

## “A Primeira Vez a Gente Nunca Esquece”: A Experiência Subjetiva de se Tornar Gerente Pela Primeira Vez

**Autoria:** Angelo Brigato Ésther, Bruna Gabriela A. M. do Carmo

A despeito de se encontrar material relativamente rico sobre a gestão, ainda pode ser considerada precária a bibliografia sobre as experiências subjetivas vivenciadas pelos indivíduos. Pouco se sabe sobre como os gestores encaram seu trabalho, como se vêm e como lidam com sua dinâmica profissional, como seus pares os percebem como gestor, como os gestores lidam com as relações de trabalho e de poder em suas organizações ou como eles chegam a ocupar os altos cargos gerenciais. Enfim, pouco se sabe sobre como os gestores constroem sua identidade gerencial. Menos, ainda, sabe-se sobre como os “novos gerentes” – aqueles que ocupam o cargo gerencial pela primeira vez – vivenciam tal experiência. Entende-se o trabalho gerencial como repleto de ambiguidades, contradições, dilemas e dificuldades intrínsecas à função e que, ao contrário das abordagens tradicionais, a gestão pode ser entendida como uma prática social, o que recoloca o sujeito no centro das análises. Nesse sentido, a subjetividade ocupa espaço de destaque, particularmente a questão da identidade. A despeito das concepções acerca da identidade serem diversas, em geral, elas dizem respeito às representações que os indivíduos elaboram sobre si mesmos e os outros, sendo construídas na relação do indivíduo com o outro (indivíduo, grupo ou organização, por exemplo), como resultado dos diversos processos de socialização, sendo as organizações um espaço privilegiado de construção de identidades e de definições de si e dos outros. A pesquisa realizada teve por objetivo geral compreender como os indivíduos constroem subjetivamente sua identidade gerencial, durante o primeiro ano de sua experiência num cargo gerencial. Em termos metodológicos mais gerais, a pesquisa foi conduzida tal como aquela realizada por Linda Hill. A coleta dos dados primários foi feita por meio da entrevista semi-estruturada, bem como a técnica de construção de desenhos, que tem a vantagem de estimular a manifestação de dimensões emocionais, psicológicas e políticas. A pesquisa foi realizada com seis “novos gerentes”, além de um subordinado e um superior. Os novos gerentes estão há pouco tempo na função, mas não se pode afirmar que eles completaram a transição. Em todos os depoimentos, a adaptação psicológica se fez evidente. De fato, assumir uma nova identidade, cuja configuração requer *pensar, sentir e avaliar como gerente*, sobretudo quando se leva em conta o contexto que condiciona o ingresso na função. De uma forma ou de outra, todos tiveram de aprender o que significa ser gerente, sobretudo quando destacaram que seus superiores esperam deles nada menos do que resultados e aprendizado constante. Com o tempo, passaram a desenvolver seus julgamentos acerca das pessoas que os cercam e com as quais trabalham, daí a menção recorrente à equipe em quase todas as perguntas e fases das entrevistas. Observa-se, inclusive, que com o tempo, os gerentes vão se tornando mais críticos e exigentes. Por fim, a luta contra as tensões e as emoções estão mais implícitas do que implícitas nas palavras dos novos gerentes, embora às vezes os medos e tensões venham à tona.

## 1 INTRODUÇÃO

A despeito de se encontrar material relativamente rico sobre a gestão, ainda pode ser considerada precária a bibliografia sobre certos aspectos da função, notadamente as experiências subjetivas vivenciadas pelos indivíduos. Pouco se sabe sobre como os gestores encaram seu trabalho, como se vêem e como lidam com sua dinâmica profissional, como seus pares os percebem como gestor, como os gestores lidam com as relações de trabalho e de poder em suas organizações ou como eles chegam a ocupar os altos cargos gerenciais. Enfim, pouco se sabe sobre como os gestores constroem sua identidade gerencial. Menos, ainda, sabe-se sobre como os “novos gerentes” – ou seja, aqueles que ocupam o cargo gerencial pela primeira vez – vivenciam tal experiência. De um ponto de vista teórico e epistemológico, entende-se o trabalho gerencial como repleto de ambiguidades, contradições, dilemas e dificuldades intrínsecas à função e que, 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). Nesse sentido, a subjetividade ocupa espaço de destaque, particularmente a questão da identidade.

A despeito das concepções acerca da identidade serem diversas, em geral, elas dizem respeito às representações que os indivíduos elaboram sobre si mesmos e os outros, sendo construídas na relação do indivíduo com o outro (indivíduo, grupo ou organização, por exemplo), como resultado dos diversos processos de socialização (DUBAR, 1997), sendo as organizações um espaço privilegiado de construção de identificações e de definições de si e dos outros (SAINSAULIEU, 1997).

Assim, a pesquisa realizada teve por objetivo geral compreender como os indivíduos constroem subjetivamente sua identidade gerencial, durante o primeiro ano de sua experiência num cargo gerencial. A pesquisa pode ser considerada uma replicação do estudo de Hill (1993), com adaptações e ajustes à realidade brasileira. Em outras palavras, buscou-se identificar e analisar a experiência subjetiva dos atores – desde o momento em que assumem um cargo gerencial –, a partir de seu próprio ponto de vista e do ponto de vista de seus superiores e subordinados hierárquicos diretos.

Para tanto, o artigo está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, apresentam-se os principais conceitos e questões acerca do trabalho gerencial, enfatizando a identidade. É descrito, basicamente, o entendimento e o trabalho realizado por Linda Hill sobre os novos gerentes, e que inspira este trabalho. Em seguida, descreve-se a metodologia utilizada. Adiante, são apresentados e analisados os principais resultados, fruto das entrevistas realizadas com os chamados novos gerentes, bem como seus superiores imediatos e subordinados diretos. Finalmente, são feitas as considerações finais e sugestões para uma agenda de pesquisa.

## 2 TRABALHO E IDENTIDADE GERENCIAL

Atualmente, com a crescente importância que as organizações assumiram na sociedade – a ponto de Chanlat (2000) falar em sociedade *managerialista* –, a função gerencial é cada vez mais exposta, atribuindo-se a ela uma maior importância pelo sucesso de suas organizações. Nesse contexto, é possível perceber por que a literatura e a mídia, em geral, tendem a atribuir uma importância extrema às organizações – em especial às empresas –, atribuindo-lhes, muitas vezes, uma identidade divina (deificação), em que a figura do gerente se transforma numa figura deificada para a sociedade (AKTOUF, 1996). No entanto, apesar da imagem deificada e glorificada do gerente, diversos estudos e pesquisas mostram o quanto a prática gerencial é complexa e repleta de incertezas, ambiguidades, contradições e dilemas (HILL, 1993; REED, 1997; MELO, 1999; DAVEL & VERGARA, 2001; ESTHER &

MELO, 2004; PAIVA *et al*, 2006; DAVEL & MELO, 2005), contrariamente aos estudos da chamada “escola clássica” e da “comportamental”.

Reed (1997) faz uma síntese dos diversos campos de análise dos estudos sobre gestão, assumindo que nas visões mais tradicionais

[...] os gestores tornam-se simplesmente agentes de imperativos funcionais, produzidos fora das práticas sociais em que se acham quotidianamente envolvidos. Enquanto portadores de uma racionalidade instrumental, ou enquanto representantes públicos da arte de fazer política organizacional, ou ainda como joguetes de forças sociais inexoráveis, os gestores perdem qualquer direito de compreensão sobre si próprios e de defesa da sua identidade cultural (REED, 1997, p. 22).

Assim, o autor sugere a perspectiva praxeológica, que concebe a gestão como prática social e define o processo de gestão como um “conjunto de mecanismos, processos e estratégias articulados de forma imprecisa e orientados pela conjugação de outras práticas respeitantes à produção de bens, serviços e representações que transformam o meio em que vivemos” (REED, 1997, p. 30). Em outras palavras, a gestão como prática social considera em sua análise os níveis institucional, organizacional e comportamental, na medida em que diz respeito à ação de indivíduos e grupos dentro de determinada organização e de um contexto macroestrutural (REED, 1997). Vista dessa maneira, a gestão traz à tona as ambiguidades e a complexidade da prática da função gerencial, ao articular as diversas dimensões que a envolve.

Nesse sentido, Hill (1993) mostra especialmente os conflitos e ambiguidades que o indivíduo encontra e enfrenta durante o processo de construção de sua identidade gerencial ao longo do primeiro ano no cargo. Tais ambiguidades decorrem do fato de que os indivíduos, pelo menos nos casos estudados, são levados a ocupar cargos gerenciais sem nenhum tipo de preparação específica. Além disso, as expectativas dos gerentes são, inicialmente, até mesmo contraditórias em relação às expectativas dos subordinados, colegas e superiores. É nesse contexto que emerge a questão da identidade.

Para Hall (2004), há três concepções acerca do conceito de identidade, relativas aos respectivos conceitos de indivíduo: o indivíduo do Iluminismo (cuja identidade é basicamente uma essência imutável); o indivíduo sociológico (que se adapta em torno de uma essência); e o indivíduo pós-moderno (cuja identidade é fragmentada, múltipla e multifacetada).

Identidade fragmentada e múltipla implica que cada indivíduo pertence a diversos grupos com os quais se identifica ou pode vir a se identificar, independentemente de se comprometer com todos eles. Ou seja, diz respeito à interação entre o indivíduo e a sociedade no decorrer do tempo.

A identidade também é multifacetada, na medida em que diz respeito a diversos aspectos e processos que caracterizam a vida do homem na e em sociedade: culturais, biográficos (históricos), sociais, institucionais, físicos, psicológicos, comportamentais, biológicos, políticos, espirituais (ou religiosos), raciais, cognitivos e linguísticos. Evidentemente, apenas alguns deles serão discutidos neste trabalho.

A identidade é construída na prática (CIAMPA, 1991) e dentro de um contexto específico de ação. Esse contexto diz respeito às chamadas “relações de trabalho”, que são aquelas que ocorrem entre empregadores e empregados em uma organização e são mediadas pelas relações de poder na e para a realização do trabalho (MELO, 1991). As relações de trabalho se expressam por meio de diversos processos e mecanismos relacionados principalmente à organização do trabalho, às condições de trabalho, à gestão de recursos humanos e às formas de regulação de conflitos, os quais, em seu conjunto, são condicionados por fatores macrosociais, tais como o mercado de trabalho, a organização político-sindical e a regulação do Estado. Além disso, de certo modo, são reflexo e reproduzem características da

sociedade e da cultura mais ampla em que estão inseridas (MELO, 1991). É nesse sentido que Sainsaulieu (1997) e Dubar (1997) afirmam que se dá a construção da identidade pelo trabalho.

De outro modo, pode-se afirmar que, se a ação do indivíduo no trabalho é mediada pelas relações de poder e se a identidade é construída na e pela ação (inclusive no trabalho), portanto a identidade é construída (também) no contexto das relações de trabalho e de poder. Assim, a identidade é um processo político construído na ação, configurando um projeto sempre em andamento e a reconstruir.

Na perspectiva da identidade social, a TIS (Teoria da Identidade Social) assume a idéia 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 auto-estima (TAJFEL 1982). A identidade social é definida como: “(...) aquela parte do auto-conceito 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” (TAJFEL, 1982, p.24). Como Hogg e Terry (2001) colocam, a idéia básica da TIS é que uma categoria social fornece ao indivíduo um direcionamento básico de quem é a partir do momento que pertence a um grupo.

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.

Os estudos sobre identidade gerencial, em especial, ainda são escassos. Pavlica e Thorpe (1998), por exemplo, visando contribuir para o ensino em administração na República Tcheca, analisam a identidade social de administradores tchecos, comparando-os com os britânicos. Eles partem do pressuposto de que o conceito de identidade é estreitamente relacionado ao de cultura e reconhecem que há diferenças significativas culturais entre os dois países. Como consequência, partem da hipótese de que tais diferenças afetam as respectivas práticas de gestão de duas maneiras: a forma pela qual os administradores acreditam que devem oficialmente conceituar e descrever seu papel; e o modo como os gestores individuais expressam e, talvez, modificam essa compreensão, à luz de suas experiências e visões.

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

Thomas e Davies (2005), nessa mesma direção, discutem a produção de significados e subjetividades no âmbito da chamada “Nova gestão pública britânica” (*New Public Management* – NPM) e o modo como os indivíduos constroem suas identidades gerenciais. Em razão de o serviço público britânico vir passando por transformações há cerca de duas décadas, o que implica a redefinição de sua força de trabalho, as autoras entendem a NPM como um projeto identitário. Tal projeto é viabilizado por meio de novas tecnologias

disciplinares desenhadas para inculcar novos valores, atitudes, prioridades e auto-entendimento entre os profissionais de serviço público (THOMAS & DAVIES, 2005).

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

O processo de construção da identidade envolve, basicamente, quatro aspectos fundamentais que ocorrem de forma sequencial: “aprender o que significa ser gerente; desenvolver julgamentos interpessoais; adquirir auto-conhecimento; e lutar contra as tensões e emoções” (HILL, 1993, p. 6). Segundo a autora, o aspecto do aprendizado se refere à preparação para o exercício da função, à conciliação de expectativas (do próprio gerente, de colegas, subordinados e superiores) e ao caminho rumo à identidade gerencial. O novo gerente sai de um primeiro momento em que faz uso intenso de sua posição formal, focando prioritariamente em si mesmo e desconsiderando as mais diversas expectativas, até o momento em que percebe e começa a agir no sentido de assumir as responsabilidades básicas gerenciais: fixar agendas e estabelecer redes de trabalho. No segundo aspecto, o novo gerente desenvolve sua capacidade de julgamento interpessoal. Buscando credibilidade e comprometimento em vez de meramente emitir ordens, passa a considerar a diversidade dos indivíduos ou seja, passa a agir mais como líder. No terceiro aspecto, o gerente passa a observar suas próprias fraquezas e virtudes, a se perguntar por que ele se tornou gerente e se realmente reúne as condições para exercer a função. O indivíduo já sente, avalia e pensa como gerente. Ou seja, sua identidade está em plena transformação. Por fim, o último aspecto observado é a luta contra as tensões e emoções, no sentido de que assumir um cargo desta natureza implica lidar com uma série de tensões, medos, conflitos e ambiguidades, que são fontes permanentes de *stress* e afetam, inclusive, a vida familiar (HILL, 1993).

O que se percebe da pesquisa da autora é que a identidade é um processo permanente que não possui regras definidas, mas que guarda forte relação com o ambiente e com a organização na qual o indivíduo está inserido. Em outras palavras, envolve tanto um processo de socialização quanto um processo de aprendizagem e implica um grande envolvimento físico e psíquico. Para Hill (1993, p.210), tornar-se gerente é desenvolver plenamente a função gerencial, é um processo complexo e árduo e que, ainda, deverá ocorrer de forma individual, paciente: “sem atalhos e sem emendas”.

Alterar uma atitude consiste em modificar, também, pensamentos, interpretações e visões, pois é pensando de forma diferente à determinada questão é que se tornará possível uma mudança de atitudes – natural, consistente, ou seja, incorporada à ética do indivíduo.

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. (HILL, 1993, 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 os gerentes precisam conhecer para exercer a função. Visto por esta ótica, Hill (1993) supõe que os indivíduos que assumem uma função de gerência inédita necessitam de dispor de uma identidade gerencial antes de incorporá-la, de fato. É fazer segundo um gerente faria – sem sê-lo no que diz respeito à identidade, somente na denominação por “gerente” em função da nomenclatura e das atribuições formais do cargo. O indivíduo constituirá uma identidade e “será” alguém em

determinada situação. Porém, no ambiente organizacional esta “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, tanto quando considerado um único indivíduo em “debate” consigo próprio, como em uma interação de identidades entre sujeitos distintos. A problemática subjetiva da gestão estaria de certa forma elucidada e, com isso, simplificada, caso não houvesse a conformação de múltiplas identidades contraditórias, multidimensionais e dispersas *ad eternum*.

### 3 PASSOS METODOLÓGICOS

No que se refere à pesquisa específica sobre identidade, Nkomo e Cox Jr. (1999) afirmam que esta não permite uma mensuração discreta, pois os métodos quantitativos podem ser falhos em identificar o complexo significado e a construção da identidade. Pressupõe-se, que os sujeitos “têm um conhecimento prático, de senso comum e representações relativamente elaboradas que formam uma concepção de vida e orientam suas ações individuais”, ainda que isso não implique um conhecimento crítico que relacione os saberes específicos à totalidade e as experiências individuais ao contexto geral da sociedade (CHIZOTTI, 1991, p. 83). Em outras palavras, os sujeitos são dotados de uma consciência prática, de uma reflexividade que lhes permite “seguir em frente” e explicar suas ações (GIDDENS, 2002). É nesse sentido que a pesquisa qualitativa e seus métodos partem da perspectiva ou das ações do sujeito estudado (ALVESSON & SKÖLDBERG, 2000).

Em termos metodológicos mais gerais, a pesquisa foi conduzida tal como Hill (1993). O levantamento bibliográfico não aponta nenhuma publicação que o tenha feito anteriormente, o que confere à pesquisa ineditismo, pelo menos no Brasil. A vantagem específica, nesse caso, é que o procedimento utilizado pela autora foi devidamente testado e aprovado. Em sua obra de referência, Hill (1993) descreve como sua pesquisa foi realizada, oferecendo, portanto, informações e passos metodológicos valiosos para o desenvolvimento da presente pesquisa. No entanto, seu roteiro sofreu algumas adaptações, de modo a torná-lo mais adequado em termos de linguagem.

A coleta dos dados primários foi feita por meio da entrevista semi-estruturada (TRIVIÑOS, 1987), 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). Também foi utilizada a técnica de construção de desenhos, tal como descrita por Vergara (2006), que tem a vantagem de estimular a manifestação de dimensões emocionais, psicológicas e políticas.

A pesquisa foi realizada com seis “novos gerentes” convidados, além de um subordinado e um superior. Na prática, porém, dois superiores e um subordinado se recusaram, sistematicamente, a participar, por meio de subterfúgios como adiamentos e alegação de problemas de agenda. Dada a dificuldade de se obter novos gerentes, mantiveram-se aqueles inicialmente disponíveis (seis novos gerentes, quatro superiores e cinco subordinados, totalizando quinze indivíduos entrevistados). Foi considerado novo gerente aquele que havia assumido a função, basicamente, acerca de três meses.

Os contatos prévios, para explicação dos objetivos da pesquisa e convite de participação foram feitos por *e-mail*. Chegou-se até eles através de indicação. Marcou-se o primeiro encontro, quando os termos de participação em pesquisa foram assinados. Garantiu-se o sigilo de todos os participantes, bem como das empresas as quais fazem parte. Dado isto, os novos gerentes foram nominados por NG, os subordinados por SB e os superiores por GS.

Os roteiros das entrevistas basearam-se naqueles propostos por Hill (1993). As primeiras entrevistas foram feitas presencialmente, no ambiente de trabalho de cada novo gerente. A seguir, foram feitas entrevistas de acompanhamento com os novos gerentes,

pessoalmente ou por telefone, em intervalo médio de três meses entre uma e outra. Tal como realizado por Hill (1993), o objetivo era tentar captar o que os novos gerentes haviam aprendido de forma significativa ao longo do exercício gerencial em seu primeiro ano de trabalho como tal. Todas as entrevistas foram gravadas digitalmente, mediante prévia autorização dos entrevistados, entre janeiro e novembro de 2010. Em resumo, os NG1, NG3, NG4 e NG5 concederam as três entrevistas, enquanto os NG2 e NG6 concederam duas, em função de demissão e licença médica, respectivamente. Para a análise dos dados primários, foi utilizada basicamente a análise temática, que consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a fala dos entrevistados (BARDIN, 1995).

Por fim, utilizou-se o método de construção de desenhos para coleta e análise dos dados. Vergara (2006b, p. 49) a define como o uma forma de “obtenção de dados por meio do qual o pesquisador solicita aos sujeitos da pesquisa que elaborem uma imagem gráfica (desenho de livre criação) relacionada ao tema proposto”, constituindo, portanto, uma resposta visual à situação sob investigação. Tal método visa permitir a expressão de aspectos metodologias mais comumente utilizadas.

O uso de dados visuais se faz importante por, pelo menos, duas razões básicas: primeiro, as imagens são onipresentes na sociedade e, assim, algum exame de representação visual pode trazer à tona elementos significativos em algum nível de análise; segundo, porque pode ser capaz de revelar alguns conhecimentos não obtidos por nenhum outro meio (BANKS, 2009).

## 4 OS NOVOS GERENTES E A CONSTRUÇÃO SUBJETIVA DA IDENTIDADE

### 4.1 Caracterização dos Novos Gerentes

Foram entrevistados seis novos gerentes, além de seus superiores imediatos e um subordinado de cada, conforme o Quadro 1, a seguir. Convém destacar que a questão do gênero não foi tema de discussão e análise. No entanto, é razoável admitir que o gênero possa ser elemento decisivo em determinadas organizações.

**Quadro 1 – Novos gerentes entrevistados**

NG1	Mulher, vinte e nove anos, funcionária de uma indústria farmacêutica, sendo gerente de 3 funcionários. Seu trabalho destina-se a registro e renovação de registro dos produtos produzidos na empresa, local em que trabalha há 6 anos, e há um mês como gerente. Seu superior direto é o diretor técnico industrial.
NG2	Homem, quarenta e sete anos, sendo os últimos 8 como funcionário desta empresa do ramo de construção civil, onde tornou-se gerente de vendas há um mês. Suas responsabilidades principais compreendem o controle de sua equipe, seleção e demissão de pessoal, avaliação dos cargos ocupados, desenvolvimento de vendas, formulação de novas ideias, implantação de vendas externas. Seu superior direto é denominado supervisor de vendas, sendo responsável por todas as lojas da empresa. Seus subordinados são, em sua maioria, vendedores, compreendendo também analistas de créditos e responsáveis por serviços gerais.
NG3	Mulher, vinte quatro anos, há quatro neste escritório de contabilidade. Atua como gerente há 3 meses, sendo responsável por orientar sua equipe, administrar o trabalho dos outros funcionários do escritório, além de cumprir suas próprias tarefas como contadora. Seu superior imediato é o proprietário do escritório. A equipe é formada por mais cinco funcionários.
NG4	Homem, vinte e sete anos, coordena a área de compras de uma empresa que opera com vendas por <i>telemarketing</i> . Está na organização há 5 anos, tendo ocupando o cargo de supervisor há três meses. Suas funções resumem-se em processos de negociação com fornecedores através de cotações, gerenciando o orçamento prévio. Mantém sob sua supervisão dezoito subordinados e é subordinado a um gerente geral.
NG5	Mulher, dezoito anos, e há quatro meses assumiu o cargo de gerente financeira e comercial da organização em que já trabalhava há dois anos, onde fora secretária. A empresa oferece cursos de capacitação na área de informática, e suas atribuições estão ligadas à conferência de metas a serem batidas, setor de cobrança e funcionamento geral da empresa. É responsável pela supervisão de sete pessoas da área comercial da empresa, enquanto seu superior imediato é um diretor, que trabalha em outra unidade física da organização.
NG6	Mulher, trinta e um anos, é engenheira de segurança do trabalho, sendo responsável pela gestão do setor de segurança e meio ambiente. A organização opera no setor químico de transformação industrial; foi

	admitida na empresa há dois meses e desde então vem exercendo sua função de gerência, onde coordena três técnicos de segurança do trabalho e é supervisionada por um gerente industrial. Suas funções são a segurança das áreas, atribuição de novas funções e estruturação do setor de segurança, razão pela qual foi contratada.
--	--

#### 4.2 Expectativas dos Superiores em Relação ao Novo Gerente

As principais expectativas dos superiores em relação aos NGs são a “motivação da equipe” e o “alcance das metas”. Tal como identificado por Hill (1993), os superiores articulam tanto as questões de “rede de relacionamentos” quanto as de “agenda”. A despeito da concepção marcante da maioria dos superiores entrevistados a respeito de que as responsabilidades e autoridades de um cargo gerencial estão ligadas à execução técnica de serviços especializados do setor, destaca-se também a questão do relacionamento pessoal direto e das formas que estas relações deveriam se estabelecer em um ambiente organizacional saudável, como segue no discurso a seguir:

*O que eu mais espero de um gerente , na verdade é justiça, na maioria das vezes, eu acho que um gerente, ele tem que ser muito justo ...porque senão ele, mais cedo ou mais tarde ele vai perder a equipe dele e muitas pessoas vão desmotivar... agora a questão da autoridade, você tem que ter autoridade, mas pra ter autoridade eu acho que não precisa de você ser grosseiro, acho que depende muito da maneira como você se porta, da maneira como você passa o teu interesse, todos aqueles teus objetivos para os teus subordinados... (GS 4)*

Alcançar os resultados diz respeito a

*... cuidar do seu mercado... Ele tem que cuidar do mercado dele, como que anda nossos concorrentes, quem são nossos clientes diretos, é... acompanhar sua equipe de vendas, acompanhar resultado de crediário, acompanhar o setor de entrega, pra que realmente a satisfação do nosso cliente seja atingida. (GS 2)*

Com relação às dificuldades vividas pelos novos gerentes quando em transição para o novo cargo, o grande desafio visto pelos superiores a ser enfrentado pelos novos gerentes é aprender a gerir sua equipe, motivar seu corpo de trabalho. O sujeito sai de um cargo estritamente operacional e passa a ser responsável pela eficiência e eficácia do trabalho de outras pessoas.

*Após a mudança que ele virou gerente, ele tem os seus liderados... o gerente tem que pensar no resultado, no seu foco. E tem que levar esse time junto com ele. Mexer com várias cabeças pra pensar num único objetivo. Então o grande desafio do gerente é esse. Não é número. É vender a ideia pra sua equipe. E muitas vezes nessa transformação aí, ele custa a entender isso. Que ele não é mais um vendedor. Entendeu? Então, o que a empresa pede pra ele, que é número, ele tem que convencer os funcionários que aquele caminho ali é o melhor pra conseguir o objetivo. (GS2)*

Além disto, o fato de terem de lidar com “ex-colegas” é um aspecto relevante:

*O maior dos desafios, no caso, é você passar a liderar quem eram seus companheiros de trabalho, então quem estava no mesmo nível que você passa a estar um nível abaixo, eles passam a ser seus subordinados, então eu acho que esse é o maior desafio, é a questão pessoal exatamente, e na minha opinião sempre vai ser o maior (GS 4)*

Os discursos gerenciais – dos superiores – são, de certo modo, políticos, ou seja, eles abordam tanto a perspectiva da empresa quanto a dos empregados, denotando um discurso afinado com aquilo que é apregoado pelos gurus, consultores e manuais de gestão de recursos



humanos: articulação dos interesses mútuos. No entanto, o depoimento de GS, ao afirmar que o NG tem de “vender a ideia para a equipe” e alcançar o “número” escancara a perspectiva racional do alcance de resultados, isto é, a motivação é fonte de resultados.

### 4.3 Expectativas dos Subordinados em relação ao novo gerente

Da mesma forma que os superiores, seus subordinados apontam como expectativas principais em relação ao novo gerente aspectos ligados ao relacionamento interpessoal e ao alcance de resultados, como exemplificado pelo seguinte relato:

*Eu acho que é um bom relacionamento interpessoal em primeiro lugar. Segundo, eu acho que é a coordenação do setor, uma boa coordenação, uma boa visão. Uma boa resolução de problemas... (SB1).*

Este convívio e amizade que organiza as relações informais no trabalho podem sofrer alterações com as mudanças hierárquicas dos cargos e pessoas, se constituindo em um dos grandes fatores críticos do relacionamento no trabalho apontados pelos subordinados, como neste discurso:

*Eu acho que o crítico de todo gerente é que ele conseguindo esse cargo, ele não pode ter mais aquela amizade, não pode mais ficar conversando com o trabalhador, só cobrar o trabalho que ele deve exercer da melhor forma possível. (SB4).*

*Como gerente, pelo menos aqui, é uma coisa, difícil de estar lidando, porque ela tem que colocar rédeas em tudo que acontece, então é importante que ela tenha um relacionamento legal com as pessoas aqui dentro, né, saiba respeitar apesar de tudo, mas tem que estar separando a amizade com o profissional aqui também. (SB5)*

Esta idéia é corroborada também pelos novos gerentes, como se vê: “(...) no começo eu confundia um pouco a amizade com o profissional (NG4). Além disto, os subordinados falam da importância de o líder funcionar como um exemplo de comportamento e de eficiência no trabalho, visando alcançar os resultados esperados pela empresa.

*Pra mim, é o resumo disso tudo aí é mostrar resultado, né?! E ter também o... como se diz... o entendimento de todos. Todos estarem juntos com o gerente pra alcançar os resultados, né?! A pessoa tem que passar liderança pra quem ele vai liderar. Exemplos... através de exemplos. E quem for fazer essa promoção tem que saber detectar isso, né?! De uma forma... de ver como a pessoa foi, como é... E conta tudo. Pra ser gerente a pessoa tem que dá exemplos. É isso aí (SB2).*

Essa questão relativa ao gerente ser exemplo para seu subordinado no trabalho é extrapolada para uma relação de dependência total entre um e outro:

*A responsabilidade de lidar com as pessoas, por exemplo, o meu emprego aqui depende dela, então se ela não souber responder por mim, eu posso sair daqui por conta disso, então ela tem uma responsabilidade de passar tudo que está acontecendo para os diretores (SB5).*

Enquanto a maioria dos subordinados abordou bons relacionamentos de trabalho nas organizações a que pertencem, um deles apontou a dificuldade de relacionamento entre seus colegas, situação esta não bem gerida pelo seu superior:

*Ah... tem que haver mais... cooperação entre os funcionários... Na verdade, não pode haver é um querer furar o olho do outro, né?! E normalmente tá acontecendo isso aí... (SB2).*

O mesmo subordinado acredita que seu novo gerente deveria trabalhar no sentido de administrar esses conflitos e resolver tal problema. Como não obtém sucesso, avalia negativamente sua atuação:

*Tá... Oh! Falar a verdade é... ultimamente tá deixando muito a desejar, porque tá deixando fugir é... liberdade... Tá dando muito liberdade pras pessoas e elas confundem. Eu acho que tinha que ser mais autoritário nisso, certo?... Não tá tendo pulso forte pra administrar os conflitos. E... a gente não tem ele como um exemplo. Assim... Porque... ah... aquele negócio. Pede pra você fazer uma coisa mas, na verdade, ele mesmo num faz. O exemplo é horário, cumprimento de horário... São essas pequenas coisas que todo mundo repara e acaba caindo a moral dele, né?! (SB2)*

Observa-se, de forma quase irônica, que os subordinados desejam controle sobre eles mesmos. A (suposta) autonomia é considerada liberdade “demais”. O fato de o gerente se portar de forma constitui um exemplo, pelo menos para SB2. Observa-se a força da metáfora ou da representação do gerente como “chefe”, aquele que emite ordens e deve ser obedecido, o que evitaria conflitos, o que denota claramente o ideal burocrático, para o qual tudo funcionaria de modo precisamente articulado, baseado na hierarquia, autoridade e definição clara de papéis.

#### 4.4 Os novos gerentes

Aos novos gerentes, foi solicitado que definissem o que é ser gerente. Da mesma forma, sempre ao final da primeira entrevista, foi-lhes solicitado que representassem, por meio de um desenho, o que é ser gerente, e que, em seguida, explicassem-no.

NG1 desenhou uma balança de dois pratos (Fig. 1). Do lado direito, em que o prato está mais alto, escreveu as seguintes palavras e expressões: “somar”; “liderança”; “postura pessoal”; “bagagem técnica”; “comprometimento”; “determinação”; “relacionamento interpessoal”; “foco”. Do lado esquerdo, em que o prato está mais baixo, escreveu: “defeitos para serem repensados e melhorados”. Ao ser solicitada que descrevesse seu desenho, NG1 fez o seguinte relato:

*Eu quero desenhar uma balança. Eu vou colocar na balança... Ai, como eu vou desenhar a parte de cima dessa balança? Que a gente tem que tentar somar... Aqui nessa parte maior, que tá ganhando, vamos dizer, que tá pesando mais, tem que tá o perfil de liderança, você tem que tá nessa função... Postura, né?! Que já tá na liderança, mas a postura também pessoal. Tem que dá exemplo. Bagagem técnica. Comprometimento. E última coisa, que eu acho mais importante, determinação. Ah, só mais uma: relacionamento interpessoal. Tem que melhorar. Foco. Tem que focar aquilo que você quer. Aí vem determinação, bagagem técnica, comprometimento, liderança e postura pessoal. E o que tem que tá perdendo... É... aqui vai tá tudo que é ruim. Tem que tá ganhando o lado que é bom. Tem que tá pesando mais na balança. E aqui tem que ficar o que tem que melhorar. Vou colocar aqui “defeitos a melhorar”. Tem que repensá-los e melhorá-los, aprimorá-los. Tem um nome melhor. Foge a palavra de vez em quando. (NG 1)*

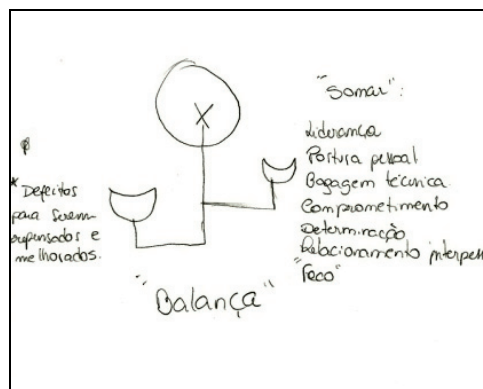


Figura 1 – Ser gerente para NG1

Vê-se que a descrição que NG1 faz do seu próprio desenho mostra que ela tentou projetar nele os pontos que considerou mais importantes no decorrer da entrevista. Volta aqui sua grande preocupação com o relacionamento interpessoal. Em diversas perguntas, ela apontou a importância de melhorar o relacionamento do departamento que gerencia frente aos outros departamentos, para que assim o trabalho flua melhor, e na busca de ser respeitada por eles. Quanto aos pontos negativos, não foi tão precisa quanto aos positivos, falando apenas de defeitos de maneira geral.

Analisando subjetivamente e de maneira superficial o desenho, percebe-se que ela colocou no papel o contrário do que descreveu. Enquanto ela disse querer apontar que o lado da soma deveria ser o lado que está ganhando, desenhou essa parte perdendo, mais leve na balança em relação aos defeitos que ainda precisa melhorar, como se ainda houvesse mais defeitos em relação ao ideal de liderança a ser atingido. Além disso, o desenho foi feito mais à esquerda e na parte superior do papel. Desenhos nesta localização estão relacionados, geralmente, respectivamente, ao passado e ao intelecto e à descoberta de coisas novas. Analisado sob esse ponto de vista, podemos dizer que mesmo com todas as expectativas e anseios proporcionados pela nova posição gerencial, NG1 ainda encontra-se bastante receoso, atrelado ao que sua posição anterior lhe proporcionava e ao que pretende mudar.

NG2 desenhou sua própria mão, fazendo um risco com um lápis em torno dela sobre o papel. Em cada dedo representado escreveu uma palavra diferente. Do polegar ao dedo mínimo, tem-se: verbo; indicador; média ou situação atual; compromisso e prazo (Fig. 2).

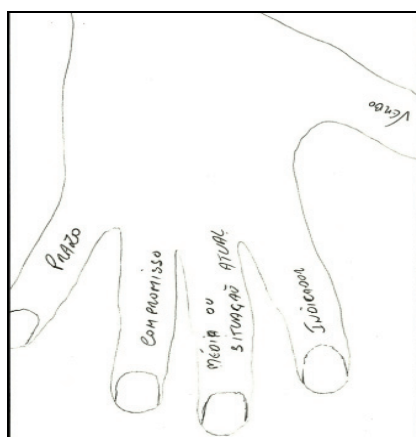


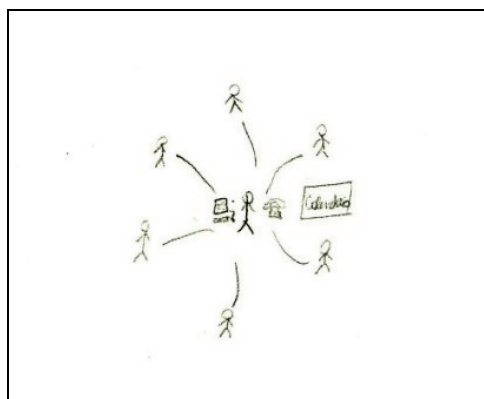
Figura 2 – Ser gerente para NG2

Em sua própria descrição:

*... eu vi esse desenho num curso de gestão que eu fiz, e eu achei legal. Eu vou fazer ele. Eu gostei dele. Eu achei muito legal isso. Eu não sei se eu vou lembrar dele direitinho igual foi feito. Tudo que você almeja na vida, você vai falar, você vai começar com um verbo. 'Vou fazer', 'vou alcançar'. O compromisso é o compromisso de você tá fazendo aquilo. E o prazo é até quando você vai fazer.*  
(NG2)

O desenho e a descrição demonstram toda a empolgação e euforia expressos pelo NG 2 durante toda a entrevista. Ele foi o gerente com menos tempo no cargo a ser entrevistado, e o que se mostrou com mais desejo de autoafirmação e sucesso na nova posição, com muitos planos e projetos. Pela descrição subjetiva, vemos que o desenho foi feito central ao papel, ocupando-o praticamente todo, o que representa uma preocupação e foco no momento atualmente vivido. Isso condiz com seu discurso e suas expressões não-verbais de interesse e empenho.

NG3 desenhou uma pessoa no centro, ladeado por um telefone e um computador. Em volta encontram-se outras seis pessoas, dispostas em círculo. A palavra ‘calendário’ aparece escrita ao lado do telefone (Fig. 3).



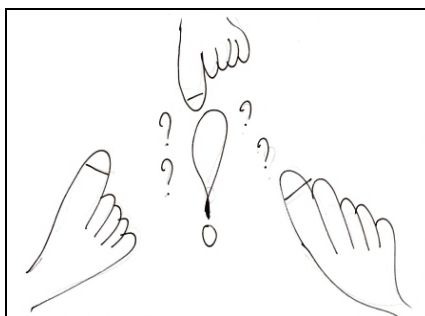
**Figura 3 – Ser gerente para NG3**

Ao ser solicitado que descrevesse seu desenho, NG3 afirma:

*É isso. Aqui no meio sou eu, com um computador, um telefone, um calendário a cumprir, com datas. As pessoas em volta, que eu tenho que tá auxiliando toda hora, delegando tarefas. (NG 3)*

Tal desenho parece mais ligado ao estereótipo da função gerencial, de ter pessoas em volta de si, dependentes dela, amparada por suas ferramentas de trabalho. Uma análise mais profunda fica carente, apesar de se perceber a projeção de sobrecarga que afirmou sentir em algumas situações, dado que, além de ter que cumprir todas as suas tarefas, deve ainda auxiliar todos os seus subordinados. Não foi exposto, tanto no momento de elaboração do desenho, quanto no discurso posterior, expectativas ou frustrações diante do cargo, parecendo mais neutra.

NG4 desenhou três mãos em torno de um grande ponto de exclamação rodeado de interrogações (Fig. 4).



**Figura 4 – Ser gerente para NG4**

O próprio entrevistado explica:

*Eu desenhei mãos, ponto de interrogação e pontos de exclamação. Os pontos de interrogações são os problemas que o gerente tem que vivenciar no dia a dia e sempre vem pra quem? O ponto de interrogação, eu vejo ele como sendo o gerente em si, ele tem que sempre ser o primeiro ou não sempre sendo o primeiro, mas tem que ser sempre um dos primeiros para solucionar e esta mão significa as direções, então quem soluciona, já sabe a direção pra onde tem que ir, para quem tem que administrar o problema, indicar algum problema para quem deve solucionar.*

Pela descrição subjetiva, observa-se que o desenho foi feito central ao papel, representando uma preocupação e foco no momento atualmente vivido.

O NG5 desenhou um cenário mais amplo, bucólico até, representado por sol, nuvens, pássaros, montanhas e grama. No meio do campo, desenhou uma porta com a palavra “oportunidade” (Fig. 5). Ao descrever o que representa, o gerente afirma:

*Bom, eu fiz esse desenho porque eu acredito que a gerência, quando entrou na minha vida profissional, ela entrou como uma porta, como uma oportunidade única, onde eu agarrei com todas as forças e vou procurar sempre fazer o meu melhor, porque hoje em dia é complicado a gente achar um profissional insubstituível, e eu sei que eu não vou encontrar a perfeição, mas eu sei que eu vou e sempre estar buscando.*



Figura 5 – Ser gerente para NG5

Por fim, NG6 desenhou um *notebook* e um *mouse* acoplado ao mesmo, bem ao centro do papel (Fig. 6). Segundo o entrevistado, o desenho representa

*uma das minhas principais necessidades atuais como gerente, e que venho requerendo isso junto ao meu chefe; outros funcionários já ganharam um notebook da empresa e espero que pra mim, isso não demore....(risos)*

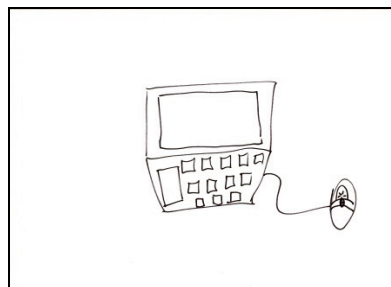


Figura 6 – Ser gerente para NG6

Embora o entrevistado tenha se afastado do proposto, observa-se, pelo seu discurso, que ele parece se sentir subtraído, ao afirmar que outros funcionários “ganharam” um equipamento da empresa. Ao mesmo tempo em que representa um meio de realizar seu trabalho, ele sugere estar sendo preterido quando se trata de “benefícios”, ou seja, ele parece sentir que, por ser gerente e precisar de um computador, já deveria tê-lo recebido.

De modo geral, em todos os desenhos e respectivas explicações por parte dos entrevistados, percebe-se uma clara ansiedade em função da nova situação e dos desafios que se lhes apontam. Da mesma forma, praticamente todos (exceto NG6, que foi mais evasivo) denotaram ter assumido uma função complexa que exige uma série de habilidades, de superação de dificuldades, e que precisa do apoio de outras pessoas, apesar de possuírem autoridade formal. Deste modo, a transição se configura como tensa, ambígua e difícil.

#### 4.5 Entrevistas de acompanhamento com os novos gerentes

Buscou-se acompanhar os gerentes em mais duas entrevistas. Uma, três meses após a primeira, e outra, três meses após a segunda. As entrevistas contavam com cinco perguntas breves, idênticas nos dois momentos, buscando investigar o que foi vivenciado naquele intervalo de tempo, bem como as mudanças captadas pelas respostas nas duas entrevistas. Algumas destas novas entrevistas foram feitas por telefone (tal como feitas por Linda Hill), dada a dificuldade de encontro pessoal pela agenda dos colaboradores.

Nesta fase, perguntou-se o que o novo gerente considerava mais desafiador. Tanto na segunda quanto na terceira entrevista, NG1 falou das altas responsabilidades que teve de assumir. Entretanto, na segunda entrevista, citou o fato de ter sido designado a ser responsável por um novo setor, além do que já gerenciava, o que estava ocupando muito o seu tempo, inclusive fora do horário de trabalho. No entanto, não voltou a tocar neste assunto na terceira entrevista diretamente, dizendo apenas considerar um grande desafio a motivação de sua equipe, que estava aumentando.

NG3 também citou, tal como NG2, na segunda entrevista, as novas responsabilidades que passaram a ser assumidas, principalmente por ter que gerenciar pessoas, impor respeito. Já na terceira entrevista preferiu apontar o lado negativo da nova posição, avaliando sentir-se sobrecarregada pelo trabalho.

NG4 destacou como maior dificuldade a adaptação às rotinas e conhecimentos da administração de pessoal, em especial a questão da legislação trabalhista. O NG5, por sua vez, aponta como seu principal desafio “lidar com os números”, no sentido de alcançar as metas. Seu discurso sugere, portanto, uma pressão superior – expectativa do superior – para o alcance dos resultados. Na terceira entrevista, o NG4 ressaltou que a contratação de serviços diversos tem sido o maior desafio, pois envolve terceiros que devem resolver problemas de infra-estrutura da empresa. O NG5, por sua vez, destaca a busca de uma equipe competente, ativa. Observa-se que, na segunda entrevista, a agenda era seu principal desafio, alternando para a rede de relacionamentos na terceira fase de entrevistas. O NG6 afirma que seu maior desafio é ter entrado numa área, tendo formação em outra, ou seja, é necessário aprender sobre a área de atuação da empresa para que possa atuar efetivamente.

Também foram questionados quanto ao aprenderem neste intervalo entre as entrevistas. Em ambas as entrevistas, o NG1 falou da importância de se aprender com as pessoas e assim melhorar a si mesmo, a partir de pontos de vista diferentes nos dois momentos. No primeiro, falou da necessidade de se espelhar nos bons exemplos. No segundo, apontou a importância de ouvir sempre a opinião dos outros, aprendendo com isto. Segundo a NG3, o aprendizado é diário, opinião expressa tanto na segunda quanto na terceira entrevista. Nesta, falou ainda da importância de não mostrar certeza inabalável e de ser mais paciente.

O NG4 ressaltou o aprendizado operacional, além de conhecimentos administrativos e gerenciais, como elaboração de relatórios, fluxogramas, dentre outros, enquanto o NG5 ressaltou seu aprendizado em “superar desafios” e a “[me] impor diante de algumas situações que até então eu me fechava”, dada a pressão a que está submetido – tônica de toda a segunda entrevista. Algo semelhante afirmado pelo NG6, quando resalta seu aprendizado em liderança, no sentido de aprender a ouvir e a tomar a atitude de tomar decisões que precisam ser tomadas. Na terceira entrevista, os discursos de NG4 e NG5 parecem se inverter. Enquanto o primeiro resalta que tem aprendido a superar desafios, o segundo aponta para o fato de obter retorno quando realiza as atividades com eficiência.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a pesquisa de Linda Hill, suas conclusões mais gerais são (HILL, 1993):

1. Tornar-se gerente exigiu uma profunda adaptação psicológica – uma transformação. Isso implica duas possibilidades: transições como a de um piloto de avião, que ajusta o curso, mas tem um destino (carreira) fixo; transições como pontos de rotação, que obriga o piloto a mudar o curso e o destino. Assim, os novos gerentes precisam aprender a pensar, sentir e avaliar como gerente em vez de executores operacionais. Daí os novos gerentes terem de dirigir sua atenção para as quatro tarefas fundamentais: aprender o que significa ser gerente; desenvolver julgamentos interpessoais; adquirir conhecimentos de si-mesmo; lutar contra as tensões e as emoções.
2. Tornar-se gerente constitui-se, em larga escala, num processo de aprendizagem a partir da experiência. Ou seja, o indivíduo somente se torna gerente a partir do momento que age como tal, e não via contemplação. Daí o imperativo prático de o indivíduo ter de vivenciar a experiência por ele mesmo, enfrentando situações diversas e adversas. Segundo a autora, quanto mais desfavorável a situação, maior a chance de o indivíduo se tornar um gerente mais competente e subir na carreira.

Em todos os depoimentos, e considerando-se as entrevistas de acompanhamento, a (necessidade de) adaptação psicológica se fez evidente. De fato, assumir uma nova identidade, cuja configuração requer um novo sistema de ação - *pensar, sentir e avaliar como gerente* – não é tarefa das mais simples, sobretudo quando se leva em conta o contexto que condiciona o ingresso na função. Tal complexidade ficou demonstrada não apenas nos discursos, mas também nos desenhos elaborados livremente por cada um dos novos gerentes.

De uma forma ou de outra, todos tiveram de aprender o que significa ser gerente, sobretudo quando destacaram que seus superiores esperam deles nada menos do que resultados e aprendizado constante. Com o tempo, passaram a desenvolver seus julgamentos acerca das pessoas que os cercam e com as quais trabalham, daí a menção recorrente à equipe em quase todas as perguntas e fases das entrevistas. Observa-se, inclusive, que com o tempo, os gerentes vão se tornando mais críticos e exigentes. A necessidade de aumentar seu autoconhecimento também se mostrou evidente, na medida em que alguns novos gerentes ressaltaram sua satisfação em “superar desafios” ou “limites”.

Por fim, a luta contra as tensões e as emoções estão mais implícitas do que implícitas nas palavras dos novos gerentes, embora às vezes os medos e tensões venham à tona: *Eu sempre tive medo de lidar com o ser humano. Porque eu acho que é uma dificuldade muito grande você lidar com emoções. (...) Então, esse emocional cria opiniões diferentes e você administrar isso é muito complicado (NG2)*. Da mesma forma, os desenhos denotam essa luta, por meio de símbolos como interrogações, exclamações, caminhos diversos, portas e oportunidades, dentre outros.

Os novos gerentes estão há pouco tempo na função. Não se pode afirmar, ainda, que eles completaram a transição (tal como a amostra de Linda Hill). As entrevistas de acompanhamento sugerem que os indivíduos ainda estão em processo de construção de suas identidades gerenciais, sobretudo quando ressaltam suas preocupações mais evidentes como sendo as de ordem operacional, embora apontem também o alcance de metas. Ao que parece, eles parecem se ver mais como parte constituinte de suas equipes do que como seus líderes. No entanto, todos estão buscando a configuração de suas identidades gerenciais. Certamente, as percepções e os significados são diferentes para cada um, até porque operam em contextos e organizações distintas.

Tal construção remete ao segundo aspecto ressaltado por Hill (1993): não há atalhos. Mesmo com o apoio, ajuda e orientação de superiores, diretores, gerentes gerais e outros, cada indivíduo tem de vivenciar a sua própria experiência, de modo a construir seu modo de agir e, assim, constituir sua própria identidade. Evidentemente, a construção se dá num contexto de relacionamentos interpessoais e, logo, de poder. Isso implica, em larga escala, que

subordinados e superiores elaboram expectativas muitas vezes compatíveis com os estereótipos de gerentes, o que, por sua vez, influencia na forma como cada indivíduo se vê e se define, influenciando, assim, a construção de sua identidade. No entanto, cada um é sujeito de sua própria ação a acaba por construir seu jeito particular de ser, sua “grafia pessoal inconfundível” (ELIAS, 1994).

No caso da função gerencial, a pesquisa de Hill demonstra que a organização deve ter uma atuação mais decisiva e diferente nesse sentido. Somente treinamento não é suficiente, mas não se pode prescindir do mesmo. Segundo a autora, embora se continue contratando ou promovendo pessoas para a função gerencial baseada nos clássicos atributos de competência técnica, humana e conceitual, é necessário indivíduos que sejam capazes de introspecção e uma tendência para aprender (HILL, 1993). Talvez esse seja o maior desafio para as organizações, pois a prática da introspecção e do aprendizado contínuo implica tempo, dinheiro e possibilidades de erros e acertos. Com a cultura de curto prazo, tal prática pode ser inviabilizada.

Por outro lado, o aprendizado também se dá pela prática, pela experiência, como no caso da pesquisa ora realizada (e na de Hill também). Nesse sentido, alguns novos gerentes apontaram que “*aprendem mais a cada dia*”. Mas, qual é o critério de julgamento da eficácia do aprendizado? O mero alcance de resultados? Quem o realiza? O superior? Da mesma forma, qual é o papel da área de RH? E quem prepara o gerente de RH? Enfim, tais questões não foram respondidas pela pesquisa. Ao contrário, foram evidenciadas por ela.

Tais perguntas são necessárias, pois a identidade é elemento de avaliação por outros, na medida em que o pertencimento a determinado grupo precisa ocorrer. Assim, os critérios devem ser relativamente conhecidos, de modo que a interação possa ocorrer.

Além de explorar mais as proposições de Hill continuadas nesta pesquisa, sugere-se a realização de pesquisas acerca das relações intergerenciais, que se mostra pouco ou nada explorada, no que diz respeito à identidade gerencial. Tal questão é importante em função do entendimento de que a identidade é construída num contexto de relações de poder. Se novos gerentes buscam “velhos gerentes” para se apoiarem ou construírem suas identidades, quem são esses velhos gerentes? Quais são seus interesses no novo gerente? De que forma eles influenciam nesse processo? Essas e outras perguntas ainda não respondidas. Enfim, o campo continua aberto para novas indagações, questões e buscas de respostas.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do empregado (ou os estragos do dilema do Rei Lear nas organizações). In DAVEL & VASCONCELOS. **“Recursos” Humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- ALVESSON, Mats, SKÖLDBERG, Kaj. **Reflexive methodology**: new vistas for qualitative research. London: Sage, 2000.
- BANKS, Marcus. **Dados visuais para pesquisa qualitativa**. Coleção Pesquisa Qualitativa (Coordenada por Uwe Flick). Porto Alegre, Artmed, 2009
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- aduação e Pesquisas em Administração, 2004 (Tese de Doutorado).
- BRUYNE, Paul de, HERMAN, Jacques, SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.
- CIAMPA, Antônio da Costa. Identidade. In LANE, Silvia T. M., CODO, Wanderley (orgs.). **Psicologia social: o homem em movimento**. 9.ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.



- DAVEL, Eduardo, MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Reflexividade e a dinâmica da ação gerencial. In \_\_\_\_\_ (org.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.
- DAVEL, Eduardo, VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUBAR, Claude. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. Porto: Porto, 1997.
- ELIAS, Norbert. **A sociedade dos indivíduos**. Organizado por Michael Schröter. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994.
- ÉSTHER, Angelo Brigato, MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Contexto, Atuação e Dilemas do Trabalho Gerencial**. Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, II, Anais, 2004.
- GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- HILL, Linda. **Os novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HOGG, Michael, TERRY, Deborah J. **Social identity and self-categorization processes in organizational contexts**. *Academy of Management Review*, v.25, n.1, p.121-140, 2000.
- LINSTEAD, Alison, THOMAS, Robyn. **“What do you want from me?” a poststructuralist feminist reading of middle managers’ identities**. *Culture and organization*, vol. 8, n.1, 2002, p.1-20.
- MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **O gerente e a função gerencial nas organizações pós-reestruturação produtiva**. Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, Anais..., VI. São Paulo: ABET, 1999.
- NKOMO, Stella M., COX Jr., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998, p.334-360.
- PAIVA, Kely Cesar Martins de, ÉSTHER, Angelo Brigato, PIRES, Ana Carolina Rodrigues, MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Milícias, malícias e delícias da função gerencial: o setor hoteleiro em foco**. *Turismo em Análise*, v.17, número especial, jan. 2006, p.116-141.
- PAVLICA, Karel, THORPE, Richard. **Manager’s perceptions of their identity: a comparative study between the Czech Republic and Britain**. *In British Journal of Management*, v.9, 1998, p.133-149.
- REED, Michael. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1997.
- SAINSAULIEU, Renaud. **Sociologia da empresa: organização, cultura e desenvolvimento**. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.
- TAJFEL, Henri. **Social psychology of intergroup relations**. *Annual Review of Psychology*, v.33, p-1-39, 1982.
- THOMAS, Robyn, DAVIES, Annette. **Theorizing the micro-politics of resistance: New Public Management and managerial identities en the UK public services**. *Organization Studies*, v.26, n.5, 2005, p.683-706.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, Sylvia Constant. A utilização da construção de desenhos como técnica de coleta de dados. In VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006a.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006b.