

Professoras e Gerentes: Articulando Identidade e Gênero na Gestão Pública Executiva

Autoria: Adilio Rene Almeida Miranda, Fernanda Pierangeli Fonseca, Monica Carvalho Alves Cappelle, Flavia Luciana Naves Mafra

Resumo

A entrada da mulher no mercado de trabalho tem potencializado a ocorrência de profundas mudanças na dinâmica organizacional. Nesse contexto, estudar como as mulheres influenciam e são influenciadas pelos diversos espaços da sociedade, sejam eles públicos ou privados, constitui um importante avanço para os estudos organizacionais. E, considerar como são re(construídas) as identidades das mulheres e como essas identidades estão em constante interação com a identidade da organização, ajuda a compreender o exercício da função gerencial, com seus dilemas, limitações e contradições. Tentando articular identidade, gerência e gênero, na gestão pública universitária, buscou-se, com este trabalho, compreender a identidade de mulheres docentes que assumiram cargos gerenciais executivos na Universidade Federal de Lavras. Verificaram-se algumas contradições inerentes à própria função gerencial, sob a perspectiva do gênero e da identidade, as quais em alguns momentos, são permeadas por sentimentos de sacrifício e realização. Para alguns entrevistados, assumir cargos gerenciais é algo que independe do gênero, para outros, há traços identitários ligados ao gênero que podem favorecer no exercício da função gerencial. Além disso, identificou-se que exercício da função gerencial não está, especificamente, vinculado à ocupação do cargo, podendo, inclusive, transpor as fronteiras organizacionais.

1. Introdução

A entrada da mulher no mercado de trabalho tem potencializado a ocorrência de profundas mudanças na dinâmica organizacional. Nesse contexto, estudar como as mulheres influenciam e são influenciadas pelos diversos espaços da sociedade, sejam eles públicos ou privados, constitui um importante avanço para os estudos organizacionais. E considerar como são construídas e reconstruídas as identidades das mulheres e como essas identidades estão em constante interação com a identidade da organização, ajuda a compreender como a inserção feminina nas organizações reconfigura as relações de trabalho.

Ocorre, portanto, que os indivíduos assumem traços identitários de acordo com a função ou papel que exercem em determinado momento de sua vida. No caso do contingente feminino, pode-se pensar na conciliação de inúmeros papéis, tais como o de mãe, esposa, dona-de-casa e profissional.

A questão da transformação da identidade, no seu plano mais individual ou mesmo organizacional, em âmbito coletivo articulada com as questões de gênero, insere-se entre os temas mais contemporâneos abordados pelos estudos organizacionais. Decorrem, nessa perspectiva, as concepções de gênero como uma construção social (Suaréz, 1997; Soihet, 1997) e de identidade como algo que se ressignifica a todo o momento (Ashforth e Mael, 1989; Alvesson e Willmott, 2002; Sveningsson e Alvesson, 2003), dadas as mudanças na sociedade.

Contextualizando as questões de identidade e gênero no setor público, verificam-se algumas características diferentes como, por exemplo, os aspectos relacionados à carreira (salários e promoções), conforme verificado por Puppim (1995). No caso das organizações públicas a forma de ingresso é, na maioria das vezes, via concurso público o que, pelo que se espera, pode diminuir as desigualdades de gênero. Há também os planos de carreira, onde ocorrem as promoções por critérios ditos como iguais. Entretanto, há também cargos de confiança ou comissionados, em sua maioria cargos de gerência executiva, que são preenchidos por indicação de uma pessoa que ocupa um cargo mais alto. Nesse caso, as

desigualdades de gênero podem se manifestar de forma mais declarada, visto que as organizações são instâncias onde ocorrem conflitos de interesses e relações de poder.

Em relação à questão da identidade, as mulheres que assumem cargos de gerência executiva deparam-se com a necessidade de incorporar traços identitários gerenciais, originalmente influenciados por valores masculinos, pois, tradicionalmente a função gerencial era executada por homens, ao mesmo tempo em que possuem traços típicos de outros papéis que assumem na vida pessoal, tais como os de mãe e esposa.

Tentando articular identidade, gerência e gênero, na gestão pública universitária, buscou-se, com este trabalho, compreender a identidade de mulheres docentes que assumiram cargos gerenciais executivos na Universidade Federal de Lavras.

A estrutura deste artigo apresenta, primeiramente, uma discussão sobre a gestão pública, enfocando principalmente a sua influência na reconfiguração da função gerencial universitária. Como elementos adicionais de contextualização são apresentados alguns dados sobre a inserção do contingente feminino no mercado de trabalho. O arcabouço teórico foi construído com base em elementos conceituais das temáticas de identidade, identidade gerencial e gênero. Finalmente, é apresentada a proposta metodológica a ser utilizada, juntamente com as análises das entrevistas e as considerações finais.

2. A administração pública e suas implicações na função gerencial executiva

A administração pública passou por profundas alterações que afetaram seus modos de gerenciamento. As mudanças na gestão pública pressupõem também transformações na função do gestor público. Na opinião de Melo e Sperling (2002), o novo modelo de gestão pública propõe a descentralização de decisões e a implementação de políticas públicas, a introdução da concorrência na cadeia produtiva, a flexibilização de mercados e a horizontalização de estruturas. Nesse sentido, conforme destacam Melo e Sperling (2002), a figura do gerente torna-se essencial para que se consiga bons resultados na gestão. A introdução de novas tecnologias de gestão na administração pública incita o gestor público a assumir novas responsabilidades e enfrentar desafios. Para tanto, há a necessidade de se reconstruir novos modos de se pensar e resolver problemas.

Na visão de Alecian e Foucher (2001), a gestão pública gerencial exige dos indivíduos novas competências. Nessa perspectiva, o compromisso com os resultados, principalmente para os cidadãos, faz emergir novos elementos que vão nortear a ideologia da gestão pública gerencial, pois diferentemente da iniciativa privada, o setor público não tem que buscar lucro, mas está obrigado como todos a buscar a eficiência em suas ações. Primeiramente, o gerenciamento dos custos e a máxima utilização dos recursos públicos propulsionam a desburocratização de procedimentos. No entanto, as dificuldades inerentes à necessidade de seguir as leis e normas que regem a gestão pública, podem entrar em conflito com a noção de flexibilidade incentivada pela administração gerencial. Nesse caso, o papel do gestor público torna-se fundamental para que se consiga atingir critérios de eficiência e eficácia organizacional.

Outro fator presente na gestão pública gerencial é a preocupação com o desempenho individual e organizacional, ou seja, a gestão orientada por resultados. Tohá e Solari (1997, p.87) citam várias estratégias discutidas como proposta de adoção nas organizações públicas:

Criação de incentivos econômicos para desempenho, tanto individual como coletivo, supressão ou relativização da antiguidade como fato determinante nas promoções de carreira e sua substituição por critérios competitivos ligados ao desempenho, criação de cargos de nomeação temporária, sujeitos à avaliação e concursos periódicos.

No caso das universidades, os gestores são responsáveis diretos por fomentar, incentivar e criar mecanismos de manutenção para essas iniciativas de desenvolvimento local e regional. Para tanto, além da característica técnica e de especialistas que desenvolvem em sua formação, como professores e pesquisadores, esses gerentes precisam desenvolver também competências gerenciais que os permitam alinhar o conhecimento técnico ao administrativo, além de habilidades de negociação e análise do contexto econômico, político e social.

3. A identidade nas organizações e a busca de unidade entre o “eu” e o “outro”

Os estudos sobre a temática da identidade, de acordo com Machado e Kopittke (2002), geralmente provêm de campos de estudo como psicologia social, sociologia e antropologia. Os níveis de análise abordam desde a dimensão individual até a coletiva. Considerando essa interdisciplinaridade e multidimensionalidade, pode-se dizer que estudar a identidade é uma tarefa bem complexa, pois as dimensões de análise em alguns momentos se entrecruzam.

De acordo com Silva e Vergara (2002), na sociedade moderna as organizações configuram-se, talvez, como espaço mais significativo para a constituição das identidades dos indivíduos. Machado e Kopittke (2002) reforçam afirmando que as organizações têm um importante papel na conformação de identidades pessoais, já que os indivíduos constroem uma representação simbólica de sua identidade pessoal em suas vidas.

Toledo e Bulgacov (2004), por sua vez, consideram que a dinâmica identitária é influenciada pelo processo de socialização. Esse processo de transmissão de valores e crenças pelo qual os indivíduos passam nas organizações pode ser tão intenso que os mesmos reproduzem aquilo que foi interiorizado nas esferas de sua vida particular. Isso significa que a identidade da organização passa a influenciar a identidade do indivíduo.

Na percepção de Silva e Vergara (2002), não se pode dizer que os indivíduos possuem uma identidade e sim múltiplas identidades que se constroem dinamicamente. A construção das identidades é influenciada por diferentes contextos e espaços, nos quais os indivíduos interagem e que envolvem estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações dos indivíduos. O entendimento da identidade como múltipla, perpassa também os vários papéis que os indivíduos assumem nos diferentes momentos e lugares em que eles se relacionam com os outros.

A identidade humana, na opinião de Dubar (1997), não nasce com o indivíduo. Acontece uma construção e uma reconstrução ao longo de sua vida. A construção da identidade depende do julgamento dos outros e também das próprias orientações e autodefinições do indivíduo. Além disso, pelo seu caráter mutável, a identidade reconfigura-se no momento em que o indivíduo passa pelos processos de socialização nos ambientes em que convive. Ciampa (2001) também concorda com Dubar (1997) ao apresentar a identidade como uma metamorfose, uma eterna busca de unidade entre o igual e o diferente. Uma articulação de vários personagens, de igualdades e diferenças, constituindo e constituída por uma história pessoal.

Para Ciampa (2001), os indivíduos podem ser considerados como atores que se transformam à medida que vivem seus personagens. Essa busca constante por personagens - no caso, por momentos da identidade - só termina quando termina a vida. Esse movimento é determinado pelas condições históricas, sociais e materiais dadas.

Ao apresentar o conceito de dualidade no social, Dubar (1997) defende que a identidade apresenta-se em duas frações: a identidade para si e a identidade para o outro, as quais são indissociáveis, pois a identidade para si encontra-se diretamente relacionada ao outro, ou seja, nós sabemos quem somos somente pelo olhar do outro. Logo, a análise da identidade, para o autor, dependerá:

a) da identidade para o outro: processo relacional estabelecido pelo indivíduo com os outros, identidade atribuída ou identificação com instituições julgadas estruturantes ou legítimas. É o que se diz que você é;

b) da identidade para si: processo biográfico por meio do qual o indivíduo diz quem é, identidade reivindicada, herdada ou visada ou identificação com categorias julgadas atrativas ou protetoras. É o que você diz que é.

Na visão de Pahl (1997, p.174), a identidade possui caráter relacional, pois “*as pessoas se identificam com aquilo que dizem de si mesmas e que os outros dizem dela*”. A relação entre a opinião do “eu” e do “outro” sugere momentos de reconstrução de identidades, pois a forma como nós nos vemos é influenciada pela forma como os outros nos vêem e, a partir de como os outros nos vêem, começamos a nos ver de uma forma diferente e até nos comportarmos de forma diferente. Pode-se supor então, que a identidade influencia na estruturação da ação dos indivíduos.

Considerando esta perspectiva relacional da identidade, pode-se dizer que o contexto organizacional configura-se como campo fértil para a re(construção) de identidades, pois as relações que se estabelecem e a interação indivíduo-organização possibilitam percepções e julgamentos de si mesmo e do outro. Tendo em vista a função gerencial, verifica-se que a formação de redes de trabalho e o contato entre gerentes e subordinados exercem grande influência na dinâmica identitária. Acredita-se, nesse sentido, que o indivíduo ao assumir um cargo gerencial passa por um processo de construção identitária gerencial.

3.1 Identidade gerencial

Na opinião de Esther (2007), as pesquisas sobre identidade gerencial ainda são escassas. Linstead e Thomas (2002) *apud* Esthér (2007) estudaram o processo de construção identitária de gerentes (homens e mulheres), que faziam parte de uma empresa que havia passado por um processo de reestruturação. Os autores pretenderam investigar como os gerentes constroem a identidade deles, considerando que a mesma poderia ser compreendida como paradoxal, fluida, inconsistente e emergencial. Essas características reafirmam as perspectivas de identidade do homem pós-moderno (HALL, 2004).

Linstead e Thomas (2002) *apud* Esthér (2007, p.99) ressaltam que alguns estudos acerca da identidade têm considerado gerentes como entidades homogêneas e passivas. No entanto, gerentes são “*agentes que constroem, resistem e desafiam as subjetividades que lhes são oferecidas*”. Os autores destacam, ainda, que “*os estudos tendem a mascarar as diferenças de gênero, implicando uma suposta neutralidade de gênero*”.

Em uma pesquisa que enfocou a categoria gênero na análise da identidade, Brito (2004) estudou a construção identitária de enfermeiras que assumem cargos gerenciais, considerando hospitais que adotaram novos modelos de gestão. A autora verificou que a reconfiguração identitária das enfermeiras seguiu três estágios diferentes:

- a) **Crise de identidade** (ligada fundamentalmente à indefinição dos papéis de enfermeira na realização de atividades assistenciais e gerenciais e à burocracia do serviço hospitalar),
- b) **fase de transição** (ligada à reformulação dos modelos de gestão nos hospitais estudados) e
- c) **fase de equilíbrio** (expressa por meio da centralidade da enfermeira-gerente em relação à equipe multiprofissional e à sua capacidade de mobilizar a equipe em prol da organização) (BRITO, 2004, p.356).

Percebe-se, a partir da pesquisa de Brito (2004), um processo de transformação da identidade das gerentes estudadas que envolve um momento de crise, passa por um período de transição, até chegar a uma fase de equilíbrio, mais estável em relação à nova função desempenhada. Esses resultados evidenciam o caráter processual que configura a

transformação da identidade de um novo gerente. Nesse sentido, não se passa a ser gerente do dia para a noite a partir do momento em que se é nomeado em um cargo. Há um período de transição, de transformação. É o que Toledo e Bulgacov (2004) também observaram, ao analisarem o processo de socialização de *trainees* em grandes organizações.

Os jovens executivos estudados pelas autoras passavam por inúmeros ritos de passagem durante as fases de sua socialização, em que a interiorização dos valores da empresa ultrapassava a esfera do campo do trabalho, indo atingir outras esferas da vida do indivíduo. Nesse processo, as autoras verificaram quatro fases nas quais a nova identitária é construída: fase preliminar (representa o afastamento da pessoa de seu grupo semelhante a fim de que o indivíduo negue sua identidade passada), fase de margem ou liminar (é aquela em que ocorrem as transformações propriamente ditas e o indivíduo apreende novos comportamentos e crenças), fase de agregação ou pós-liminar (o indivíduo é introduzido no novo papel e assume sua nova identidade no grupo) e, por fim, a fase de pertencimento ou de continuação (em que o indivíduo se encontra efetivo na organização, um momento de reflexão sobre sua trajetória profissional, considerando, inclusive, ambições futuras).

Esthér (2007), ao estudar como os gestores (reitores, vice-reitores e dois pró-reitores) da alta administração das universidades federais mineiras constroem sua identidade gerencial, identificou dois estágios distintos, mas complementares, nesse processo: o momento da eleição e o momento do exercício gerencial. Porém, em ambos os estágios os gestores, primeiramente, estabelecem redes de interesses e redes de trabalho, para depois negociarem e fixarem sua agenda de trabalho. Alguns traços identitários foram citados pelo autor como importantes para um bom gestor de uma universidade federal: negociador, líder, empreendedor, viabilizador e captador de recursos. Verificou também, por meio dos traços citados pelos entrevistados, que as universidades têm assumido cada vez mais a lógica gerencial empreendedora de *performance* e resultado. O impacto disso para a identidade gerencial assumida pelos ocupantes de cargos gerenciais é que ela também se modifica à medida que a identidade da organização sofre alterações. Há, portanto, uma vinculação importante entre a identidade dos gerentes e a da organização em que eles trabalham.

Apesar de diferentes contextos e objetivos entre os trabalhos de Brito (2004) e Toledo e Bulgacov (2004), verifica-se como traço comum e marcante da construção ou reconfiguração identitária dos indivíduos, os momentos caracterizados por constantes contradições em relação ao “eu”. Nesse sentido, pode-se destacar uma espécie de “crise” pela qual o indivíduo passa a negar alguns traços da identidade até então construída, para assumir traços desejáveis para a “nova identidade”, ou seja, a identidade gerencial. Já no caso de Esthér (2007), a chamada “crise de identidade” ocorreu quando os gestores se depararam com um contexto de ambigüidades e dilemas, ao relacionar os ideais históricos das universidades (liberdade de pensamento e de expressão, pluralismo de idéias e construção do conhecimento) aos ideais de produtividade, eficiência e resultados, incentivados pelos órgãos governamentais que regulam o ensino superior no país.

Na dinâmica identitária gerencial, a transformação da identidade acontece quando o indivíduo passa de um simples especialista e executante a uma pessoa que conhece bem a organização, e seu conhecimento passa a ser mais genérico ou conhecimento “holístico” (HILL, 1993). Fica evidente que, ao assumir a identidade gerencial, o indivíduo deixa de se preocupar essencialmente com suas atividades e passa a dar conta das atividades executadas pelos outros. Emerge, nesse sentido, a necessidade do desenvolvimento de traços comuns aos papéis gerenciais como, por exemplo, a capacidade de trabalhar com redes de trabalho e fazer com que os outros desenvolvam suas tarefas, relacionem-se bem com os subordinados e tenham visão mais ampliada da organização.

Para Hill (1993), o processo de construção identitária gerencial envolve quatro fases:

- **Aprender o que significa ser gerente** – conhecimento do papel do gerente e das expectativas de seus subordinados, superiores e colegas. Reconhecimento dentro da organização e aceitação de suas responsabilidades no estabelecimento da agenda e na construção da rede de trabalho, rumo à identidade gerencial.
- **Desenvolver julgamentos interpessoais** – gerenciamento dos relacionamentos com os subordinados, ou seja, administrar um “nível inferior”. O gerente deve tentar conseguir a credibilidade e o comprometimento dos subordinados, levando-se em consideração a diversidade dos indivíduos.
- **Adquirir autoconhecimento** – o gerente faz uma análise de si, confrontando algumas questões como: “porque eu me tornei um gerente?”, “estou gostando de ser gerente?”, “quem eu sou como gerente?”, “como sou como gerente?”. Nesse ponto o indivíduo já possui a capacidade de analisar suas próprias fraquezas e virtudes. Sua identidade está em plena transformação, principalmente porque a reflexão sobre si, como gerente, é algo constante em sua vida.
- **Lidar com tensões e emoções** – ser gerente significa aprender a administrar tensões de transformação do trabalho gerencial e das funções. Além disso, implica também em gerenciar riscos, medos, conflitos e ambigüidades inerentes ao cargo gerencial e que podem afetar inclusive a vida pessoal.

Diante da complexidade de investigação desse fenômeno, é necessário ressaltar que a identidade gerencial perpassa por duas dimensões de análise: a individual e a identidade com o trabalho. Elas se entrecruzam em alguns momentos, contudo, possuem características específicas. No presente estudo, a identidade individual da mulher dialoga com a identidade de professora (assumida como identidade com o trabalho) e, a partir do momento em que a professora exerce o papel gerencial, é necessário que haja um processo de identificação com a nova função. É nesse ponto que podem surgir os conflitos ou “crises” de identidade.

3.2 Identidade de gênero

De acordo com Belle (2004), a inserção do contingente feminino no mundo produtivo se deu no início da industrialização. Entretanto, o trabalho feminino era menos qualificado se comparado ao dos homens. Nesse sentido, as mulheres recebiam salários mais baixos e ainda ocupavam posições de menor prestígio. Belle (2004) explica que o "modelo de mulher do lar", imposto no século XIX, começou a ser questionado a partir do início da contestação dos papéis profissionais desempenhados pelas mulheres. Isso aconteceu devido à modificação da posição da mulher nas organizações, ou seja, elas que antes ocupavam posições estritamente subalternas, passam a assumir postos de mais responsabilidade.

Bruschini e Puppini (2004) afirmam que mudanças nas variáveis demográficas como queda da taxa de fecundidade, redução no tamanho das famílias, maior expectativa de vida para as mulheres, aumento do número de famílias chefiadas por mulheres, aliadas às mudanças nos padrões culturais e nos valores relativos ao papel social da mulher, alteram a identidade feminina. As autoras afirmam que esta identidade está cada vez mais voltada para o trabalho produtivo. Assim, a compreensão da importância do trabalho na construção identitária das mulheres ajuda a desvendar como e quais significados as mulheres atribuem às atividades que executam dentro das organizações, considerando, contudo, os desafios, limitações, motivações e dificuldades que elas passam para desempenhar seus papéis.

Considerando os papéis que as mulheres desempenham ao longo de suas trajetórias de vida acontece, na verdade, um entrelaçamento entre os espaços familiar (dona de casa, esposa, mãe) e profissional (carreira técnica e gerencial). Dessa forma, traços identitários da mulher no espaço familiar passam a estar presentes no espaço profissional e vice-versa: traços

identitários da mulher no trabalho são transpostos para a vida familiar e pessoal. Bruschini, Ricoldi e Mercado (2008), ao pesquisarem a situação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro, verificaram que o perfil das trabalhadoras revela uma nova identidade feminina, que está direcionada tanto para o trabalho como para a família.

Pahl (1997) também reflete sobre as mudanças na identidade de gênero dos indivíduos. Nessa perspectiva, “*a distinção entre masculinidade e feminilidade continua dependente da diversidade de ocupações*” (PAHL, 1997, p.144). Assim, a identidade masculina é construída de acordo com a função que o homem desempenha. Isso vale também para as mulheres, por exemplo, quando precisam assumir cargos de gerência executiva e necessitam incorporar tipos de comportamentos incentivados em organizações com valores tipicamente masculinos. Nesse caso, então, a mulher assume determinados traços identitários da função gerencial que ela desempenha dentro da organização.

O acesso das mulheres a posições mais altas nas organizações incita a construção de uma nova identidade (BELLE, 2004). Decorre daí o confronto entre os traços característicos da feminilidade e os padrões de comportamentos masculinos, geralmente requeridos pelas organizações. Assim, emerge como elemento passível de exploração a trajetória de executivas em organizações, compreendidas como momentos em busca de uma identidade.

No Brasil, Steil (1997) comenta sobre a dificuldade das mulheres assumirem os postos gerenciais mais altos das organizações, o chamado “teto de vidro”. Este conceito, surgido no final dos anos 80 nos Estados Unidos (Steil, 1997), denota uma espécie de “barreira sutil” ou nível na hierarquia empresarial, que as mulheres geralmente não conseguem alcançar, pois parece que essas posições estão reservadas apenas aos homens. À medida que se avança às altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações, há um desaparecimento da presença feminina (MARRY, 2008). Lombardi (2008) atribui isso à maior responsabilidade feminina pelo cuidado com a família e os filhos, e aos modelos masculinos que fundamentam os cargos mais altos nas hierarquias organizacionais, que são incompatíveis com períodos de licença-maternidade ou de horários de trabalhos mais flexíveis.

Para as mulheres que conseguem se destacar e chegam a altos postos nas organizações, conforme Cappelle et. al (2003), o forte comprometimento com a organização e com o trabalho reforçam os discursos de que elas não se vêem diferentes dos homens. Entretanto, essas executivas reconhecem as desigualdades de gênero na ocupação de cargos gerenciais e assumem que sacrificam o lado pessoal em detrimento do profissional, não se casando ou não tendo filhos.

No caso do setor público, algumas das desigualdades de gênero não se confirmam. Verifica-se, por exemplo, que não existe disparidade salarial, conforme destaca Puppini (1995). O salário é o mesmo, assim como os meios para a ascensão na carreira. Todavia, o que pode diferir no aspecto da ascensão na carreira é em relação aos cargos de confiança, aqueles que são escolhidos pela pessoa que ocupa um cargo maior, geralmente de direção. Marry (2008) afirma que, quando se trata do setor público, o mundo acadêmico deveria garantir maior igualdade na carreira tanto para homens quanto para mulheres. Isso porque o modo de recrutamento acontece por meio de concurso, o que torna a ascensão na carreira mais meritocrática e universal. Entretanto, a autora constata, por meio de relatórios oficiais na Europa, que mesmo com a criação de políticas públicas em favor da igualdade de oportunidades entre sexos, o mundo acadêmico parece não escapar do fenômeno do “teto de vidro”.

Fortino (2002) *apud* Lombardi (2008, p.390) ressalta que a carreira das mulheres se desenvolve diferente da carreira dos homens. Para a autora, as mulheres tendem a evoluir em suas carreiras de forma não linear, ou seja:

Com longos períodos de estagnação e algumas arrancadas abruptas em direção a posições mais elevadas, sendo mais comum a menção da presença de um grupo de

referência profissional que as tenha convidado para integrá-lo como especialista ou para dirigir empresas.

Já no caso dos homens, conforme Fortino (2002) *apud* Lombardi (2008), a ascensão tende a acontecer de forma linear. Um fato recorrente nas carreiras dos homens é o processo de cooptação. Nesse sentido, a ascensão profissional se dá por meio de convite de pares, algo considerado comum no universo gerencial masculino. Entretanto, na carreira das mulheres a prática da cooptação parece ser um evento único, entendido pelas mulheres como uma gentileza (LOMBARDI, 2008).

4. Metodologia de pesquisa

No desenvolvimento deste trabalho, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, por envolver aspectos como a complexidade das experiências pessoais, dos traços identitários gerenciais e das relações de gênero no espaço organizacional, que não deixa de ser um espaço de interação social (BOGDAN e BIKLEY, 1994; OLIVEIRA, 1997). Os sujeitos centrais da pesquisa foram professoras da Universidade Federal de Lavras que já exerceram a gerência na universidade por, pelo menos, dois mandatos. Foram identificadas mediante pesquisa bibliográfica, em materiais impressos, disponibilizados pelo Departamento de Recursos Humanos da Universidade. A amostra das entrevistadas foi intencional e por conveniência. Já os demais entrevistados, sujeitos secundários da pesquisa, foram selecionados por indicação das professoras entrevistadas pelo critério de proximidade, ou seja, aqueles que conviveram proximamente a elas no período de ocupação do cargo de gestão.

Decidiu-se entrevistar um par (professor) e uma secretária de cada professora entrevistada para explorar melhor a questão relacional do conceito de identidade, ou seja, tentar tecer uma argumentação teórico-analítica sobre as questões: “como eu me vejo” e “como os outros me vêem”.

Pela acessibilidade, foi possível entrevistar apenas três professoras, entre as sete que atendiam ao critério estabelecido, assim como um professor e um técnico-administrativo que trabalharam diretamente com cada uma delas. Dessa forma, a pesquisa constitui-se de nove entrevistas. As entrevistas foram semi-estruturadas para permitir o aprofundamento de algumas questões, apesar da existência de um roteiro prévio (ALENCAR, 1999). As mesmas foram gravadas e transcritas. Os dados foram analisados por análise temática de conteúdo, mediante a categorização dos temas que apareceram nas entrevistas.

5. Mulher e docente: trajetórias na Universidade

A Universidade Federal de Lavras é tradicionalmente caracterizada pela presença marcante de homens na docência, o que não é muito diferente em grande parte das universidades brasileiras. Entretanto, uma característica que reforça a maior presença de docentes masculinos na UFLA é sua origem nas ciências agrárias e nas engenharias, áreas tidas como verdadeiros guetos masculinos (MELO, 2003). A análise de alguns dados do Departamento de Recursos Humanos da Universidade revela a taxa de ocupação relativamente baixa de mulheres na docência universitária, 78% de homens e 22% de mulheres (Universidade Federal de Lavras, 2008).

Quando considerados os cargos de gerência executiva como, por exemplo, pró-reitora e chefe de gabinete, essa participação ainda é menor. De 1973 até 2008, só houve uma pró-reitora de graduação, sendo que nenhuma mulher havia ocupado o cargo de pró-reitora de pós-graduação. Já para o cargo de chefia de gabinete, verificou-se também a presença de apenas uma mulher durante toda a existência da Universidade, que completou cem anos em 2008. Interessante ressaltar que a mesma mulher que foi a única pró-reitora até 2008, foi também a única chefe de gabinete até a mesma data. Essa inserção restrita do contingente

feminino em cargos gerenciais, também foi acompanhada de muitas dificuldades, preconceitos e resistências por parte dos homens. Por meio do relato a seguir, verifica-se que a quinta professora a assumir a docência na Universidade enfrentou várias dificuldades por ser mulher.

Então, a gente, eu não sei se a cobrança vinha realmente das pessoas, ou se a gente, como mulher, acaba se cobrando, né? A gente sente essa necessidade de provar que é capaz, principalmente naquela época, né? (...) Então você tinha que mostrar que realmente dava conta do recado. Eu dava cerca de 30 horas/aula semanais, todos os semestres. Eu tinha que provar que conseguia dar aquelas aulas e que conseguia fazer alguma coisa de pesquisa, alguma coisa de administração mais interna. Então, a gente sente os olhos dos homens tentando ver: “ela vai dar conta?” “Ela tá chegando no horário?” “Ela cumpre as oito horas”, né? (professora 1)

A expressão temporal “principalmente naquela época” revela que, na subjetividade da entrevistada, as dificuldades por que ela passou são coisas de outros tempos. Como se hoje em dia não houvesse mais esse tipo de diferenciação entre ser homem e ser mulher para ocupar cargos de chefia. Contudo, os números sobre a ocupação feminina nesses cargos revelam que isso ainda não mudou tanto assim.

Outro aspecto a ser observado e de caráter também subjetivo é a questão da cobrança. Pelo relato, a entrevistada diz que sentia os “olhos dos homens” a vigiando. Diante disso, ela passava a se cobrar mais para provar que era igual a eles, considerando sua capacidade de ministrar aulas, com carga horária excessiva e realizar pesquisas, além de também exercer a gestão. Mas em momento nenhum ela afirma que realmente estava sendo cobrada. Essa discussão mostra o quanto a identidade também é expressa por aquilo que os outros pensam, ou por aquilo que o sujeito pensa que os outros pensam sobre ele. É o que Dubar (1997) denomina de identidade atribuída ou identificação com instituições julgadas estruturantes ou legítimas. A auto-cobrança feita pelas docentes configura-se como um tipo mais sutil, contudo, ainda mais forte de cobrança porque precisa ser legitimada pelas outras pessoas, no caso, os pares do sexo masculino. Outra entrevistada, que também se preocupa com o “olhar do outro”, confirma essa necessidade de legitimação pelos colegas.

Quando eu cheguei na UFLA, em 96, ainda eram poucas as mulheres e tem um machismo contra as mulheres, mulher que destaca incomoda muito (...) De qualquer jeito a mulher tá na frente, **na frente dos olhares**. E aqui em Lavras, especialmente na UFLA, isso foi muito complicado no começo. Porque mulher que fala verdade, que trabalha, não é bem vista (professora 2, grifo dos autores)

Analisando sua trajetória no contexto social específico da universidade, a professora 2 teve que conquistar seu próprio espaço, o que, para ela, incomoda os homens. Emergem, nesse sentido, duas possibilidades de análise. A primeira, e mais evidente, que é o medo dos homens de perderem um espaço “visível” que era ocupado, primordialmente por eles. A segunda, mais subjetiva, que consiste na percepção que a própria mulher possui do que seriam as funções para mulher, considerando os estereótipos de gênero. Seria o que Belle (2004) chama de “modelo da mulher do lar” que não trabalha fora de casa. Esse modelo ajuda a constituir o que Dubar (1997) chama de identidade para si e que, no caso da entrevistada, poderia ser uma identidade herdada ou julgada como protetora, por representar um status contra o qual a ela não precisa lutar.

De forma mais explícita, um elemento que emergiu como potencializador de diferenciação entre homens e mulheres foi a maternidade, conforme expresso pela entrevistada 1.

Quando eu engravidei, tiveram colegas que chegaram a falar: “puxa vida, três meses de licença, né?” “Nossa, é muito tempo, né?” Ter filho e ainda três meses parada. Então, essa foi a situação mais marcante de preconceito com relação à mulher, foi na gravidez. Tinha colega achando um absurdo eu ficar três meses de licença (professora 1)

O papel de mãe talvez seja aquele que está mais indissociável à figura feminina. Nesse caso, a legislação da licença-maternidade, que deveria ser vista como um benefício tanto para homens quanto para mulheres, quando transposta para o mundo competitivo da gerência, passa a ser um aspecto negativo na avaliação da mulher. O relato evidencia o preconceito dos colegas quando a entrevistada engravidou. Quando a mulher “deixa de produzir” e o homem continua “produzindo” parece ficar latente que a visão de que o homem é mais produtivo que a mulher. As fases em que as mulheres estão mais aptas para terem filhos coincidem com os períodos em que elas estão mais propensas para ascender profissionalmente. Por esse motivo é que o tipo de carreira seguido pelas mulheres e estudado por Fortino (2002) *apud* Lombardi (2008) é não linear, com períodos de estagnação e algumas arrancadas abruptas em direção a posições mais elevadas. Independentemente do tipo de organização, a maternidade é um aspecto que influencia em todas as carreiras femininas. Mas há outros aspectos mais específicos que ocorrem apenas na gestão universitária.

6. Mulheres na gerência pública universitária

Ao assumir um cargo gerencial as mulheres se deparam com a necessidade de articulação de vários papéis que sugerem, também, a construção de novas identidades.

Eu diria que a única dificuldade é conseguir conciliar as funções como mãe, esposa, dona de casa, professora, pesquisadora e administradora (professora 1)

Para a mulher, articular vários papéis ao mesmo tempo torna-se uma tarefa difícil e desafiadora. Esses papéis, conforme Ciampa (2007), podem ser entendidos como personagens que o indivíduo assume ao longo de sua vida. No caso da professora entrevistada, verifica-se que alguns personagens se mantêm, de certa forma, fixos, como é o caso dos personagens mãe, esposa, dona de casa, professora e pesquisadora, apesar da possibilidade de sofrerem algum tipo de mutação ao longo do tempo. Todavia, a personagem “administradora” possui caráter transitório, ou seja, a mulher constrói uma identidade gerencial durante o período de sua gestão e, logo depois quando ele acaba, pode ser que ela volte a assumir exclusivamente o papel de professora, no que se refere aos papéis relacionados à universidade.

No que diz respeito ao interesse das docentes em assumir cargos gerenciais, verifica-se, pelo menos no discurso, que está mais ligado aos ideais de crescimento da instituição do que ao crescimento profissional.

Eu queria crescer profissionalmente, mas queria que a UFLA crescesse também (professora 2)

E, justamente em 2008, tinha acabado a gestão, daí eu me recandidatei; ganhamos; a nossa chapa ganhou novamente. Daí, nós estamos aí, terminando o que a gente começou em 2004 que seria a construção para o curso de [nome do curso] e estamos implantando mesmo o [nome do curso] (professora 3)

Percebe-se uma espécie de negação do desejo de exercer uma função executiva na organização. Em ambas as entrevistas, as professoras não declararam como aspecto principal de sua promoção a vontade individual. O mais importante, em seus discursos, seria o coletivo, a instituição. Como se uma vontade maior do que a delas as impulsionasse para a gerência.

Quando questionadas acerca de quem elas eram, ou como elas “se viam” e quais os motivos que as levaram a assumir um cargo gerencial verificou-se, primeiramente, que uma das docentes se via como uma pessoa que dá muita importância à família. Como ela afirma, cuidar da família seria o que uma mulher “normal” deveria fazer. Em seguida, assumir um cargo gerencial seria um grande desafio, uma espécie de “provar que era capaz”. Contudo, uma atividade reservada para fim de carreira e não para o início ou meio, como seria de se esperar de um homem que segue uma carreira linear (FORTINO, 2002, *apud* LOMBARDI, 2008).

Bem, eu me vejo como uma pessoa normal, né? Que gosta muito do que faz, que procura dividir um pouco o que ela faz aqui com as pessoas e passar o que tem de experiência, né? E também procura dividir seu tempo com a família, que para mim é muito importante (...) Assumi um cargo gerencial por uma curiosidade, pra saber se eu realmente daria conta. Pra ver se eu gostaria dessa atividade administrativa, eu sempre deixei pro final da minha carreira, porque eu acho que ela realmente toma muito tempo da pessoa. E eu sempre evitei, fui convidada em várias gestões pra ocupar pró-reitorias, outros cargos e eu sempre disse não porque eu queria deixar mais para o final da minha carreira (professora 1)

Pelos relatos da professora verifica-se que a mesma quando perguntada sobre como ela “se vê”, diz que é uma pessoa normal e que procura dividir o tempo com a família. Já em outro relato, ela diz que deixou para assumir um cargo gerencial no final da carreira, pois demanda muito tempo.

Parece haver dois caminhos para que as mulheres possam assumir cargos gerenciais. No primeiro, a mulher no início de sua carreira profissional se dedica mais ao trabalho e à empresa. Aliado a essa dedicação, pode-se dizer que a mulher procura melhorar sua formação profissional com cursos de pós-graduação e de capacitação. Nesse caso, a mulher prefere optar pela realização profissional para depois pensar na sua realização pessoal, com o casamento e filhos. O outro caminho é a mulher, depois de sua família formada e bem estruturada, começar a investir mais na sua carreira profissional. Assim, o primeiro caminho é marcado pela realização profissional e depois a realização pessoal. Já no segundo, a ênfase está na realização pessoal seguida da profissional.

Quando considerada a função gerencial, há contraposições nos relatos dos entrevistados. Para alguns, não existe função específica para homens e mulheres, ou seja, o cargo independe do gênero. Já na opinião de outros entrevistados, a mulher tem características próprias que lhe conferem mais habilidade de ocupar cargos gerenciais. Os relatos abaixo evidenciam percepções de docentes em relação aos traços identitários presentes no exercício da função gerencial por mulheres.

A mulher, ela bota um pouco mais a emoção. O aspecto essencialmente político de um cargo, eu acho que fica em segundo plano, em relação ao homem. Eu acho que o homem quando ele tá na administração, ele visa mais a política do que a mulher (professora 1)

Porque mulher é mais organizada. Ela enxerga coisas que normalmente o homem não enxerga. Ela tem uma capacidade de trabalhar ao mesmo tempo com várias coisas. E o homem não, o homem já é mais focado num assunto de cada vez. Mulher já é mais política (professor 1)

A mulher tem mais flexibilidade, mais jeito pra certas coisas do que o homem (professor 2)

Observa-se certa contradição nos relatos de professores e professoras, no que diz respeito à característica política do indivíduo que assume um cargo gerencial. Para um dos

professores é a mulher que tem a capacidade de ser mais política. Já para a professora o homem que é mais político. No entanto, em relação aos traços identitários tidos como femininos, tais como emoção e sentimentalismo, parece haver um consenso entre as opiniões. Talvez esse consenso possa ser explicado amparando-se na idéia de gênero como uma construção social (SUARÉZ, 1997; SOIHET, 1997), ou seja, alguns traços identitários tidos como femininos (emoção, sentimentalismo, detalhista) são construídos socialmente. Mas não se pode, entretanto, generalizar, pois há homens que possuem traços identitários tidos como femininos e mulheres que possuem traços identitários tidos como masculinos. Outra possibilidade de análise está alicerçada na crítica aos estereótipos de gênero e traços femininos e masculinos na gerência, pois, na prática, não existe perfil de gerente do sexo masculino ou gerente do sexo feminino.

Outros relatos, todavia, revelam que o desempenho no cargo gerencial não está relacionado ao gênero.

Mas eu não acredito que exista um cargo específico para homem ou um cargo específico para mulheres (professor 3)

E, eu acho que não tem muita diferença. Se eu fosse homem, no caso eu sou mulher, eu acho que a condução é independente de gênero, entendeu, de ser feminino ou masculino, eu acho que é a condução mesmo do sistema, eu acho que não tem essa diferença (professora 3)

Eu não vejo, eu trabalho aqui direto; eu trabalho com homem, eu trabalho com mulher. Eu não vejo diferença (secretária 3)

O desempenho tanto do homem quanto da mulher em cargos gerenciais é interpretado por alguns docentes como sendo o mesmo. Sendo assim, uma possibilidade de análise está alicerçada na crítica aos estereótipos de gênero e traços femininos e masculinos na gerência, pois, na prática, não existe perfil de gerente do sexo masculino ou gerente do sexo feminino.

As contradições da função gerencial na gestão pública universitária revelam-se presentes na aparente igualdade do seu acesso e exercício:

As coisas são vistas com mais naturalidade, isso porque as mulheres estão dominando o ambiente universitário acadêmico (...) Hoje, acho que isso é mais natural. Especialmente no meio acadêmico eu creio que isso é uma coisa bem consolidada, por isso muito natural. Eu até brinco que nos editais vamos ter de começar a colocar nos critérios de seleção o “sexo masculino” e tudo, brincadeira (professor 2)

O discurso de naturalidade com sentido de igualdade, presente no relato do professor, não condiz com os estudos de Marry (2008). A declaração de naturalidade, na opinião do professor, para a inserção do contingente feminino na universidade e até mesmo o conteúdo simbólico presente em sua prática discursiva evidenciam, talvez, algo comumente aceito e difundido nas organizações, principalmente as públicas, de que atualmente as mulheres estão vivenciando condições de igualdade nas organizações. Todavia, na prática, o mundo acadêmico ainda parece não escapar ao fenômeno do “teto de vidro”.

7. Assumindo a identidade gerencial

Exercer a função gerencial implica em executar atividades antes mesmo que ocupar um cargo.

Então era um sonho meu, ele foi realizado, né, e eu estive sempre à frente do projeto, fui a presidente da comissão que organizou o projeto de criação do curso (professora 1)

Desde que eu entrei em 96, esse era meu alvo, montar o programa, então automaticamente quando foi aprovado em 2000, montado em 2001, eu fui convidada para ser coordenadora do programa (...) Então eu fiquei os primeiros cinco anos sem férias, em não tirei férias em cinco anos porque eu queria montar, eu sou uma pessoa muito persistente no meu objetivo, então eu queria montar isso, eu queria ter alunos (professora 2)

Por meio dos trechos das entrevistas verifica-se que o contato com a função gerencial aconteceu muito antes de necessariamente ocupar um cargo gerencial. As professoras foram idealizadoras e executoras dos projetos de criação de cursos de graduação e pós-graduação. Sendo assim, ao final do processo de criação de cursos foram escolhidas para a coordenação.

Diferentemente do processo de construção identitária proposto por Hill (1993), que parece abordar a construção a partir da ocupação do cargo como se fosse houvesse mais um caráter normativo, os relatos mostram que no caso em questão a construção identitária inicia-se muito antes dessa ocupação. O ideal da criação de um curso demanda que as docentes já tenham contato com a função gerencial antes mesmo de o curso funcionar.

Ao assumir a nova identidade de gerentes, várias mudanças passam a ocorrer em suas vidas:

O cargo me trouxe conhecimentos, que fizeram com que eu mudasse de alguma forma, algumas atitudes né, em relação às outras pessoas, né, como lidar com essas pessoas, como distribuir tarefas, né, como passar é, aquilo que eu desejo pra outras pessoas e não só na UFLA, como também na minha vida particular (...) E acho que ele (o cargo gerencial) me deu mais segurança (professora 1)

Eu acho que eu tive mais espaço pra ler mais, porque na função de coordenador eu tinha que ler sobre a produção científica de todas as áreas, porque antes eu lia só sobre microbiologia e experimentações, aí tive que ler sobre microbiologia do solo, a parte de cogumelos, microscopia, todas as outras partes. Então, acho que cansou mais mentalmente nesse sentido. Mas foi um grande exercício de relacionamento (...) A (nome da professora) teve que aprender a dizer não (professora 2)

Então a primeira coisa que mudou na vida dela, que eu acompanhei, foi a redução de tempo para ela, para ela se dedicar às atividades fora do trabalho (professor 3)

A função gerencial influencia de tal forma a identidade do indivíduo que acaba ultrapassando a esfera organizacional. Tal como afirmam Silva e Vergara (2002) e Machado e Kopittke (2002), na sociedade moderna as organizações configuram-se como um espaço para constituição e conformação de identidades. A professora revela que o cargo gerencial provocou mudanças em sua vida, como por exemplo, saber lidar com pessoas, distribuir tarefas. Isso se deu não apenas no âmbito do trabalho, mas também na vida particular da entrevistada.

Outro elemento interessante é que aprender a lidar com pessoas sugere a formação de redes de trabalho (Hill, 1993; Esthér, 2007), pois a mulher passa de professora subordinada a ocupar um cargo que lhe confere a responsabilidade de liderar seus subordinados.

A (professora 1) pra mim é uma pessoa que põe os cargos dela à frente da vida pessoal. Então, é uma pessoa que se ela ocupa um cargo, ela é merecedora de toda confiança, porque ela veste a camisa. Então, ela é uma pessoa que veste a camisa em tudo que ela faz (...) Os alunos tinham a (professora 1) como uma mãezona do curso, que resolvia todos os problemas. Então, eu acho assim, a (nome da professora) ela colocou, ela sacrificou inclusive muito a vida pessoal em prol do curso. Eu, muitas

vezes, a vi a muito cansada, ela falava pra mim que ficou muito cansada, mas ela foi até o fim, ela não deixou a peteca cair (professor 1)

Eu acho que é uma mãe para todo mundo que conhece, que precisa dela. É uma mulher inteligentíssima, muito tranqüila de se trabalhar, paciente, atenciosa demais. Sem palavras (secretária 1)

Para assumir o cargo gerencial foi necessário certo “sacrifício” ou “pagar o preço”. Isso significa supor, que conforme o trabalho de Cappelle et al. (2003), as mulheres que desejam ocupar uma posição hierárquica mais elevada devem abrir mão de alguns projetos pessoais em prol dos profissionais. Nesse sentido, assumir a identidade gerencial para a docente universitária pode representar a negação, talvez temporária, de traços identitários pessoais e profissionais ligados ao ofício de docente, a fim de favorecer a construção identitária gerencial.

Eu tive que trabalhar mais em casa, levar serviços pra casa porque eu não dava conta de fazer certas atividades aqui, principalmente aquelas que requerem uma concentração maior, por exemplo, ler um artigo, preparar uma aula. Se eu quisesse corrigir prova num ritmo maior, sem interrupções, não dava pra fazer aqui não. Então eu passei a levar mais serviço pra casa. Eu trabalhava mais aos domingos, eu trabalhava mais à noite, mais de madrugada, pra tentar dar conta de tudo que tinha que fazer (...) Resolver problemas do aluno era a atividade que mais me dava prazer, né, de conseguir em uma lista de nomes de alunos reclamando do professor. Poder mediar esta conversa, poder passar o que o aluno tá pedindo para o professor, ouvir o professor, ouvir os dois lados e chegar a uma solução, isso é o que me dava mais satisfação (...) Então, tem o sacrifício, mas ao mesmo tempo tem a realização (professora 1)

Um fato interessante a ser destacado é a questão do sofrimento/prazer da construção identitária gerencial. Essa dicotomia remete-nos aos momentos de “crise identitária” destacados por (TOLEDO e BULGACOV, 2004; BRITO, 2004). Na fase onde há o confronto da antiga identidade ou das antigas identidades, podem surgir conflitos e grandes dificuldades, daí decorre o sofrimento. No entanto, com o passar do tempo o processo de construção identitária caminha para sua conformação onde há, portanto, momentos ou sentimentos de prazer. Assim, “tem sacrifício mas também tem realização”.

8. Considerações finais

Considerando o objetivo proposto de compreender a identidade de mulheres docentes que assumiram cargos gerenciais executivos na Universidade Federal de Lavras, pode-se confirmar a importância do papel da organização na construção e conformação de identidades. Partindo dessa perspectiva, verificou-se o quanto a incorporação da identidade gerencial pelas professoras influencia nas suas vidas pessoais.

Além disso, pôde-se perceber que assumir um cargo gerencial requer das mulheres certa renúncia de alguns projetos pessoais. Significa, na verdade, “abrir mão” do pessoal em prol de “vestir a camisa” da organização. Isso vale tanto para organizações privadas como para as públicas, conforme o caso estudado. Entretanto, apesar de parecer um sacrifício, há no final a recompensa, que é percebida sob a forma de realização profissional e pessoal.

Verificaram-se também as contradições inerentes à própria função gerencial, sob a perspectiva do gênero e da identidade. Para alguns entrevistados, assumir cargos gerenciais é algo que independe do gênero, para outros, há traços identitários ligados ao gênero que podem favorecer no exercício da função gerencial. A crítica aos estereótipos de gênero e traços

femininos e masculinos na gerência são pertinentes, pois, na prática, não existe perfil de gerente do sexo masculino ou gerente do sexo feminino.

Um elemento importante que emergiu como contribuição deste trabalho refere-se ao exercício da função gerencial que, não está, especificamente, vinculado à ocupação do cargo, podendo, inclusive, transpor as fronteiras organizacionais. Nessa perspectiva, compreende-se que o processo de construção identitária é, na verdade, um projeto identitário que re(constrói-se) ao longo da vida profissional das docentes.

Esse trabalho buscou analisar a identidade considerando a perspectiva de análise do tempo presente. Percebeu-se, contudo, que uma das limitações do trabalho foi a técnica de coleta de dados utilizada, a entrevista semi-estruturada. A fim de aprofundar um pouco mais nos estudos sobre as temáticas da identidade e gerência, sugerem-se estudos que utilizem a história de vida como técnica de pesquisa, justamente pelo caráter complexo dos estudos sobre identidade e pela necessidade de compreender a identidade gerencial do ponto de vista de sua construção.

9. Referências bibliográficas

- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999. 125p.
- ALECIAN, S; FOUCHER, D. **Guia de gerenciamento no setor público**. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001. 392 p.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. **Journal of Management Studies**, [s.l.], v.39, n.5, p.619- 644, 2002.
- ASHFORTH, B.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, [s.l.], v.14, 1989, p.20-39, 1989.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994. 335p.
- BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BRITO, M. J. M. **A configuração identitária da enfermeira no contexto das práticas de gestão em hospitais privados de Belo Horizonte**. 2004. 393p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2004.
- BRUSCINI, C.; PUPPIN, Andrea Brandão. “Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX”. **Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas**, v.34, n.121, jan.-abr. 2004, p.105-138.
- BRUSCHINI, C; RICOLDI, A. M; MERCADO, C. M. Trabalho e Gênero no Brasil até 2005: uma comparação regional. In: COSTA, A. O.; SORJ, B; BRUSCHINI, C; HIRATA, H. Mercado de Trabalho e Gênero: comparações internacionais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CAPPELLE, M. C. A.; GUIMARÃES, Tatiane Barleto Canizela; DOYLE, Maria Luíza de Fátima Proença; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **A mulher gerente: um estudo de caso numa companhia mineradora em Belo Horizonte/MG**. In: Encontro da Iberoamerican Academy of Management, 2003, São Paulo. Iberoamerican Academy of Management, 2003.
- CIAMPA, A. da C. **A estória do Severino e a história da Severina: um ensaio de psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 2001.
- DUBAR, C. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. Portugal: Porto Editora, 1997.
- ESTHÉR, A. B. **A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das Universidades Federais em Minas Gerais**. 2007. 276p. Tese (Doutorado em

Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2007.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 9.ed. Rio de Janeiro. DP&A, 2004.

HILL, L. **Os novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

LOMBARDI, M. R. Engenheira e gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. In: COSTA, A. O.; SORJ, B; BRUSCHINI, C; HIRATA, H. Mercado de Trabalho e Gênero: comparações internacionais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MACHADO, H. V.; KOPITTKKE, B. A identidade no contexto organizacional: perspectivas múltiplas de estudo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1CD.**

MARRY, C. As carreiras das mulheres no mundo acadêmico. O exemplo da Biologia. In: COSTA, A. O.; SORJ, B; BRUSCHINI, C; HIRATA, H. Mercado de Trabalho e Gênero: comparações internacionais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MELO, M. C. O. L. **A gerência feminina: espaço e desafios da função em empresas do setor de serviços da região metropolitana de Belo Horizonte**. Belo Horizonte: CNPq, 2003. (Relatório de Pesquisa).

MELO, M. C. O. L; SPERLING, L. G. V. Administração pública gerencial: percepção e reação do grupo gerencial intermediário em organizações estatais brasileiras. Anais do VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997. 320p.

PAHL, R. **Depois do sucesso: ansiedade e identidade *fin-de-siècle***. São Paulo: Editora Unesp.

PUPPIN, A. B. **Mulheres em cargos de comando**. In: Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil. Cristina Bruschini e Bila Sorj (org). São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1994. Relatório Azul/POA: Assembléia Legislativa, 1995.

SILVA, J. R. G. da; VERGARA, S. C. Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, **Anais...2002**.

SOIHET, R. **História, mulheres, gênero: contribuições para um debate**. In: AGUIAR, Neuma. Gênero e ciências humanas: desafios às ciências desde a perspectiva das mulheres. Rio de Janeiro: Ed. Rosa dos Tempos, 1997, p.95-115.

SUÁREZ, M. **A problematização das diferenças de gênero e a antropologia**. In: Gênero e Ciências Humanas – desafio às ciências desde a perspectiva das mulheres. Org Neuma Aguiar. Ed. Rosa dos Tempos, Rio de Janeiro, 1997, p.31-48.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo v.32, n.3, p.62-69, Jul./Set., 1997.

SVENINGSSON, S.; ALVESSON, M. Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, [s.l.], v. 56, n. 10, p. 1163-1193, 2003.

TOHÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. **Modernização do estado e a gerência pública**. Revista do serviço público, Brasília, v. 48, n. 3, 1997.

TOLEDO, de S. M.; BULGACOV, Y. Cultura Organizacional e identidade: implicações dos ritos de passagem na identidade de jovens executivos *trainees* em uma organização multinacional. In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, **Anais**, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS – UFLA. **Dados DRH** (material impresso), 2008.