualitativa de análise, sem a pretensão de esgotar as possibilidades de investigação. Ao contrário, a pesquisa suscita novas questões e aprofundamento de outras.

A Identidade

De modo geral, a identidade é colocada em forma de um substantivo, por exemplo: “sou brasileiro”, “sou trabalhador”, e assim por diante. Colocada dessa forma, a identidade é vista e colocada como um dado, como uma representação. Na verdade, um grupo existe objetivamente quando seus membros estabelecem um conjunto de relações entre si e com o meio em que vivem, ou seja, pela sua prática, pelo seu agir e pelo seu trabalho num sentido mais amplo. Nesse caso, há o uso do verbo. Quando se diz “o trabalhador trabalha”, pressupõe-se, antes da ação, uma identidade de trabalhador. No entanto, é pelo agir, pelo fazer que alguém se torna algo: “nós somos nossas ações, nós nos fazemos pela prática” (Ciampa, 2004, p.64).

Além disso, os indivíduos se apresentam como uma totalidade, como portadores de múltiplos papéis, estabelecendo-se uma “intrincada rede de representações que permeia todas as relações, onde cada identidade reflete outra identidade, desaparecendo qualquer possibilidade de se estabelecer um fundamento originário para cada uma delas” (Ciampa, 2004, p. 65). A identidade assume várias formas, mas a forma “personagem” é a que melhor a expressa. Por exemplo, pode haver dois indivíduos desempenhando o mesmo papel numa peça teatral, mas cada um é um personagem totalmente distinto do outro. Em outras palavras, o personagem é a expressão empírica da identidade (Ciampa, 2004).

O modo como o indivíduo se identifica com seu círculo social é condicionado a aspectos históricos do momento. O indivíduo apresenta características comuns ao grupo social de referência. No entanto, a maneira como essas características serão processadas é única para cada um (Elias, 1994). As identidades situam as organizações, grupos e pessoas e estabelecem uma referência para um posterior julgamento – de modo a configurar os relacionamentos dessas entidades entre si (Albert, Ashfort & Dutton, 2000).

³ Os autores agradecem ao Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica da UFJF, e ao financiamento da FAPEMIG, que possibilitaram a realização desta pesquisa.

A identidade implica tanto igualdade quanto diferença, o que a caracteriza como relacional. Assim, pode-se afirmar que a identidade é marcada pela diferença, embora algumas diferenças possam ser vistas como mais importantes do que outras, especialmente em lugares e momentos particulares (Woodward, 2007).

A possibilidade de ser diferente, ou não, constitui aquilo que Jenkis (2000, p. 7) denominou “momentos internos e externos da dialética da identificação”, ou seja, observa-se o modo como nós identificamos os outros, seguido da interpretação destes outros em relação a nós. Tais tentativas de identificação, protagonizadas pelos sujeitos, apresentam uma dinâmica própria no processo de identificação social, constituindo-a, alterando-a e moldando-a. A conformação desse processo está relacionada diretamente ao modo pelo qual a interação entre os indivíduos se perpetua. Para Jenkis (2000), a questão central da socialização é justamente a natureza desse processo de identificação, ou seja, como identificamos a nós mesmos, como os identificamos, como eles se identificam e, por fim, como eles nos identificam. Todas essas ações se relacionariam dialeticamente, moldando os processos de socialização e, com isso, os indivíduos – ou a identidade deles. Nesse processo são elaboradas as representações acerca da identidade. E é por meio dos significados produzidos pelas representações que damos sentido à nossa experiência e àquilo que somos (Woodward, 2007).

A teoria da identidade social (TIS) defende que o processo de identificação individual deriva do nível de interação com grupos sociais categorizados. O indivíduo se vê compondo ou não esse microuniverso social, construindo seu autoconceito a partir do senso de pertencimento à determinada categoria, na medida em que compartilha dos elementos comuns e constituintes dela. O indivíduo vê a si próprio e a outrem como membro de algum grupo, de forma que sua identidade está atrelada às características do espaço social que ocupa e às relações provenientes desse espaço. A ação nesse sentido separa e diferencia os componentes do universo social, tornando-os passíveis de serem referenciados, constituindo, desse modo, uma identidade (Ashforth & Mael, 1989; Brown, 1997).

Considerado o caráter primordial do outro, estabelece-se uma condição de continuidade e imprevisibilidade na problemática da identidade. Dubar (1997), seguindo a corrente interacionista, atribui à experiência social o principal substrato para a construção da identidade. O indivíduo se referencia nas estruturas sociais e na relação prática com os demais agentes sociais para constituir

mentalmente um modo de ser e agir. Dessa forma, duas interações ficariam expostas nesse processo: uma interna ao indivíduo e outra entre o indivíduo e a sociedade com a qual interage.

A partir da visão dos outros sobre si (aquilo que o indivíduo interpreta como conteúdo do julgamento dos outros em relação a si próprio), atuações são escolhidas diante de um caminho que a vida o “obrigou” a escolher, configurando, assim, um momento crítico (Strauss, 1999). Trata-se de reflexões feitas pelo indivíduo sobre algumas decisões tomadas em determinados momentos julgados como importantes na trajetória de sua existência. Foram decisões tomadas em uma determinada natureza, ou viés, e que modificaram de forma substancial a vida do sujeito, impossibilitando-o de voltar atrás. A identidade, ou modo como o “eu” se conforma relacionando-se com os “outros”, é influenciada de forma significativa pelos momentos críticos, ou em outras palavras, pelas reflexões de caráter nostálgico, consciente, introspectivo e, sobretudo, crítico. Esses momentos críticos podem se configurar como uma experiência não apenas transformadora, mas, sobretudo, transtornadora (Strauss, 1999).

As identidades são diversas e cambiantes, tanto nos contextos sociais nos quais elas são vividas quanto nos sistemas simbólicos por meio dos quais damos sentido a nossas próprias posições. Desse modo, podem-se viver tensões entre as diversas identidades, quando aquilo que é exigido por uma identidade interfere com as exigências de uma outra (Dubar, 1997). Em outras palavras, as identidades não são unificadas. Pode haver contradições no seu interior que tem que ser negociadas, podendo haver discrepâncias entre o nível coletivo e o nível individual (Woodward, 2007).

De todo modo, finalmente, pode-se dizer, junto com Ciampa (2004, p. 33), que “a identidade de uma pessoa é um fenômeno social e não natural”. O homem não está limitado no seu vir-a-ser em função de um fim preestabelecido, nem está liberado das condições históricas em que vive, como se seu vir-a-ser fosse absolutamente indeterminado. Portanto, a questão da identidade remete a um projeto político. O homem não é puramente subjetividade, consciência, tampouco é apenas uma coisa, apenas uma objetividade. Diante do exposto, fica evidente que se recusa qualquer concepção essencialista ou naturalista da identidade, ou seja, reivindicações de pertencimento a (ou exclusão de) determinados grupos identitários, baseadas numa versão fixa e imutável da natureza ou da história.

A Identidade Gerencial

Para Sainsalieu (1997), a organização é um lugar essencial de socialização, de construção da definição de si e dos outros, da representação sobre o mundo, e 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. No entanto, a organização é um sistema político, no qual diversos interesses estão em disputa, inclusive os objetivos da organização e os diversos projetos individuais e grupais. Nesse sentido, a identidade é construída num contexto de relações de trabalho e de poder, o que leva o autor a concluir que “mais do que nunca, o trabalho é fonte de afirmações identitárias múltiplas e contrastadas” (Sainsalieu, 1997, p. 253).

No contexto da prática social da gestão (Reed, 1997), o trabalho gerencial assume uma perspectiva diferenciada de análise, em função da crença de que o sucesso de alguém pode ser medido pelo sucesso que ele obtém em seu trabalho. Tal situação é passível de observação, por exemplo, nas revistas especializadas de negócios, em que geralmente homens de negócio estampam suas capas, em função de seu sucesso em obter o sucesso de suas empresas. Via de regra, o imaginário organizacional⁴ confere aos gerentes um conjunto de atributos que poderia ser resumido emblematicamente na figura heroica do “*Superman*”. Nos termos de Heller (1987), seria o “*Super manager*”, ou, para Clarke e Salaman (1998), a figura não menos heroica do líder transformativo, muitas vezes desenhada pelos gurus da gestão contemporânea. Essa figura heroica deve possuir uma série de qualidades e comportamentos, que pode ser observada no Quadro 1, a partir da análise de Lima (1996).

⁴ Utiliza-se a expressão “imaginário organizacional” no sentido que lhe atribui Freitas (2000): “As organizações modernas assumem uma importância que nunca tiveram antes e se oferecem o papel de ator central da sociedade, por meio do qual todas as demais relações devem se organizar. Elas pretendem ser o modelo de racionalidade, de transparência, de produtividade e de resultado que as demais instituições presentes no corpo social devem seguir. A relação com o trabalho ou com o lugar do trabalho tende a se tornar a principal referência dos indivíduos ou, de outra forma, as organizações modernas... assumem voluntariamente o papel individual, contaminando o espaço do privado e buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total. Essa tentativa vai se dar por meio da produção de um imaginário específico, no qual a organização aparece como grande, potente, nobre, perfeita, procurando captar os anseios narcisistas de seus membros e prometendo-lhes ser a fonte de reconhecimento, de amor, de identidade, podendo preenchê-los e curá-los de suas imperfeições e fragilidades”. (p. 09)

Quadro 1: Qualidades necessárias para o gerente atual.

Altamente competitivo e cooperativo.
Ser individualista e ter forte espírito de equipe.
Ser capaz de tomar iniciativas e se conformar completamente com as regras da organização.
Muito flexível e meticulosamente perseverante – chegando ao patamar de perfeccionismo.
Indivíduo “criador de seu destino” e, ao mesmo tempo, integrado e identificado à empresa.
Capaz de reagir rapidamente e de se adaptar às mudanças.
“Jogador”, isto é, sentir prazer no risco e ser, além disso, um vencedor, um estrategista, um guerreiro.
Capaz de adquirir novos conhecimentos continuamente em domínios variados.
Lutar contra as exigências do corpo e se superar fisicamente.
Justo, sensível, compreensivo e, ao mesmo tempo, duro e impiedoso (especialmente o gerente).
Desconfiado, íntimo e comunicativo.
Duro, viril, exigente e forte – charmoso, persuasivo, sedutor e sorridente.
Megalomaniaco.
Capaz de sublimar (ser criativo) e de estabelecer uma relação de identificação e idealização da empresa.
O gerente deve eliminar a dúvida, a angústia, e o remorso; deve seduzir, encantar, repreender e insultar.

Fonte: Adaptação de Lima (1996, p. 44-45).

Gosling e Mintzberg (2003) admitem a existência de tal raciocínio, mas o criticam contundentemente:

Seja global, os gerentes dizem, e seja local. Colabore e compita. Mude, perpetue e mantenha a ordem. Como é possível alguém reconciliar tudo isso? A questão é que ninguém pode. Para serem efetivos, os gerentes precisam ordenar essas demandas de modo a promover uma profunda integração entre estas questões aparentemente contraditórias. Isso significa que eles devem se focar não somente naquilo que se deve cumprir, mas também na maneira que se deve pensar. Gerentes precisam de várias configurações mentais. (p. 55)

Por outro lado, tal concepção é construída a partir de operações narrativas (e não apenas a partir das representações) que incluem as dimensões tempo e espaço.

... a vida social é ela mesma historiada e que a narrativa é uma *condição ontológica da vida social*... histórias guiam a ação; que as pessoas constroem identidades (embora múltiplas e mutáveis) alocando

a si mesmas ou sendo alocadas dentro de um repertório de histórias tramadas; que a “experiência” é constituída através de narrativas; que as pessoas dão sentido ao que aconteceu ou está acontecendo com elas por meio de tentativas de construir ou de algum modo integrar tais acontecimentos dentro de uma ou mais narrativas; e que as pessoas são guiadas para agir de certas maneiras e não de outras, na base das projeções, expectativas e memórias derivadas de uma multiplicidade, embora limitados, de repertórios de narrativas social, pública e cultural disponíveis. (Somers & Gibson, 1994, p. 38-39) (grifos das autoras)

Somers e Gibson (1994) sugerem que a narratividade pode ser expressa por meio de quatro dimensões, conforme o Quadro 2. A narrativa ontológica é usada para definir quem somos. Ela nos habilita a saber o que fazer. As narrativas públicas estão relacionadas a formações culturais mais amplas, a instituições subjetivas, como a família, o local de trabalho e o governo. As narrativas conceituais dizem respeito a explicações e conceitos formulados pelos pesquisadores de modo a organizar as ideias acerca da realidade. As metanarrativas são construídas sobre os conceitos e esquemas explicativos para demarcar a situação em que os indivíduos se encontram.

Quadro 2: Dimensões da narratividade

Narrativas	Características
Ontológicas	São usadas para definir quem somos. Elas nos habilita a saber o que fazer, o que, por sua vez, produzirá novas narrativas e novas ações. Para se ter algum sentido sobre o ser social no mundo, é preciso que a vida seja considerada mais do que uma série de eventos isolados ou variáveis e atributos combinados. Processam os eventos sob a forma de episódios. As pessoas agem, ou não, em parte, de acordo com o modo como elas entendem seu lugar num certo número de narrativas, ainda que fragmentadas, contraditórias ou parciais. Embutem a identidade nas relações de tempo e espaço; afetam atividades, consciência e crenças. São, por sua vez, afetadas por elas. São também sociais e interpessoais: os agentes ajustam histórias para moldar suas identidades e ajustam a “realidade” para moldar suas histórias. Mas as redes relacionais sustentam e transformam as narrativas ao longo do tempo.

Narrativas	Características
Públicas	Estão ligadas a formações culturais e institucionais mais amplas do que o indivíduo tomado isoladamente, a redes ou instituições subjetivas. Envolvem também narrativas de família, do local de trabalho (mitos organizacionais), da Igreja, do Governo e da Nação. Servem para legitimar ações particulares.
Conceituais	São os conceitos e explicações construídos pelos pesquisadores sociais. Como a ação social e a construção de instituições não são meramente um produto das narrativas ontológica e pública, são necessários conceitos e explicações que incluam fatores como forças de mercado, práticas institucionais, restrições organizacionais, e assim por diante.
Metanarrativas	São as “narrativas-mestre” nas quais as pessoas estão envolvidas como atores contemporâneos na história. Dizem respeito, por exemplo: a dramas épicos atuais como capitalismo X comunismo, indivíduo X sociedade, a questões teleológicas, como marxismo e o triunfo da classe oprimida, à ascensão do nacionalismo ou do Islã e a temas como modernização/industrialização e globalização dentre outros. São abstrações construídas sobre conceitos e esquemas explicativos (sistemas sociais, entidades sociais, forças sociais), embora de certo modo, possuam a característica de “desnarratividade” (<i>desnarrativization</i>).

Fonte: Baseado em Somers & Gibson (1994).

As narrativas são mediadas pelo espectro de relações sociais e políticas que constituem o mundo social. Em outras palavras, a experiência pessoal de alguém como trabalhador está interligada tanto às histórias particulares usadas para explicar os acontecimentos vividos por aquela pessoa quanto a uma matriz mais ampla de relações que modelam sua vida, sejam elas familiares, legais, institucionais, e assim por diante (Somers & Gibson, 1994).

Evidentemente, da mesma forma que o “*Superman*”, o “*Super manager*” é uma ficção, mas é razoável admitir a força dessa narrativa como fonte de significado para os indivíduos. Nesse sentido, Hatcher (1999), aponta as orientações que conformariam a filosofia do bom gerente:

“Escritores populares tem influenciado os gerentes a se sentirem emocionados e apaixonados com o trabalho como um caminho para se alcançar produtividade, inovação e engrandecimento pessoal” (p. 3). A autora, porém, ressalva que tal tipo de requisito – a paixão pelo trabalho – é transmitido aos gerentes como se fosse algo possível de se aprender, ou mesmo desejável por eles próprios. Ressalta-se nesse caso, que todo o esforço por parte da organização em adicionar “paixão” às responsabilidades dos gestores seria meticulosamente arquitetado, baseando-se na exploração e manipulação da subjetividade e do simbolismo – provavelmente explorando o inconsciente do trabalhador – muitas vezes distraído e atormentado com tantas demandas organizacionais e, majoritariamente, empenhado em demonstrar uma boa “impressão” junto ao seu grupo social, ou seja, articular um julgamento positivo em relação à sua conduta como profissional e como indivíduo (Hatcher, 1999).

Muito se tem escrito acerca do trabalho gerencial, embora a compreensão de aspectos subjetivos envolvidos ainda não possa ser considerada suficiente, incluindo a identidade. Na bibliografia internacional acerca da identidade gerencial destacam-se as publicações de Thomas e Davies (2005), Linstead e Thomas (2002), Hatcher (1999), Pavlica e Thorpe (1998), além da pesquisa de Linda Hill (1993), que embasou a presente pesquisa. Também especificamente sobre o tema, no Brasil destacam-se pesquisas realizadas por Ésther e colaboradores (Ésther & Carmo, 2011; Ésther, Silva & Melo, 2010; Ésther, Schiavon, & Pereira, 2008; Ésther & Melo, 2008).

Especificamente sobre os chamados *novos gerentes* – aqueles indivíduos que assumem a função gerencial pela primeira vez –, a única pesquisa identificada no levantamento da bibliografia internacional é aquela conduzida por Hill, que mostra que desenvolver-se como gerente não consiste em mudar habilidades e conhecimentos, mas ações, atitudes. Tornar-se gerente é desenvolver plenamente a função gerencial, é um processo complexo e árduo e, ainda, deverá ocorrer de forma individual, paciente, “sem atalhos e sem emendas” (Hill, 1993).

Assim, segundo Hill (1993),

o desenvolvimento da gerência é uma proposição paradoxal. Os que têm esta responsabilidade não podem dizer aos novos gerentes o que eles precisam saber, mesmo que saibam o que dizer aos gerentes. E os gerentes não podem compreender o que os outros têm que dizer. Por isso, os gerentes devem agir antes de compreender verdadeiramente o que é seu

trabalho ou que os outros pensam que eles farão. (p. 211)

A autora sugere que os novos gerentes devem agir antes de compreender e que não haverá transmissão de conhecimento no que diz respeito àquilo que eles precisam conhecer para exercer a função. Visto por essa ótica, Hill (1993) supõe que os indivíduos que assumem uma função de gerência inédita necessitam dispor de uma identidade gerencial antes de incorporá-la, de fato. É fazer segundo um gerente faria – sem sê-lo. O indivíduo constituirá uma identidade e “será” alguém em determinada situação. Porém, no ambiente organizacional essa “tentativa de ser” é condicionada à ordem organizacional, aos desafios impostos pela dinâmica social, às dificuldades do cenário econômico e à existência de identidades sendo postas em interação com outras. É, também, condicionada por uma série de narrativas públicas que lhes informam sobre o significado de ser e agir como gerente.

Metodologia

A pesquisa teve como objetivo a compreensão sobre a construção da identidade do chamado novo gerente de organizações públicas e privadas, ou, em outras palavras, a compreensão de como os indivíduos vivenciam a transição de cargos técnicos ou administrativos para um cargo gerencial pela primeira vez na carreira profissional. Foi considerado “novo gerente” aquele indivíduo que estava exercendo um cargo gerencial pela primeira vez, por no máximo três meses, quando do início da pesquisa.

Trata-se de uma adaptação de uma pesquisa realizada por Hill (1993). Assim, confrontando as diversas expectativas e percepções dos entrevistados, espera-se contribuir para o conhecimento sobre a identidade gerencial em organizações públicas e privadas, dando continuidade às pesquisas em andamento.

A abordagem utilizada é qualitativa e compreensiva, no sentido de “apreender e explicitar o sentido da atividade social individual e coletiva enquanto realização de uma intenção”, segundo Bruyne, Herman e Schoutheete (1991, p. 139). A pesquisa sobre a identidade não possibilita mensurações discretas, visto seu complexo significado e seu elaborado processo de construção (Nkomo & Cox Jr., 1999). Dessa forma, a utilização de uma abordagem qualitativa, partindo da ação do sujeito, configurou-se como a opção adequada.

A etapa de coleta de dados foi baseada na pesquisa de Hill (1993), com as adaptações do

roteiro de entrevistas, tanto em termos de adequações de linguagem quanto com a inclusão de algumas perguntas, especialmente em função do referencial de análise, o qual não foi utilizado por Linda Hill. Foram convidados a participar da coleta de dados quatro novos gerentes, sendo dois de organizações públicas e dois de organizações privadas, bem como um subordinado e o superior imediato de cada gerente. No entanto, é conveniente destacar que o foco de atenção é o novo gerente, não os demais entrevistados, que são considerados aqui como o “outro” na construção relacional da identidade.

Os sujeitos foram escolhidos dado o critério de estarem no cargo por, no máximo, três meses, e não terem ocupado cargos gerenciais, em qualquer nível hierárquico, anteriormente. Essa constituiu a principal dificuldade da pesquisa, pois não se sabe, *a priori*, quem atende aos critérios propostos. Assim, mediante contatos pessoais e indicações de profissionais, foi realizada a busca por participantes, que nem sempre confirmavam os critérios. Depois de um determinado período de tempo, chegou-se aos entrevistados aqui considerados.

Todas as entrevistas foram gravadas, sob consentimento formal dos participantes. Os depoimentos ou trechos das entrevistas realizadas não foram identificados nominalmente quando citados, mas pela função exercida. Assim, subordinado, novo gerente e superior foram identificados, respectivamente, pelas legendas SUB, NG e SUP. Quanto às organizações, foi feito de forma similar. Trata-se de duas empresas de caráter público e duas de caráter privado. Assim, designou-se PB1 e PB2; e PV1 e PV2. Um depoimento, por exemplo, de um novo gerente público, foi assim identificado: NG PB1.

Utilizou-se a análise temática para o tratamento das entrevistas, de modo a se identificar os “núcleos de sentido” dos diversos depoimentos (Bardin, 1995). Essa técnica tem a virtude de privilegiar os conteúdos dos relatos, permitindo confrontá-los com os conceitos utilizados, o que permite avançar na compreensão da realidade específica dos novos gerentes entrevistados.

Os Novos Gerentes e a Construção da Identidade

Os Novos Gerentes: o que é ser gerente

O Quadro 3 resume quem são os indivíduos entrevistados. De um total de quatro novos gerentes, têm-se três homens e uma mulher. Seus superiores diretos são todos homens. Ressalta-se,

entretanto, que a questão de gênero não constituiu um critério de escolha ou de análise.

Quadro 3: Perfil dos novos gerentes

Organização pública	Supervisora de uma Secretaria da prefeitura há cerca de um mês, 25 anos, 5 subordinados, 4 anos na organização.	Superior é chefe de departamento
	Coordenador de equipe há cerca de um mês, 42 anos, 4 subordinados, 25 anos na organização.	Superior é engenheiro de operação
Organização privada	Gerente de vendas de uma distribuidora há 3 meses, 22 anos, 9 subordinados, 3 meses na organização.	Superior é diretor da empresa
	Gerente de loja há 3 meses, 25 anos, 7 subordinados. 3 meses na organização.	Superior é sócio-gerente

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao serem indagados quanto ao que significa ser gerente, três dos quatro novos gerentes afirmaram que se trata de saber “*lidar com as pessoas*” e possuir “*habilidade técnica e funcional sobre o trabalho desenvolvido*”. Além disso, dois NGs afirmaram ter de “*mudar a postura de subordinado para gerente*”, o que denota a percepção dos indivíduos quanto à nova identidade que passam ou passarão a construir. Observam-se, assim, duas questões centrais apontadas por Hill. Em primeiro lugar, as duas dimensões da gestão: a relação com as pessoas (“*rede de relacionamento*”) e a relação com o trabalho propriamente dito (“*agenda*”). Em segundo lugar, a necessidade de “*mudança de atitude*”. Nos termos de Ciampa (2004), é na ação que a identidade é construída. É agindo como gerente que o indivíduo se torna gerente.

Dos quatro NGs entrevistados, um deles é enfático ao apontar que “... *primeiro é alcançar as metas e segundo saber lidar com todos os problemas...*” (NG PV1). Como se pode notar, o entrevistado corrobora os achados de Hill (1993), no sentido de que, ao assumir a função gerencial, a primeira preocupação é com a agenda de trabalho, seguida de outras questões. Além disso, destaca-se que os entrevistados ainda se definem de modo muito mais próximo às suas atividades operacionais do que àquelas atribuídas a gerentes, ao colocarem

as questões de agenda e relacionamento. Embora sejam cargos de nível variável na hierarquia organizacional (coordenador, supervisor e gerente), seus discursos e autodefinições se mostram direcionados para uma prática ainda operacional e rotineira, na medida em que não destacam, por exemplo, questões ou visão estratégicas, senso de missão, tal como se espera de gerentes.

As expectativas a respeito dos novos gerentes

Aos superiores e subordinados foi perguntado o que eles esperam dos novos gerentes. A estes foi perguntado o que eles pensam que aqueles esperam deles. O quadro 4 resume as respostas dos indivíduos nas três situações.

Quadro 4: Expectativas em relação aos “novos gerentes”

	Expectativas dos superiores	Expectativas dos subordinados
Segundo os novos gerentes	<p>“O bom gerente chegou ali, o pessoal já sabe o que tem que fazer, acabou”.</p> <p>Dar continuidade do trabalho desenvolvido. Alavancar as vendas. Reorganizar a equipe. Profissionalizar o setor da empresa. Alcançar as metas. Saber lidar com os problemas. Controlar os indicadores. Que ele não seja cobrado por alguma coisa que eu deixei de fazer. Trazer soluções em vez de problemas. Manter um equilíbrio entre os nossos colaboradores.</p>	<p>Serem Facilitadores. Trazer harmonia. Fornecer respostas rápidas. Delegar o serviço de forma harmônica. Ser “salvação” da equipe. Ser “boa pessoa”. Realizar um bom trabalho. Não criar conflito.</p>
Segundo os superiores	<p>Gerenciar realmente sem muita intervenção. A responsabilidade de um dono de uma casa. Alcançar as metas. Saber lidar com os empregados para atingirem a meta. Honestidade. Sinceridade. “Saber ser dama quando é preciso, saber ser leão quando é preciso”.</p>	---
Segundo os subordinados	---	<p>Manter um bom relacionamento com as pessoas. Manter um ambiente harmônico. Não favorecer um mais que o outro. Formar uma equipe de trabalho. Dar conta do trabalho.</p>

Fonte: Depoimentos dos entrevistados (NG, SUP e SUB).

Há certa convergência entre as expectativas dos novos gerentes e seus superiores e subordinados de modo geral. No entanto, uma questão emerge de forma evidente: os subordinados esperam a criação de um bom relacionamento entre eles e seu gerente. Basicamente, todos os depoimentos são recorrentes nesse sentido. Ressalta-se inclusive, que o conceito de “*bom relacionamento*” para os subordinados significa harmonia e ausência de conflitos. A relação de trabalho entre eles deveria se pautar numa configuração tal que sugere a seguinte lógica: “*se os gerentes forem boas pessoas conosco, não criando problemas e conflitos, e dando conta do seu trabalho, então nós faremos nossa parte*”. Ao que parece, os novos gerentes percebem tais

expectativas, até porque já trabalham em suas organizações há tempo suficiente para entenderem parte da cultura organizacional, pelo menos no caso dos gestores públicos.

Os superiores dos NGs, por sua vez, têm uma percepção ligeiramente diferente: eles esperam que os gerentes sejam “*dama*” e “*leão*” conforme a necessidade. Ou seja, esperam uma atitude mais situacional, contrariamente à lógica dos subordinados. Os NGs também compreendem basicamente a mensagem de seus superiores, ao se referirem à necessidade de “*saber lidar com os problemas*” e “*manter o equilíbrio*” entre os colaboradores, mesmo porque a principal expectativa é o alcance dos resultados. Em outras

Ésther, A. B.; & Salomão Filho, A. Tensões e Desafios na Construção da Identidade de “Novos Gerentes”

palavras, as expectativas entre os gerentes e superiores se concentram em elementos típicos da *agenda de trabalho*, enquanto as dos subordinados são expressas em termos de *redes de relacionamentos* (Hill, 1993), particularmente pautadas numa relação tipo paternalista.

Por fim, ressalta-se o depoimento do NG de uma das empresas, que se coloca como uma espécie de “salvador” de sua equipe, remetendo não apenas à imagem do “*Super manager*” (Heller, 1987) – no sentido de ser aquele capaz de reorganizar uma equipe sem rumo – mas também à figura do líder carismático.

Expectativas dos superiores em relação ao novo gerente

Os depoimentos dos superiores são variados e díspares. Um deles, por exemplo, ressalta o fato de conhecer o novo gerente, o que facilitaria seu sucesso como tal.

Ele foi nomeado agora no finalzinho de janeiro. Ele tá indo bem, esse é um período, ali dentro, muito pesado. Início de ano e final do ano é pesado, ainda mais numa transição de administração. Mas ele, eu e o grupo já o conhecíamos e aí fica mais fácil. Ele precisa agora absorver novas rotinas que até então não eram demandadas e também tem um toque pessoal da pessoa. A maneira que ele entende que seja a mais fácil de executar o serviço. (SUP PB1)

Outro, por sua vez, aponta a dificuldade na construção de um padrão de ação gerencial:

Tá começando... Nossa, mas ele tem muito que aprender... Nossa Senhora! ele acha que entrar aqui, igual hoje, eu posso falar com ele na frente dele, um artigo chegou aqui e queria que fizesse o custo e o preço. Falou primeira, segunda, terceira, no final eu falei pode deixar que eu vou e faço... Ele tá trabalhando aqui, mas a cabeça dele não tá aqui... A cabeça dele tá vendo se ele... essa indecisão acaba atrapalhando o trabalho. (SUP PV1)

Pelo depoimento acima, percebe-se que a transição não é, necessariamente, tranquila, e a sensação de insegurança é elemento relevante na construção da identidade, na medida em que uma possível ausência de *feedback* positivo pode dificultar uma ação efetiva de acordo com o que é esperado pelo superior. Segundo um dos superiores, a atuação independente do NG é elemento fundamental, tanto para o novo gerente quanto para ele próprio.

Eu espero uma evolução de uma maneira que o serviço ande sem que a gente tenha que cuidar diretamente de cada setor. Gerenciar realmente sem

muita intervenção. Isso te libera pra outras atividades. (SUP PB1)

Dentre as duas dimensões apontadas por Hill, um dos superiores de empresa privada identifica a questão da agenda como fundamental e prioritária, acima da questão da rede de relacionamentos necessária.

Ah! mas de tudo tem duas coisas muito importantes. O primeiro é saber fazer compra. Porque as boas compras fazem as boas vendas. Isso é primeira coisa. Se você comprar uma compra errada, você tem que comprar três certas pra cobrir esse erro. Se um mês você chegar a perder você precisa de três meses pra recuperar esse mês pra depois começar a ganhar, isso aqui é muito complicado, procurar antes de tudo... [em segundo lugar] tem que ter visão geral de tudo... é saber o que tá vendendo e o que tá comprando, e no final dar um sinal positivo para os donos da empresa. (SUP PV1)

Por outro lado, um dos superiores de organização pública destaca:

Na verdade quando a pessoa começa a assumir, o que deixa mais tenso é a questão de lidar com os colegas, né? Porque ele deixa de estar em um nível onde os outros estavam e passam a responder pela área, passa a responder pelas decisões, então eu acho que esse é o ponto de tensão maior até que a pessoa começar a dominar isso aí, né? Porque se ela foi escolhida é porque ela tem a competência, tem a experiência, tudo isso... acho que o que falta vencer é entrar no ritmo, se posicionar diferente, ela ter essa postura de ter que coordenar as pessoas, pessoa que às vezes estava do lado dela ali fazendo o serviço, acho que essa aí é a barreira maior e aí é só o tempo, só o tempo com certeza. (SUP PB2)

Na mesma linha, o outro superior de empresa privada também percebe que a questão dos relacionamentos é elemento fundamental para a ação gerencial.

Ah! ... primeiro passo acho que seria... como é que se diz? No gerenciar conflitos que é o que mais ocorre com os vendedores, com o pessoal... Eu acho que tem que saber administrar os conflitos, as diferenças. E a maior parte das falhas disso aí tá é no homem. Saber distinguir o pessoal, saber mostrar, estimular o cara que é através das vendas que ele vai fazer o trabalho dele, é através das vendas é que ele vai fazer o salário dele. A dificuldade pra mim é isso... motivar o pessoal. (SUP PV2)

Observa-se, entre os superiores, a ausência de unanimidade quanto à prioridade. Enquanto dois afirmam ser a questão da *agenda*, outros dois afirmam ser o *relacionamento*.

Expectativas dos subordinados em relação ao novo gerente

As expectativas iniciais dos subordinados em relação ao novo gerente se constituem, em sua maioria, em aspectos relacionados ao bom convívio no ambiente de trabalho, assim como mostrado por Hill (1993). É dada ênfase na construção de bons relacionamentos no que diz respeito às demandas/obrigações do gerente – na visão do subordinado. Observa-se o depoimento de um subordinado a seguir:

O supervisor com o subordinado tem que estar bem entrosado, porque é muito fluxo, muito serviço, muita coisa, e se a pessoa não tiver com entrosamento, com o mesmo ideal, você não consegue desenvolver. Não consegue, não vai pra frente não. (SUB PB1)

Nota-se que o compartilhamento de um mesmo “*ideal*” é condição para que se possibilite o desenvolvimento, tanto do trabalho quanto da manutenção de um “*entrosamento*”. No depoimento a seguir, o subordinado exalta essa habilidade gerencial crucial de “*trazer as pessoas para perto*”:

Pra mim ele tem que ser um cara muito bom assim no em relacionamento com pessoas, eu acho que ele tem que saber um grau de liderança muito bom, né? Um poder de comunicação bom pra ele poder ter um retorno desse trabalho se não, não adianta, por exemplo, um gerente que não consegue trazer as pessoas pra perto dele pra trabalhar junto com ele, ele é frustrado no trabalho dele. Então é mais a questão de relacionamento, de saber delegar e saber liderar. Pra mim a parte mais importante que ele tem que frisar. Se ele não conseguir controlar a equipe dele com bom relacionamento ela vai ser frustrada a qualquer tempo. Independente do que eles estejam desempenhando. (SUB PV2)

O entrevistado interpreta a habilidade de se relacionar com os subordinados se refletindo em um “*grau de liderança*”. Porém, um dos subordinados destaca a necessidade de que haja aquele entrosamento entre os membros da equipe, não sendo a relação com a gerência a mais importante.

O mais crítico é entre os funcionários. Por quê? Patrão você sabe que tem que acatar e pronto, concorda comigo? Com o cliente eu sei que eu tenho que respeitar porque eu dependo dele, agora o

funcionário, se começar a bater de frente comigo, por exemplo, o ambiente fica insuportável, entendeu? Ai você não consegue trabalhar bem, atrapalha assim, tanto o trabalho meu quanto o dele. Então o relacionamento mais importante é entre os funcionários. (SUB PV1)

O entrevistado embasa sua resposta às conformações estabelecidas pelas relações de poder na ordem organizacional. Desse modo, aqueles que se encontram em um mesma posição da hierarquia (os subordinados), não usufruindo de poder legítimo sobre nenhum membro da organização, disputam seu espaço permanentemente na informalidade das relações de poder. Espera-se que o novo gerente aja como um formador de redes de trabalho, tecendo-as a partir de coerência e eficiência, de forma a facilitar o trabalho, organizá-lo e delegá-lo de acordo com as expectativas – no que for possível. Desse modo, a parte difícil, o “*desafio*” do novo gerente, na visão de um subordinado, se apresenta como:

... conseguir que a equipe produza e traga os resultados satisfatórios. De que forma? Eu acho que ele vai ter que ir um pouco além do apenas produzir, de fazer os outros produzirem, porque o ser humano não é uma máquina, então ele não tem como cobrar, por exemplo, um gerente de vendas, não tem que ficar cobrando apenas resultados de uma forma simples, ele vai ter que gerar um todo pra ele conseguir gerar nos colaboradores dele um... Impulso assim pra trabalhar, uma motivação a mais, se o gerente não conseguir motivar os colaboradores dele ele não consegue resultado. (SUB PV1)

O entrevistado visualiza e interpreta como “*ir um pouco além*” da habilidade gerencial de estruturar uma rede de trabalho eficiente. Criar um todo, ou seja, articular politicamente com os subordinados em função dos resultados do setor e das satisfações intrínsecas a cada membro.

Os subordinados, apesar de apresentarem uma variedade de núcleos de respostas quanto às expectativas sobre a atuação dos novos gerentes, indicaram uma tendência a compartilhar a ideia de que o gerente é responsável pela gestão das relações instituídas “*no*” e “*para*” o trabalho – mediadas pelas relações de poder e orientadas para a execução do trabalho. Aproximando-se dessa visão, a ação do gerente se configura numa perspectiva de conciliação entre a execução das tarefas específicas do contexto e resolução de problemas de natureza humana, conflitos decorrentes da relação e do convívio no trabalho (Hill, 1993).

Para um subordinado, um gerente competente é aquele que “*consegue manter a equipe unida e a*

seção produzindo” (SUB PB2). Prosseguindo em seu discurso o respondente coloca que:

... é bem uma questão militar mesmo. O general esta ali junto da tropa e saber como tá a moral da tropa, e como a tropa funciona pra ele poder dar as ordens dele, dar as determinações dele. Não adianta, assim, ele dar uma ordem que a equipe não vai conseguir da conta. (SUB PB2)

O termo “general” carrega um significado relevante para a questão, pois envolve valores como autoridade, poder, comando, decisão, competências diversas, bem como presunção de obediência, ou seja, disciplina. A analogia retém uma imagem basicamente arquetípica, evocando símbolos, como as armas, bem como imagens de força, determinação e justiça entre os comandados. No entanto, implica experiência, o que não ocorre com os NG. Daí a afirmação do subordinado de que o gerente deve saber a exata medida de uma ordem, caso contrário não terá obediência, ou, pelo menos, não alcançará o objetivo desejado.

Tornando-se gerente

Para tornar-se gerente, na prática, o indivíduo toma como base diversas informações, representações e experiências ao longo de sua trajetória pessoal e profissional. Nesse sentido, ele “aprende” elementos que configuram o papel gerencial. Dentre esses elementos, destacam-se os valores, as habilidades e os conhecimentos.

Segundo os novos gerentes, os valores centrais para o desempenho da função gerencial são “comprometimento”, “autoridade”, “dedicação”, “empenho”, “ter voz”, “ouvir”, “disciplina”, “organização”, “ser referência para subordinados e para a organização”, “criatividade”. Tais valores retratam o discurso “clássico”, por assim dizer, compatível com uma representação tradicional da função, ao contrário, por exemplo, do que afirmam Gosling e Mintzberg (2003) e Lima (1996) (ver Quadro 1).

Disputas políticas e aspectos da dinâmica das relações de poder são mencionados. A nova gerente registrou a capacidade de ouvir o outro como um valor da função gerencial:

Aqui ocorre muito às vezes de você ter que saber ouvir, você tem que ouvir, tem que ceder muito porque é o grande falando de um lado o outro falando não sei o quê. Você tem que saber ceder e lidar com diversas situações assim... Do mais alto até o mais baixo. (NG PB1)

Nota-se a habilidade política em destaque e demandada em todas as esferas de poder na

organização. É o gerente como político, como articulador das redes de trabalho, como transeunte nos corredores dos diversos níveis hierárquicos, como paciente – ao saber ouvir – e prudente – ao saber ceder. A pressão provinda do nível hierárquico superior também está presente no discurso. A questão do poder sempre se torna presente na fala dos novos gerentes. Assumir um cargo de gerência é ter um poder legítimo, delimitado na ordem organizacional.

Então, a possibilidade de intervir num processo de formação profissional de alguém, então assim, eu acho que isso é um valor, você ter essa possibilidade, você ter a disponibilidade de interferir na vida de um outro profissional, a sua atuação pode ser determinante... é a possibilidade de você ter mais voz do que você teria numa outra posição, você como supervisor, como gerente pode ter mais voz, interferir de uma forma positiva na vida de outras pessoas. (NG PB2)

Em conjunto, os principais desafios apontados pelos NGs foram: “pensar como o dono da organização”, “saber analisar com os olhos da empresa agora”, “é desvincular a ótica operacional pra ótica de análise e planejamento”, “pensar no resultado geral da organização”, “responsabilidade de ter que contornar os problemas”, “ter que controlar os subordinados”, “aumento de responsabilidade”, “medo de julgamentos negativos”, “assumir a postura gerencial”, “criar esse distanciamento e uma cumplicidade”.

Mudar a “postura” ou “perfil” são termos utilizados pelos novos gerentes a respeito da transição do panorama operacional restrito para a incorporação do papel gerencial. Tal modificação é interpretada como a maior dificuldade, ou desafio, como Hill (1993) apresenta em seu roteiro de entrevista. O novo gerente compartilha essa ideia de “desafio”, como se confere a seguir:

É porque são perfis diferentes. Quando você executa uma tarefa dentro de um processo e esse processo gera números, resultados, estatísticas e indicadores, é uma coisa. Você tá trabalhando ali pra manter as metas tá? A partir do momento em que você tá numa posição que você vai controlar esses indicadores é outra. Então é preciso uma mudança de postura, é uma postura diferente, quem tá com a mão no processo age de um jeito diferente de quem coordena aquilo ali, são posturas diferentes, então eu acho que o que é mais difícil e desafiador é você conseguir mudar essa postura. Eu vejo meu nome lá no documento supervisor eu vejo claramente que tem um peso, que tem uma diferenciação ali. (NG PUB2)

Tal como no depoimento acima, as expressões “*pensar como o dono da organização*” e “*saber analisar com os olhos da empresa agora*”, implicam uma espécie de personificação da organização pelo gerente, o que implica “agir como a organização” (Brown, 1997, p. 654). Um dos novos gerentes afirma categoricamente: “*agora você pensa no resultado geral da organização. É o ponto chave*” (NG PV2). É o senso de pertencimento a que se refere a teoria da identidade social. Como ressalta um NG,

por mais que eu me relacione com eles, é preciso que eles entendam que eu não estou mais na mesma posição que eles. Se eu precisar puni-los, entre aspas, de alguma forma, eu vou fazer, se precisar de chamar atenção de alguma forma eu vou fazer, mesmo tendo afinidade. Então pra mim a transição é mais difícil neste sentido, de criar esse distanciamento e ao mesmo tempo a criar uma terra, uma cumplicidade pra eu consiga trazer os resultados. (NG PB2)

Observe-se que o gerente, ao mencionar a necessidade de punir um subordinado – até então colega – ele menciona a expressão “*entre aspas*”, como quem quer dizer que não se trata de punir, tentando criar uma espécie de eufemismo para uma atividade gerencial notadamente desagradável. Ou seja, ele experimenta uma sensação até desconhecida, por ter de tomar e implementar uma decisão que cabe exclusivamente a ele naquele momento e situação. Tal situação de desconforto constitui aquilo que Strauss (1999) chama de uma experiência transtornadora, aquela experiência vivida em momentos críticos da construção da identidade.

Além disto, o discurso do NG ressalta uma das principais tensões apontadas, ou mesmo um paradoxo: obter, ao mesmo tempo, distanciamento e cumplicidade. Antes de se tornar gerente, o indivíduo era “um deles”. Ao se tornar, deixou de sê-lo. Assim, se necessário, ele deve “punir” o “ex-colega”, “*mesmo tendo afinidade*” com ele. O que isso implica? Ao que parece, de modo mais ou menos inverso ao que descrevem Fleming e Spicer (2003)⁵, o gerente parece estar gerenciando ou visando gerenciar, mantendo uma “distância cínica”, ou seja, ele parece fazer parte do grupo, mas na verdade não o faz. Ele é distante. Ele pertence a outro grupo de referência. Embora afirme que o grupo deva perceber sua nova

“posição”, não se trata de um mero cargo diferente no organograma que lhe impõe funções diferentes, lhe é imposta a necessidade de construir outra identidade, cuja tensão com a identidade de subordinado é insuperável.

Por fim, o desconforto é observado, no depoimento a seguir:

Tomando ansiolítico... Mentira! (risos)... Na verdade. Como eu posso dizer? Ao mesmo tempo quando eu me sentia inseguro pra assumir a função, ao mesmo tempo, ao meu entorno, pessoas, os outros técnicos, supervisores me diziam o que eu já pensava: (nome do entrevistado) você é que é a pessoa, você é capaz, você já mostrou que você pode então assim, eu me apoio muito na fé que as pessoas tem que eu sou capaz, não é só eu que tô falando, as pessoas também falam isso. Então assim, eu meio que me garanto no que as pessoas a minha volta estão me passando.... (NG PUB1)

A ironia inicial ilustra a dificuldade do enfrentamento das tensões da transição. Embora o indivíduo possa não fazer uso de medicação – embora diversas publicações já apontem tal prática entre profissionais –, sua menção indica o peso sentido pelo indivíduo. A linguagem não é desconexa e vazia, fornecendo pistas importantes sobre a forma como indivíduos enfrentam suas tensões identitárias.

Considerações Finais

O ineditismo das experiências gerenciais vivenciadas pelos trabalhadores pesquisados forneceu determinadas contribuições que serão apontadas adiante. Os indivíduos, formal e nominalmente, são gerentes. Porém, estão construindo suas identidades gerenciais. Identidades fluidas, contraditórias, em que operam transições objetivas e subjetivas.

De um ponto de vista mais amplo, ser gerente significa agir em torno de duas operações fundamentais: a construção de uma agenda de trabalho e a de uma rede de relacionamentos (Hill, 1993). Como se observou, ser gerente pode significar coisas diferentes para grupos e indivíduos diferentes.

Para os superiores, significa conciliar as duas dimensões, geralmente com ênfase na agenda em primeiro lugar. Para os subordinados, implica priorizar as relações interpessoais. Para os novos gerentes, significa “distanciar sem perder a cumplicidade”. Pelo conjunto dos discursos dos NGs, “distanciar” significa priorizar os objetivos organizacionais. Ser cúmplice, na linguagem vernacular, significa ser coautor, cooperador. Em outras palavras, ser gerente pode significar cooperar

⁵ No artigo referenciado, os autores consideram como empregados cínicos aqueles que pensam ser autônomos, mas continuam agindo em conformidade com os pressupostos da cultura organizacional em que estão inseridos.

à distância, a uma “*cínica distância*” (Fleming & Spicer, 2003).

Entretanto, alcançar essa situação não é livre de tensões e de desafios. Aliás, tal situação é, ela mesma, uma tensão e um desafio. De um modo mais fundamental, o grande desafio reside na superação da tensão entre duas identidades contraditórias: a de gerente e a de subordinado. No início de sua trajetória gerencial, os indivíduos entrevistados ainda não construíram um “agir gerencial”, enquanto ainda mantêm vívida a identidade de subordinados, sobretudo quando demonstram que têm dificuldades de lidar com a nova situação. É como se os outros fossem os responsáveis por equacionar essa tensão. Daí ainda dependerem demasiado da aprovação e reconhecimento do outro. É por essa razão que apontam o “*mudar a atitude*” como o principal desafio a ser superado. É porque a ação gerencial, que estrutura e dá forma à identidade gerencial, exige uma postura diferente. O próprio indivíduo precisa agir antes de se definir como gerente. Não basta apenas seu nome no organograma ou na carteira de trabalho. Nesse sentido, corrobora-se a pesquisa de Hill (1993).

A mudança de atitude apontada pelos NGs, o passar a “*olhar como se fosse dono do negócio*”, é calcada numa rede complexa de narrativas, dentre as quais as públicas têm significativa importância. As figuras heroicas, emblemáticas, que representam homens de sucesso, geralmente estampadas em capas de revistas de negócios, reportagens, discursos de gurus, documentários, e outras mídias povoam as mentes dos indivíduos, compondo seus imaginários e seus ideais. A própria organização constrói suas narrativas, na medida em que estabelece discursos, políticas, normas e critérios de avaliação diversos. As narrativas conceituais, por sua vez, impõem peremptoriamente valores culturais que justificam ações. Assim, ser um gerente competente (que obtém resultados para sua organização) é uma “*exigência do mercado*”, por exemplo. As metanarrativas, da mesma forma, desenham um contexto mais amplo no qual se inserem as demais. Atualmente, por exemplo, a suposta “vitória” do capitalismo sobre o socialismo parece sugerir qual o conjunto normativo que se deve perseguir, e que serve como parâmetro de reconhecimento social e profissional. De certo modo, essa rede de narrativas fornece elementos para que cada um se posicione, definindo sua própria autoidentidade (narrativa ontológica).

Tornar-se gerente implica, ainda, um processo de socialização, em que processos de identificação devem ocorrer, para que o indivíduo possa pertencer ao contexto geral e específico. Nesse sentido, a incorporação de determinados valores e

comportamentos é elemento constitutivo e decisivo para a construção da identidade. Os NGs demonstram que tal processo – de aprendizagem – é fundamental, e esperam de suas organizações – superiores e subordinados – o reconhecimento de seus esforços.

Por fim, é importante destacar que a pesquisa não pretendeu esgotar a questão. Ao contrário, constitui um esforço inicial de compreensão de como os NGs constroem suas identidades em suas organizações. Diversas questões ainda precisam ser respondidas, tais como: de que forma as tensões vividas afetam a saúde física, mental e psíquica? Se tais experiências são, de todo modo, transformadoras, quando elas são transtornadoras? Nesse caso, como os NGs lidam com elas? Os novos gerentes lidam com as experiências transtornadoras da mesma forma que os “velhos gerentes”? Haverá diferenças significativas entre gerentes homens e mulheres enquanto novos gerentes construindo suas identidades?

A presente pesquisa não foi capaz de evidenciar essa questão, sugerindo-se, portanto, uma pesquisa especificamente com essa abordagem. Enfim, a pesquisa continua em andamento, visando responder tais e outras perguntas. O campo está aberto e pode constituir uma contribuição significativa para a compreensão da ação humana nas organizações.

Referências

- Albert, S., Ashfort, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational Identity and Identification: charting new waters and building new bridges. *Academic of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Brown, A. D. (1997). Narcissism, identity, and legitimacy. *Academy of Management Review*, 22(3), 643-686.
- Bruyne, P., Herman, J., & Schoutheete, M. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais* (5a ed.). Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- Chanlat, J.-F. (1993). *O Indivíduo na organização : dimensões esquecidas*. (O. de L. S. Torres, Org.) (2a ed., Vol. 1). São Paulo: Editora Atlas.

Ésther, A. B.; & Salomão Filho, A. Tensões e Desafios na Construção da Identidade de “Novos Gerentes”

- Ciampa, A. C. (2004). Identidade. In S. T. M. Lane & W. Codo, *Psicologia Social: o homem em movimento* (4a reimpr.). São Paulo: Brasiliense.
- Davel, E., & Melo, M. C. de O. L. (2005). Reflexividade e a dinâmica da ação gerencial. In E. Davel & M. C. de O. L. Melo, (Orgs.), *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. (pp. 323-334). Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Dubar, C. (1997). *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. Porto: Porto Editora.
- Elias, N. (1994). *A sociedade dos indivíduos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Ésther, A. B., & Carmo, B. G. A. M. (2011). “A Primeira Vez a Gente Nunca Esquece”: A Experiência Subjetiva de se Tornar Gerente Pela Primeira Vez. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração - ANPAD*, 35. Rio de Janeiro; Curitiba: ANPAD.
- Ésther, A. B., & Melo, M. C. O. L. (2008). A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. *Cadernos EBAPE.BR*, 6(1), 1-17.
- 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(1), 37-55.
- Ésther, A. B., Silva, F. T., & Melo, B. A. (2010). A identidade gerencial de chefes de departamento de universidades federais em Minas Gerais. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3(2), 213-222.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization*, 10(1), 157-179.
- Freitas, M. E. (2000). Contexto Social e Imaginário Moderno. *Revista de Administração de Empresas*, 40(2), 6-15.
- Gosling, J., & Mintzberg, H. (2003, November). The Five Minds of a Manager. *Harvard Business Review*, 54-63.
- Clarke, T., & Salaman, G. (1998). Telling tales: management guru's narrative and the construction of managerial identity. *Journal of management studies*, 35(2), 137-161.
- Hatcher, C. (1999). Practices of the Heart: constituting the identities of managers. *Critical Management Studies Conference*, Manchester, England.
- Heller, R. (1987). *O Super manager*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Hill, L. (1993). *Os novos gerentes: assumindo uma nova identidade*. São Paulo: Makron Books.
- Jenkins, R. (2000). Categorization: Identity, Social Process and Epistemology. *Current Sociology*, 48(7). London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: Sage Publications.
- Lima, M. E. (1996). *Os Equívocos da Excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis: Vozes.
- Linstead, A., & Thomas, R. (2002). “What do you want from me?” a poststructuralist feminist reading of middle managers' identities. *Culture and organization*, 8(1), 1-20.
- Nkomo, S. M., & Cox Jr., T. (1999). Diversidade e identidade nas organizações. In M. Caldas, R. Fachin & T. Fischer, (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais* (A. B. Brandão, Trad.) (Vol. 1, pp. 334-360). São Paulo: Atlas.
- Pavlica, K., & Thorpe, R. (1998). Managers' Perceptions of their Identity: A Comparative Study between the Czech Republic and Britain. *British Journal of Management*, 9(2), 133-149.
- Reed, M. (1997). *Sociologia da Gestão*. Oeiras, Portugal: Celta.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologia da empresa: organização, cultura e desenvolvimento*. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.
- Sommers, M. R., & Gibson, G. D. (1994). Reclaiming the epistemological “other”: narrative and the social constitution of identity. In C. Calhoun, (Ed.), *Social theory and the politics of identity*. Oxford: Basil Blackwell.

Ésther, A. B.; & Salomão Filho, A. Tensões e Desafios na Construção da Identidade de “Novos Gerentes”

Strauss, A. L. (1999). *Espelhos e Máscaras: em busca de identidade*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Thomas, R., & Davies, A. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New Public Management and managerial identities en the UK public services. *Organization Studies*, 26(5), 683-706.

Woodward, K. (2007). Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: T. T. da Silva, (Org.), *Identidade e diferença. A perspectiva dos Estudos Culturais* (pp. 7-72). Petrópolis: Vozes.

Recebido: 01/11/2010

Revisado: 15/09/2011

Aprovado: 10/04/2012