

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Mestrado em Administração

DEPOIS DA FUSÃO E AQUISIÇÃO: A IDENTIDADE GERENCIAL

Michelle Cristina de Souza Mendes de Oliveira

Belo Horizonte

2009

Michelle Cristina de Souza Mendes de Oliveira

DEPOIS DA FUSÃO E AQUISIÇÃO: A IDENTIDADE GERENCIAL

Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade
Novos Horizontes como exigência para obtenção do
título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marlene Catarina de Oliveira
Lopes Melo

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das
Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte

2009

Dedico este trabalho ao meu Pai Celestial
e ao meu amado esposo Marcelo.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus pelo amor incondicional e intimidade. Obrigada Senhor por todas as minhas conquistas. Sem a sua presença em minha vida, não sei o que seria de mim.

Ao meu amado esposo Marcelo que cuidou de mim, teve paciência, foi meu companheiro e cúmplice em todos os momentos que estivemos empenhados neste projeto. Obrigada pelas leituras e releituras e dicas tão importantes. Obrigada meu amor por entender os momentos de tensão e sensibilidade. Com certeza, sem a sua compreensão, amor e apoio eu não chegaria até aqui. Você é o grande amor da minha vida!

Agradeço a minha querida orientadora e eterna professora Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, você contribuiu muito para o meu crescimento profissional e em minha configuração identitária. Obrigada pelo seu precioso tempo e por todas as oportunidades que me concedeu.

A Profa. Kely Paiva que com sua amizade, respeito e orientações têm um lugar especial em meu coração.

Aos meus pais Otacílio e Luzimar, pela compreensão da minha ausência em momentos tão importantes e especiais. Obrigada pelo amor dedicado a mim por todos estes anos e por serem agentes importantes e especiais na construção da minha identidade. Vocês são exemplos de vida para mim. Amo muito vocês!

A minha mana Tati que com seu carinho e amizade sempre esteve ao meu lado e disposta a me ajudar. Ao Douglas, meu querido irmãozinho que sempre me ajudou quando precisei. Vocês são demais!

Ao Alisson por todas as caronas e amizade.

A todos os colegas do mestrado, em especial a Adriana Piedade, Clairna, César Moreira, Fernanda Pertence, Fernando Procópio, Fred Habel, Renata Botelho e Rogério Naves.

Aos meus amigos e familiares que contribuíram diretamente ou indiretamente para a construção deste trabalho. Em especial ao Netinho e Mari pelas indicações nas empresas pesquisadas e Jane Oliveira pelas dicas.

Agradeço aos bolsistas de iniciação científica da FNH pelos momentos de alegria que compartilhamos e pela troca de conhecimentos. Vocês vão longe!

As orientações e apoio da secretaria, em especial da Adélia e Edna. Obrigada por tudo.

A CAPES, pelo auxílio concedido.

Enfim, aos gerentes que se disponibilizaram em me receber e gastar seu tempo com este trabalho, muito obrigada.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo geral descrever e analisar como está re-configurada a identidade gerencial daqueles profissionais que permanecem na função depois da fusão e aquisição de empresas localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte. Para subsidiar a pesquisa, o referencial teórico abordou duas temáticas centrais: Trabalho gerencial e Identidade. Esta pesquisa caracteriza-se como essencialmente qualitativa e descritiva, tendo em vista compreender os significados e as relações subjacentes a situações e fatos descritos pelos gerentes (RICHARDSON, 1999; COZBY, 2003). A pesquisa contou com 16 gerentes que possuem mais de três anos de experiência no exercício da função gerencial. A técnica utilizada para escolha dos sujeitos da pesquisa foi a indicação, também conhecida como “bola de neve” (FLANAGAN, 1954). As empresas pesquisadas estão localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte e seus ramos de atividade são distintos, a saber: Telefonia Móvel, Desenvolvimento de Software, Indústria de Bebidas, Instituição de Ensino Superior, Instituição Financeira e Mineradora. As entrevistas foram analisadas à luz da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977; MINAYO, 2006; MELO, 2007). Foram utilizadas as quatro categorias de análise sobre identidade propostas por Hill (1993), que norteou parte da análise dos dados sobre a re-configuração da identidade gerencial após a F&A. Em síntese, constatou-se que as reestruturações organizacionais acarretam mudanças dos processos de organização do trabalho e reestruturação de pessoal. Os gerentes declararam a experiência profissional como a principal facilidade para lidar com o processo de F&A. Em contrapartida, as principais dificuldades foram relacionadas com a gestão de pessoas e a perda da autonomia para a tomada de decisão. Os impactos decorrentes da F&A na atuação gerencial fazem com que os gerentes passem por processos de transição identitária. Ao reverem os julgamentos interpessoais depois da F&A, os gerentes declararam mudanças no relacionamento com seus subordinados e superiores. Os sentimentos, emoções e tensões quanto ao “ser gerente” após a F&A, na perspectiva dos gestores, destacaram outros tipos de tensão além dos propostos por Hill (1993). Os gerentes identificaram alguns recursos para gerenciar a sua transformação depois da F&A. Foram identificados três grupos distintos entre os gerentes entrevistados quando os mesmos relataram sobre seu futuro profissional. Os dados da pesquisa ainda mostraram que os gestores reaprenderam a “ser gerente” após a F&A, identificando novas habilidades. E finalmente, os dados permitem indicar que no grupo estudado existe um processo de re-configuração da identidade gerencial. Neste processo verificou-se que os gerentes pesquisados se distribuem em três grupos distintos.

Palavras-chave: Identidade. Identidade Gerencial. Trabalho Gerencial. Fusão e Aquisição.

ABSTRACT

This study has as its general objective describe and analyze how the managerial identity of those professionals who remain in function after the fusion and acquisition of companies located in the metropolitan region of Belo Horizonte is reconfigured. To subsidize the research, the theoretical reference approached two central thematic: Managerial Work and Identity. This research is characterized as mainly qualitative and descriptive, in order to understand the meanings and the underlying relationships to the situations and facts described by managers. (RICHARDSON,1999;COZBY 2003). The research was attended by 16 managers that have more than three years of experience in exercising the managerial function. The technique used to choose the subject of the research was indication, also known as snowball (FLANAGAM, 1954). The researched companies are located in metropolitan region of Belo Horizonte and their activities branches are varied, to know: mobile telephony, software development, beverage industry, higher education institution, financial institution and mining industry. The interviews were analyzed in the light of the content analysis technique (BARDIN, 1977; MINAYO, 2006; Melo, 2007). The four categories of analysis about identity proposed by Hill were used, that conducted part of the analysis of data about reconfiguration of the managerial identity after F&A. In summary, it was noted that the organizational restructuring processes drawn on changes of the work organization process and staff restructuring. Managers have declared the professional experience as the main facility to deal with the F&A process. In contrast, the main difficulties were related to managing people and loss of autonomy for decision-making. The impacts arising from F&A in management lead the managers to pass through identity transition processes. When they review the interpersonal judgments after F&A, the managers have declared changes in relationship with their subordinates and superiors. The feelings, emotions and tensions regarding to “be manager” after F&A, by the managers perspectives, highlighted others types of tensions than those proposed by Hill (1993). Managers have identified some features to manage their processing after F&A. Three distinct groups were identified between managers interviewed when they reported about the future of their careers. Also research data have showed that the managers relearned “be manager” after F&A, identifying new skills. And finally, the data allow indicate that in the group studied there is a reconfiguration of the managerial identity. In this process it was found that managers are distributed in three distinct groups.

Key Words: Identity. Managerial Identity. Managerial Work. Fusion and Acquisition.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Movimentos do processo de reestruturação das empresas.....	18
Figura 2 - Elementos do trabalho dos gerentes.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do número de transações de fusão e aquisição 1994-2007....	20
Gráfico 2 - Percentual de gerentes entrevistados, por ramo de atividade.....	57
Gráfico 3 - Distribuição dos gerentes entrevistados, por faixa etária.	58
Gráfico 4 - Percentual de gerentes entrevistados, por renda mensal.....	58
Gráfico 5 - Percentual de gerentes entrevistados, por formação profissional.	59
Gráfico 6 - Percentual de gerentes entrevistados, por tempo de atuação gerencial.	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Impactos negativos ocasionados pelos processos de F&A.....	23
Quadro 2- As categorias de análise da identidade segundo Dubar	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ranking com o número de transações ocorridas no Brasil por setor	21
Tabela 2– Reestruturações ocorridas na empresa após F&A na ótica dos entrevistados	60
Tabela 3– Mudanças na rotina do trabalho após F&A na ótica dos entrevistados	65
Tabela 4– As facilidades encontradas pelos gestores entrevistados após F&A.....	71
Tabela 5– As dificuldades encontradas pelos gestores entrevistados após F&A.....	71
Tabela 6– Os impactos em sua atuação gerencial após a F&A na perspectiva dos entrevistados	75
Tabela 7 - Apresentação pessoal dos entrevistados.....	80
Tabela 8– O que conduziu os entrevistados para escolherem o trabalho gerencial .	81
Tabela 9– O que significa ser gerente na perspectiva dos entrevistados	86
Tabela 10– O que significa ser gerente após F&A na perspectiva dos entrevistados	87
Tabela 11– As relações com subordinados e superiores na perspectiva dos entrevistados após F&A	91
Tabela 12– As expectativas dos superiores e subordinados quanto à atuação gerencial na perspectiva dos próprios entrevistados.....	95
Tabela 13– O sentimento de permanecer gerente após F&A na perspectiva dos entrevistados.....	101
Tabela 14– Tensões e Desafios proporcionados pelo processo de F&A na ótica dos entrevistados	106
Tabela 15– As mudanças que o gerente faria em sua atuação	107
Tabela 16– As referências de ação profissional na perspectiva dos entrevistados.	111
Tabela 17- Os valores que influenciam os entrevistados em sua atuação gerencial	112
Tabela 18– A visão dos gestores entrevistados sobre o futuro da atuação gerencial na empresa	114
Tabela 19– As perspectivas dos entrevistados sobre seu próprio futuro	116

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	UM PANORAMA SOBRE FUSÕES E AQUISIÇÕES.....	18
3	REFERENCIAL TEÓRICO	25
3.1	O Trabalho Gerencial.....	25
3.2	Identidade.....	34
4	METODOLOGIA.....	52
4.1	Sujeitos da Pesquisa	52
4.2	Coleta dos dados	54
4.3	Análise dos dados	54
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	57
5.1	Caracterização dos Sujeitos Entrevistados.....	57
5.2	Reestruturações Organizacionais após F&A	60
5.3	Facilidades e Dificuldades Encontradas pelos Gerentes Entrevistados após F&A.....	70
5.4	Os Impactos da F&A na Atuação Gerencial	74
5.5	Reaprendendo o que Significa Ser Gerente na Perspectiva dos Entrevistados.....	79
5.6	Revedo Julgamentos Interpessoais após F&A	91
5.7	Revedo Seu Autoconhecimento após F&A	101
5.8	Gerenciando a Transformação após F&A.....	111
6	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
	REFERÊNCIAS.....	126
	APÊNDICES	133
	APÊNDICE A	133
	APÊNDICE B-	135
	APÊNDICE C	136

1 INTRODUÇÃO

Em âmbito mundial, face à competitividade e à integração dos mercados, o contexto macroeconômico do século XXI vem sendo marcado por constantes alterações e adaptações. Inseridas neste cenário estão as organizações, buscando alternativas para maximizar os lucros e/ou minimizar impactos negativos sobre os seus resultados. As empresas têm adotado diversas medidas para tentar garantir sua sobrevivência. Elas se vêem compelidas a repensar seus processos internos de organização, produção e gestão, para garantirem melhor desempenho e sustentabilidade no mercado. Além de vislumbrar novas alternativas, Vinhas e Becker (2006, p.168) afirmam que:

A formação de arranjos empresariais ou parcerias estratégicas entre organizações vem ganhando destaque justamente por proporcionar resultados sinérgicos baseados na complementaridade, compartilhamento, colaboração e conectividade de recursos e capacidades.

As estratégias de modernização das empresas são constituídas por reestruturações que buscam satisfazer seus objetivos com eficácia e melhores resultados. De acordo com Rouleau (2005), a reestruturação de uma empresa ocorre com a reunião de um conjunto de mudanças rápidas e significativas que vislumbram a transformação das suas estruturas e das suas práticas organizacionais, sendo necessária a execução de diferentes projetos de mudança, implicando transformações estratégicas e operacionais.

As organizações podem passar por diferentes formatações, tais como, alianças estratégicas, *joint ventures*, consórcios, arranjos institucionais, empreendimentos cooperativos, fusões e aquisições (F&A). As mudanças decorrentes dessas formatações percorrem toda a organização, envolvendo desde posições estratégicas até as operacionais, e os profissionais que ocupam estas posições. Nesse cenário, convivem diariamente com essas transformações e novos processos de gestão. (ROSSETTI, 2001)

Pessamilio (2007), corroborando as afirmações anteriores acerca das diferentes formatações, também destaca que, na última década do século XX, as empresas passaram a adotar diversas estratégias para aumentar a sua produtividade e reduzir custos. Algumas dessas estratégias são: reengenharia, terceirização de serviços, gestão da qualidade total, F&A, dentre outras.

As pressões causadas pela competição no mercado têm justificado a consolidação de muitos ramos de atividade e, como afirmam Caldas e Tonelli (2001), nos últimos anos, as transações de F&A têm desempenhado um papel determinante nesse ambiente.

Freitas, Resende e Castro (2008) sublinham que, a partir da década de 1990, verificou-se no mundo um crescimento considerável das operações de F&A internacionais.

Para maior compreensão dessas transações, Rossetti (2001) refere-se às fusões como a união das atividades de duas empresas separadas em uma única empresa, combinação que não necessariamente ocorre com empresas do mesmo porte. Geralmente a mais forte ou mais próspera é que detém o controle sobre a outra. Já as aquisições, de acordo com o autor, ocorrem quando uma empresa obtém a maior parte do comando de outra, seja por meio de aquisição de ativos ou de uma oferta de compra de ações. Para Harrison (2005), a aquisição se dá quando uma empresa adquire o controle das ações de outra, comprando-as diretamente de seus proprietários.

As transações de F&A emergem como respostas estratégicas das empresas para fortalecer posições de mercado e obter melhores resultados empresariais. Já em uma percepção mais crítica sobre as transações de F&A, Caldas e Tonelli (2001) ressaltam que a retórica empresarial que anuncia grandes feitos e incríveis vitórias, no íntimo, sufoca as suas consequências, pois os primeiros e momentâneos sentimentos de euforia e vitória tendem a se misturar com ondas de confusão, medo e ansiedade nos bastidores das organizações.

Staub e Paula (2004) ressaltam que a dimensão humana é muitas vezes negligenciada nos cenários pós F&A, tendo em vista que as organizações dão maior ênfase aos aspectos técnicos dessas operações.

Rouleau (2000) afirma que essas estratégias competitivas - F&A – adotadas pelas empresas, geram um movimento de reestruturação, ocasionando racionalização e flexibilização de processos que estão apoiados em mudanças tecnológicas, culturais e gerenciais, o que acarreta novas tensões e desafios para o trabalho do gestor. Esses impactos na atuação do gestor podem se dever: à coordenação e implantação de novos processos de produção e automação, à implantação de novas tecnologias informacionais, à racionalização de processos administrativos, enxugamento funcional, entre outros.

Nesse sentido, é impossível dissociar os processos de mudança e as reestruturações que as empresas vivenciam dos impactos na atuação gerencial. Portanto, sob ótica semelhante, Davel e Melo (2005) apontam que as reestruturações organizacionais interferem diretamente nas atividades gerenciais, trazendo uma nova realidade e novos desafios para o gestor.

Os novos desafios gerenciais, proporcionados pelas reestruturações organizacionais, segundo Rouleau (2005), provocam instabilidade e riscos, tornando o gerente uma vítima das reestruturações que ele mesmo implementou, pois durante esses processos, o quadro gerencial normalmente é reduzido, causando redistribuição de atividades para o corpo funcional da empresa, acarretando o que Melo (1996) denominou de gestão compartilhada.

Segundo Davel e Melo (2005, p.44), nos ambientes que sofrem reestruturações, “os gerentes são regularmente submetidos a tensões conflituosas e contraditórias que os levam a se questionar sobre a eficácia de suas práticas”. Os autores ainda atestam que mesmo que aparentemente fragilizado pelo conturbado cenário contemporâneo e pelos processos de reestruturação, o papel do gerente e de sua atividade ainda é fundamental nas empresas.

O gestor ainda é identificado por Rouleau (2000) como um facilitador para a implantação das mudanças dentro da empresa, e ao mesmo tempo, receptor dos impactos e efeitos dessas novas práticas organizacionais. Para a autora, a posição do gerente como facilitador justifica-se porque é esse profissional quem coordenará seus subordinados para a implantação dos novos processos que a organização determina. Já a sua posição como receptor dos impactos das novas práticas organizacionais aparece devido aos resultados das novas implementações que podem acarretar maiores pressões e demissões.

Vários dilemas e dificuldades são encontrados pelos gerentes em tempos de reestruturações, sendo eles: maior pressão devido ao aumento das horas de trabalho para implementação dos novos processos e adesão de novas atividades, resistência à mudança por parte dos subordinados e colegas, comunicação ambígua devido às novas regras estabelecidas em confronto com as anteriormente utilizadas, entre outras. (DAVEL e MELO, 2005)

As situações de mudança do cenário organizacional interferem no comportamento dos gerentes, na sua atuação e nos seus significados, pois suas práticas são questionadas conforme Davel e Melo (2005) ressaltam. Portanto, alguns significados para esse indivíduo podem ser alterados, causando interferências em sua configuração identitária. (CASTELLS, 2006)

A reestruturação organizacional proporciona aos gestores sentimentos de insegurança, confusão, sobrecarga de trabalho e solidão, ocasionando um novo momento profissional que resulta em uma nova identidade gerencial. (DAVEL e MELO, 2005)

Atualmente, segundo Ésther e Melo (2007), em meio às mutações ocorridas no mundo do trabalho e à influência que as empresas assumiram na sociedade, a função gerencial, é tida como a maior responsável pelo sucesso das organizações, – a ponto de Hogg e Terry (2000) afirmarem que a identidade do indivíduo na sociedade moderna é significativamente influenciada pelas organizações.

Sainsaulieu (2006) declara que a empresa é percebida como um local essencial de socialização e favorável para a construção da identidade profissional. Para Dubar (1997), a construção da identidade pelo trabalho ocorre na relação com o outro, em um contexto de relação de trabalho e de poder.

Ainda na perspectiva de Dubar (1997), mesmo que a identidade profissional seja reconhecida, ela não é definitiva, pois constantemente ela é confrontada com transformações organizacionais, administrativas, de gestão e tecnológicas, permanecendo em processos sucessivos de ajustes e re-configurações durante toda a vida do indivíduo.

Conforme Davel e Melo (2005 p.327), “os modos de construção da identidade gerencial decorrem do contexto histórico, social e profissional no qual o indivíduo está inserido”. Sendo assim, gerentes que estão inseridos no contexto de F&A, indicam sofrer alterações e transformações em sua identidade gerencial.

Alguns estudos empíricos (HILL, 1993; BRITO, 2004; ROULEAU, 2005; ÉTHER, 2007) já foram realizados sobre a construção e a configuração das identidades no trabalho, em especial sobre a identidade gerencial em distintos contextos.

Diante disso, e ao refletir sobre a situação dos gerentes inseridos em organizações que estão reestruturadas em decorrência das transações de F&A, e perceber a influência do trabalho na configuração e re-configuração da identidade do indivíduo, o problema de pesquisa foi formulado nos seguintes termos: Como está re-configurada a identidade gerencial daqueles profissionais que permaneceram na função depois da fusão e aquisição de empresas localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte?

Para responder a tal questionamento foram estabelecidos o objetivo geral e os específicos.

Tendo em vista o problema de pesquisa acima delineado, o objetivo geral deste estudo ficou assim definido: descrever e analisar como está re-configurada a identidade gerencial daqueles profissionais que permaneceram na função depois da

fusão e aquisição de empresas localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte.

Visando ao cumprimento do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as reestruturações organizacionais ocorridas nas empresas após a F&A, segundo os gerentes entrevistados;
- b) Descrever e analisar as facilidades e as dificuldades encontradas pelos gerentes em sua atuação pós F&A;
- c) Descrever e analisar como os gerentes percebem os impactos da F&A em suas atividades gerenciais;
- d) Descrever e analisar a re-configuração da identidade gerencial segundo as quatro categorias de análise propostas por Hill (1993).

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, sendo o primeiro deles esta introdução. O segundo capítulo aborda de forma panorâmica as transações de F&A para melhor compreensão deste cenário escolhido para a realização desta pesquisa. O terceiro capítulo trata do referencial teórico, focalizando algumas abordagens sobre o trabalho gerencial e sobre o tema identidade. O quarto capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Posteriormente, o quinto capítulo versa sobre a apresentação e a análise dos dados, que está subdividida em: caracterização dos sujeitos entrevistados; reestruturações organizacionais após F&A; facilidades e dificuldades encontradas pelos gerentes entrevistados após F&A; os impactos da F&A na atuação gerencial; reaprendendo o que significa ser gerente na perspectiva dos entrevistados; revendo julgamentos interpessoais após F&A; revendo seu autoconhecimento após F&A; e gerenciando a transformação. O sexto e último capítulo desenvolve as considerações finais, formulando as principais limitações e sugestões para futuros trabalhos relacionados ao tema.

2 UM PANORAMA SOBRE FUSÕES E AQUISIÇÕES

Segundo Staub e Paula (2004), a instabilidade proporcionada pela competitividade das empresas tem levado os indivíduos que nelas trabalham a se tornarem mais agressivos na luta por espaços no mercado de trabalho. Para os autores, as empresas se enfrentam por espaços no mercado e os trabalhadores disputam espaços de trabalho, gerando um ciclo de competição. Essa competição e as disputas entre as organizações no mercado aguçam novas estratégias para a sua sobrevivência e dentre essas estratégias encontra-se a fusão e aquisição (F&A).

De acordo com Rouleau (2000), as reestruturações organizacionais são influenciadas por um movimento de racionalização e flexibilização de diversas dimensões que compõem a empresa. Os movimentos do processo de reestruturação apresentado pela autora têm a F&A como um recurso que contribui para a implementação das reestruturações, por meio da racionalização da dimensão financeira. A FIG. 1 exemplifica melhor esse duplo movimento.

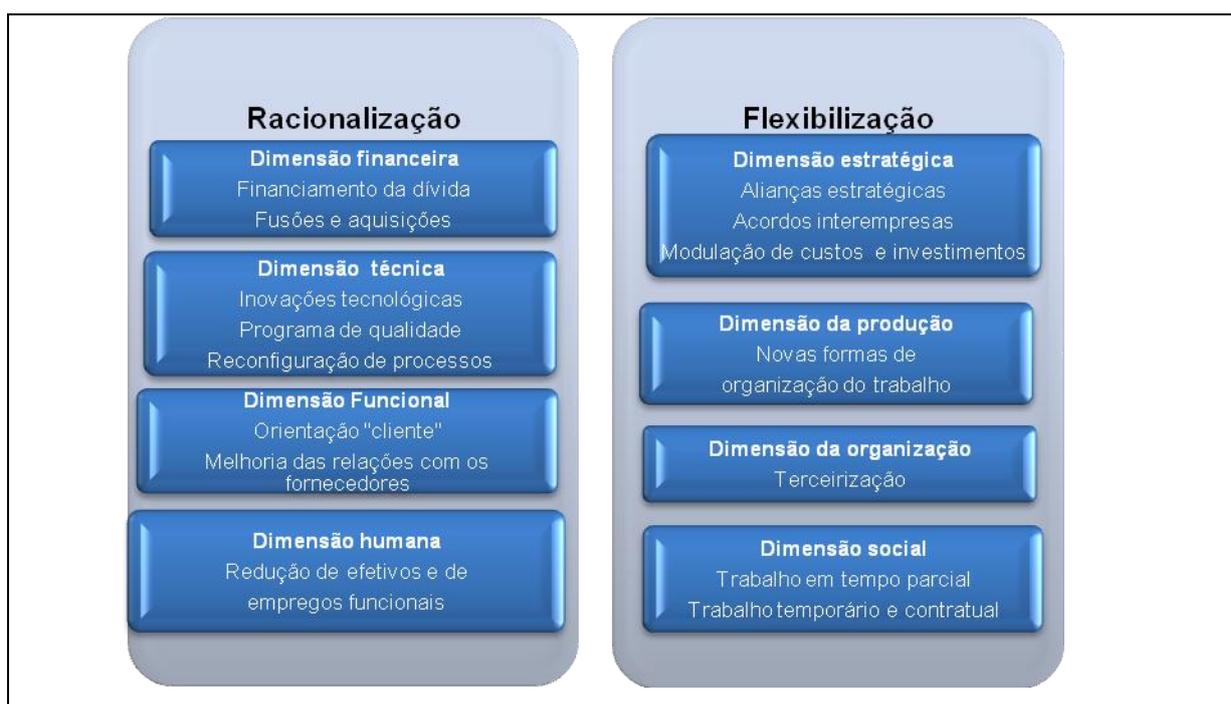


Figura 1 - Movimentos do processo de reestruturação das empresas

Fonte: Rouleau (2000, pag. 50)

Para melhor compreensão dos termos fusão e aquisição, cabe apresentar alguns conceitos. Minadeo e Camargos (2007) afirmam que existem três distinções básicas entre fusão e aquisição:

- a) A fusão consiste na união entre duas ou mais empresas, cada uma deixando de existir para gerar uma nova firma, enquanto na aquisição, uma das empresas envolvidas mantém suas identidades jurídicas;
- b) Na fusão, usualmente as condições de pagamento são estabelecidas através de permuta de ações, enquanto, na aquisição, a modalidade de pagamento ocorre em espécie, ações, ou outros títulos;
- c) Na fusão, as empresas envolvidas são do mesmo ramo de atividade, enquanto nas aquisições, é comum as empresas serem de ramos de atividades diferentes.

De acordo com Tanure e Cançado (2005), as fusões ocorrem quando duas ou mais empresas se unem, deixando de existir legalmente para formarem juntas uma nova empresa com uma nova identidade organizacional. Já na operação de aquisição, é realizada a compra do controle acionário de uma empresa por outra.

Ao se falar em “fusão”, é quase que imediata a junção da palavra “aquisição”, reunindo os dois processos em uma única expressão: “fusão e aquisição”. Nesse sentido e para melhor esclarecimento dessa expressão, Tanure e Cançado (2005, p.12) afirmam que:

Apesar da suposta igualdade entre os parceiros (da fusão), o que geralmente ocorre é o controle por parte de um deles. E, de fato, o número de fusões “reais” é tão baixo que, para propósitos práticos, a expressão “fusões e aquisições” basicamente significa aquisições.

Baseado nas afirmações de Tanure e Cançado (2005), este trabalho adota a expressão “fusão e aquisição” para abarcar as situações de fusão e/ou aquisição que ocorreram nas empresas pesquisadas.

Segundo Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2004), no Brasil como em muitas outras economias emergentes, o crescimento do número de F&A foi favorecido pelo processo de liberalização econômica em três diferentes aspectos: primeiro, a desregulamentação dos mercados locais, associada às tendências internacionais em direção à globalização, permitiu que as empresas estrangeiras adquirissem as brasileiras; segundo, programas de privatização instituíram oportunidades para que diversas empresas estrangeiras e brasileiras realizassem grandes operações nos setores de telecomunicações, energia e bancário; e terceiro, a alta competição internacional, associada à veloz mudança tecnológica, estimulou empresas domésticas a se fundirem ou a adquirirem umas às outras.

As F&As apresentam um crescente papel na economia brasileira. De acordo com estudos realizados pela KPMG Corporate Finance (2008), no período entre os anos de 1994 e 2007, ocorreram 4.731 operações de F&A no Brasil. Nota-se uma constante dessas transações a partir do GRAF. 1 a seguir:

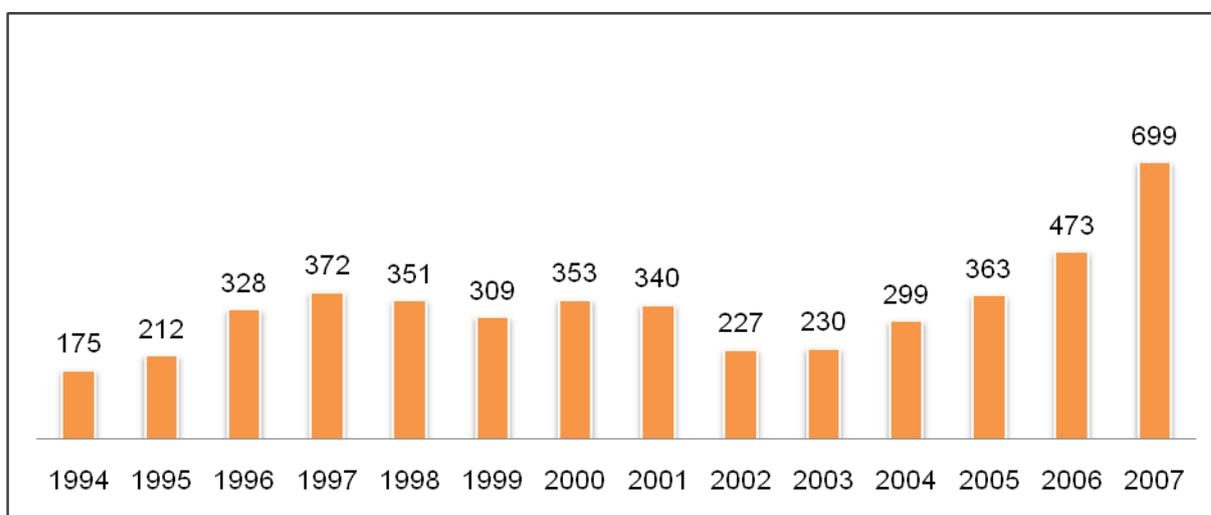


Gráfico 1 – Evolução do número de transações de fusão e aquisição 1994-2007.

Fonte: KPMG (2008).

De acordo com a Associação Nacional dos Bancos de Investimento (ANBID), o volume de F&A transacionado em 2007 avançou em 14,9% no comparativo com o ano 2006, totalizando R\$ 114,22 bilhões de reais nessas transações. O volume de aquisições entre empresas estrangeiras registrou alta de 594% no mesmo período analisado e o montante, em milhões, das aquisições entre empresas brasileiras cresceu 146,3% na análise entre 2007 e 2006.

O volume de transações entre empresas brasileiras apresentou crescimento de 146%, atingindo R\$ 19 bilhões em 2007, contra R\$ 7,71 bilhões de 2006. A ANBID (2008) explica que esse desempenho no ano de 2007 é o reflexo do crescimento da economia brasileira e do recente movimento de abertura de capital.

O Brasil apresentou, no primeiro trimestre do ano de 2008, um total de 159 transações de F&A, com um crescimento de 22% no número de operações ao ser comparado com o mesmo período do ano anterior. O estado de Minas Gerais aparece em 4º lugar no *ranking* dos estados do país em número de operações de F&A (KPMG, 2008). Para melhor visualização dos principais setores e seu *ranking*, a TAB 1 apresenta essas posições.

Tabela 1 – Ranking com o número de transações ocorridas no Brasil por setor

Ranking	Setor	Número de transações
1º	Alimentos, bebidas e fumo	66
2º	Tecnologia da Informação	56
3º	Imobiliário	51
3º	Shopping Centers	51
5º	Produtos Químicos e Petroquímicos	39
6º	Prestadoras de serviços	35
8º	Metalurgia e siderurgia	31
9º	Telecomunicações e mídias	27
10º	Açúcar e álcool	25
10º	Companhias energéticas	25
12º	Instituições financeiras	19
13º	Elétrico e eletrônico	18
14º	Transportes	17
15º	Mineração	13
16º	Hospitais e laboratórios de análises clínicas	12
16º	Hotéis e restaurantes	12
16º	Vestuário e calçados	12
21º	Partes e peças automotivas	10
22º	Madeira e papel	7
23º	Petróleo e gás	6
23º	Supermercados	6
25º	Cimentos	4
25º	Lojas de varejo	4
25º	Seguros	4
25º	Têxteis	4
30º	Outros	82

Fonte: KPMG (2008)

Nota: Adaptado pela autora.

No primeiro trimestre de 2009 segundo dados da ANBID (2009) foi transacionado mais de R\$ 106,8 bilhões de reais em transações de F&A com empresas brasileiras.

Dessas operações fechadas no primeiro trimestre 15% foram de negócios com volume acima de R\$ 5 bilhões, contra 4,3% em todo o ano de 2008. Em função também de grandes operações o volume médio das operações foi de R\$ 6,6 bilhões. Seladas (2009) afirma que a atual conjuntura econômica mundial vai favorecer as transações de F&A nos próximos anos, principalmente por causa dos impactos da crise financeira mundial em diversos setores.

Diante desses números, verifica-se que as transações de F&A estão presentes no cotidiano das empresas, visto que diversos ramos e organizações têm passado por esses processos e conseqüentemente essas empresas têm experimentado novos momentos de racionalização e flexibilização conforme descrito por Rouleau (2000).

Rouleau (2000) afirma que as transações de F&A acarretam diversos projetos e alterações que irão acompanhar as implementações ocasionadas pelas transações. Alguns exemplos são a introdução de novas tecnologias, a revisão de processos produtivos e novas formas de organização do trabalho. Portanto, como a F&A engloba alterações e adaptações nos processos organizacionais, é correto afirmar que essas transações de F&A proporcionam reestruturações organizacionais. No entanto, este trabalho irá utilizar a expressão reestruturação organizacional com o intuito de incluir os diversos processos que ocorrem na empresa quando essa passa por transações de F&A.

Outro ponto importante a ser destacado neste momento do trabalho é que este cenário de F&A aqui sintetizado tem como alvo elucidar as dinâmicas que envolvem as organizações contemporâneas, mas, vale ressaltar que essas transações não são o objeto de análise dessa pesquisa, compreendendo somente o contexto vivenciado pelas empresas que serão o cenário para o alcance do objetivo deste trabalho.

Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2004) indicam uma face mais crítica das transações de F&A encontradas nas empresas brasileiras. Estes autores relatam que os processos de integração pós F&A no Brasil ocorrem de maneira coercitiva de “cima para baixo” demonstrando que ainda os tomadores de decisão nas empresas adotam uma postura centralizadora e buscam decisões autocráticas. Os autores ainda afirmam que:

Pudemos então comprovar que a maneira como o processo de fusão e aquisição é conduzido gera impactos sobre seus resultados. [...] sugere-se que ações e posturas de como evitar medidas impositivas, melhorar a estratégia de comunicação, reduzir ao mínimo as demissões e desenvolver uma atitude de dignidade e respeito com relação aos funcionários são especialmente importantes. (WOOD JR., VASCONCELOS e CALDAS, 2004 p. 4)

O trabalho realizado por Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2004) pesquisou 54 casos de F&A ocorridas no Brasil e teve como um de seus objetivos focar nos resultados dessas transações para as empresas e para os indivíduos. O QUADRO 1 indica algumas conseqüências inesperadas.

Conseqüências inesperadas para o indivíduo	Conseqüências inesperadas para a empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Raiva e ressentimento em relação à empresa • Queda na criatividade e na capacidade de inovação • Perda de comprometimento • Aumento da resistência em participar das iniciativas da empresa • Queda no desempenho e na produtividade individuais • Perda de atitude empreendedora • Perda de confiança na empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de visão estratégica • Perda de espírito de equipe • Perda de experiência e memória organizacional • Perda de liderança • Aumento de burocracia • Crise de comunicação • Deterioração do clima organizacional

Quadro 1 – Impactos negativos ocasionados pelos processos de F&A.

Fonte: WOOD JR., VASCONCELOS E CALDAS, 2004 p. 3 adaptado pela autora.

Os autores também apontam a simplificação exagerada na condução dos processos de F&A como um dos motivos que influenciam na existência das conseqüências inesperadas. Dentre essas simplificações estão: **o reducionismo financeiro** - geralmente os agentes envolvidos que são ligados a bancos ou instituições financeiras focam exclusivamente os resultados financeiros de curto e médio prazo; **o reducionismo burocrático** - a dimensão estratégica e humana é deixada para segundo plano e os agentes envolvidos focam exclusivamente os aspectos objetivos da integração: processos, sistemas e estruturas; **o reducionismo cultural** - os agentes envolvidos dão prioridade a aspectos relacionados à cultura organizacional, com diagnósticos e tentativas de tratar variáveis subjetivas, atrasando e dificultando o andamento do processo; e **o reducionismo estratégico** - todo processo de integração está estruturado com base especial nas questões relacionadas a portfólio

de produtos, negócios e serviços, enquanto as outras dimensões são consideradas secundárias. (WOOD JR., VASCONCELOS e CALDAS, 2004)

Sendo assim vale destacar que:

Fusões e aquisições são, de fato, processos complexos, cujo sucesso depende de se adotar a perspectiva correta, mas depende também de sensibilidade e habilidade na condução, de fatores externos e até de certa dose de sorte. Adotar a perspectiva correta é o primeiro passo de um longo caminho. Adotar uma perspectiva reducionista é o primeiro passo rumo ao desastre. (WOOD JR., VASCONCELOS e CALDAS, 2004 p. 5)

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O Trabalho Gerencial

A administração mesmo que rudimentar é uma atividade que pode ser observada em todo o percurso da trajetória humana e em seus diversos contextos históricos. As provas disso são os monumentos, pirâmides, arenas, catedrais, entre outras construções milenares que marcam a história da humanidade (BRAVERMAN, 1977).

No século XIX os gerentes eram conhecidos por chefes, capatazes, subcontratador intermediário e supervisor. As atividades gerenciais, nesse período, limitavam-se ao cuidado de umas poucas máquinas e ao pagamento de salário a quem as operasse. No entanto, é com a revolução industrial que emerge a figura do gestor como instrumento do controle da mão-de-obra para gerar resultados para a organização (BRAVERMAN, 1977).

Os problemas da organização do trabalho começam a ser tratados pelos economistas clássicos e, no final da Revolução Industrial, por homens como Andrew Ure e Charles Babbage. Mais de meio século depois, se estabeleceu o movimento da gerência científica, iniciado por Frederick Winslow Taylor que sistematizou a organização do trabalho e da produção além do controle sobre ele. (BRAVERMAN, 1977)

Considerado hoje como um dos clássicos da administração, Taylor (1970) além de estabelecer quatro princípios básicos da administração, propôs a supervisão funcional como um meio de controlar a execução das atividades dos subordinados. Fayol (1990) é quem efetivamente começa a se preocupar com a questão gerencial, ao dividir as operações da empresa em: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contabilidade e administrativa, dando maior ênfase às funções da

administração, dentre as quais se destacam os elementos: previsão, organização, comando, coordenação e controle.

Para Fayol (1990), previsão significa calcular e preparar o futuro ao mesmo tempo para poder agir. A organização é o elemento da administração que compreende organizar uma empresa é dotá-la de tudo que será útil para seu funcionamento (capital, utensílios, matéria-prima e pessoal). Na visão de Fayol (1990) a missão do elemento de comando é colocar o corpo social da empresa que já está constituído funcionando. A coordenação é o elemento que compreende o estabelecimento da harmonia entre os atos da empresa, de maneira a facilitar o seu funcionamento e sucesso. O último elemento da administração que o autor destaca é o controle que consiste em verificar se tudo está ocorrendo de acordo com a programação adotada, as ordens dadas e os princípios aceitos.

O estabelecimento destes elementos não significa que exista limitação para o número de princípios de administração, para Fayol (1990) não existe esta rigidez nem limitação, mas pelo contrário, na administração prevalece à flexibilidade e adaptabilidade dos princípios às circunstâncias diversas. Para o autor:

Não existe nada rígido nem absoluto em matéria administrativa; tudo nela é uma questão de medida. Quase nunca se aplicará o mesmo princípio duas vezes em condições idênticas [...] tais princípios serão, pois, maleáveis e suscetíveis de adaptar-se a todas as necessidades. A questão consiste em saber servir-se deles: essa é uma arte difícil que exige inteligência, experiência, decisão e comedimento (FAYOL, 1990, p. 43).

Percebe-se que os princípios abordados por Fayol (1990) são como diretrizes para o trabalho gerencial, visando garantir, com eficiência, o alcance dos objetivos empresariais.

Os estudos da administração científica e clássica receberam diversas críticas de vários estudiosos pela excessiva ênfase tecnicista adotadas por Taylor e Fayol. Pesquisadores como Elton Mayo dentro da denominada “escola das relações humanas” propõem uma atuação mais “humanizada” da função do gerente.

Barnard (1971)¹ é quem concebe a organização como um sistema cooperativo que tem como foco alcançar um objetivo bem definido. O que sustenta este sistema são as funções executivas que compreende a manutenção das comunicações na organização, o asseguramento de serviços essenciais dos indivíduos e a formulação de propósitos e objetivos.

A manutenção das comunicações na organização segundo Barnard (1971) implica em alocar determinadas pessoas em determinadas posições executivas – conforme destaque do autor “os homens não são bons nem maus, mas apenas bons ou maus nesta ou naquela posição” (BARNARD, 1971 p. 216) – é a adoção de técnicas de comunicação que envolve a transmissão e recepção das informações. Além disso, a comunicação é uma ferramenta importante para que o executivo se comprometa com a organização.

O asseguramento de serviços essenciais dos indivíduos implica em trazer os indivíduos para a organização e obter seus serviços após a incorporação do sistema cooperativo. (BARNARD, 1971)

Já a formulação e a definição de propósitos compreendem todos os níveis organizacionais, e para o autor, esta é a função executiva com maior dificuldade gerencial em um sistema cooperativo, observe-se:

A necessidade de doutrinação daqueles que acham nos níveis mais baixos, em relação aos propósitos gerais e às decisões maiores, de tal forma que eles permaneçam coesos e aptos a fazer coerentes as mais detalhadas decisões; e a necessidade para aqueles dos níveis mais altos, de constantemente compreenderem as condições concretas e as decisões específicas dos “últimos” contribuintes, das quais e de quem os executivos se acham com freqüência isolados. Sem essa coordenação linha-acima e linha-abaxo das decisões relativas ao propósito, sem isso as decisões gerais e os propósitos gerais são meros processos intelectuais num vácuo de organização, isolado das realidades por camadas de desentendimento. A função de formular grandes propósitos e providenciar para a sua redefinição é uma função que exige sistemas sensíveis de comunicação, experiência de interpretação, imaginação e delegação de responsabilidade (BARNARD, 1971, p. 228)

¹ Sua obra foi publicada originalmente em 1938.

Note-se a evolução nos estudos organizacionais em especial no exercício da função gerencial durante as décadas subseqüentes. Segundo Ésther (2007) vários estudos e correntes foram se desenvolvendo posteriormente às idéias de Mayo e Barnard.

Já nas décadas de 1970 o cenário do trabalho gerencial sofre algumas mudanças e este percurso pode ser marcado pela extensa desaceleração econômica que ocorre nesta época, dando início à maior onda de demissões depois da grande depressão dos anos de 1930. Além disso, a década de 70 foi acompanhada pelo aumento do número de fusões e aquisições e pela rápida mudança na estrutura industrial, resultando, na perda de trabalho, redução de expectativas e de privilégios dos trabalhadores. (GREENHALGH e ROSENBLATT, 1984)

Diante disso as empresas passam a estruturar um quadro funcional mais enxuto e ágil para se adequar as mudanças. De acordo com Melo (2005), nos anos 80 e 90 a globalização trouxe diversas mudanças e novas exigências para as empresas e conseqüentemente para o trabalho gerencial. No Brasil, a partir da década de 1990, os gerentes passaram a conviver com novas situações dentro das organizações. Segundo a autora, para os gerentes verificou-se:

(...) a inconstância profissional, novas demandas funcionais, a exigência do aperfeiçoamento contínuo e o acertar os passos para atuar em uma nova estruturação organizacional com desenvolvimento de novas práticas de gestão (...) criação de novas unidades de negócio, redução dos níveis hierárquicos e o discurso do gerente parceiro, levando-lhes a uma nova vivência do seu campo profissional (MELO, 2005 p. 3)

Percebe-se que as mudanças e transformações que ocorreram nas organizações devido o aumento da competitividade do mercado globalizado, trouxe novos desafios para o gestor, pois, a posição desses profissionais dentro da empresa representa o “elo” entre os interesses dos empregadores e os interesses dos empregados. Ressaltando uma particularidade instigante da figura do gerente, Marques (1998) destaca que mesmo sem ser o dono do capital o gestor está ideologicamente e politicamente envolvido em relações que beneficiam o capital. Neste sentido:

O trabalho gerencial implica alta reflexividade, à medida que o gerente administra as relações de seus subordinados, ele também tem que administrar a si próprio, exercitando da melhor forma possível a capacidade de fazer com que os outros trabalhem, lidando com seus sentimentos íntimos e com aqueles dos que os rodeiam, motivando a si mesmo, mas

também construindo e desenvolvendo seu entendimento das situações diversas que o envolvem. O gestor reflete sobre as conseqüências de seus comportamentos em seus colaboradores. Explícita ou implicitamente, consciente ou inconscientemente, o gerente é levado a avaliar os resultados obtidos na gestão do trabalho cotidiano e a constatar se eles são positivos ou negativos, tanto para ele mesmo, quanto para seus colaboradores. (DAVEL e MELO, 2005, p. 330).

A diversidade que envolve a função gerencial passa pelo simbolismo, desconforto, desafios, pressão, novas demandas, contínua capacitação, competição, instabilidade, ambigüidade, riscos, entre outros. Por outro lado, o achatamento das estruturas organizacionais, as fusões, as aquisições, a terceirização de serviços, a informatização, a automação da produção e a redistribuição das tarefas entre os gerentes impõem transformações radicais na função gerencial dos “sobreviventes” dos processos de reestruturação.

Diversos autores discorrem sobre as características da função gerencial destacando suas dificuldades, facilidades, satisfações e mazelas. Raufflet (2005), afirma que diversos pesquisadores estudam o cotidiano dos gerentes e suas atividades, mas, é a partir de 1950 que pesquisadores começam a observar o cotidiano e as atividades dos gerentes.

Mintzberg (1986) após a realização de estudos empíricos para a compreensão da função e atividades do gestor, e por meio da utilização do método de observação direta do cotidiano desses profissionais, percebe que os gerentes possuem jornadas de trabalho fragmentadas, preferem as comunicações verbais, gastam metade de seu tempo ao telefone, em reuniões, discutindo idéias ou em atividades sociais como, por exemplo, congressos, palestras, cerimônias e eventos. O autor verificou semelhanças dos resultados obtidos em seus estudos com os resultados de outros pesquisadores, e propôs dez papéis gerenciais subdivididos em três grupos.

O primeiro grupo de papéis denominado interpessoal compreende: *a imagem do chefe* - o gerente representa a organização em todo o tipo de cerimônia, e contribui para a imagem da organização; *o líder* - o gerente dá o exemplo, motiva e mobiliza as pessoas na organização; *o contato* - o gestor cria e mantém redes de informantes, participa de diferentes redes de informações, tanto dentro quanto fora da organização.

O segundo grupo de papéis é chamado de informacional que contempla o papel de: *monitor* - o gerente busca e recebe informações relativas à gestão da empresa, ao conhecimento do seu ambiente ou ao impacto de suas atividades; *o disseminador* - ele difunde os elementos pertinentes das informações recebidas e se assegura de que as informações cheguem bem aos destinatários desejados e; *o porta-voz* - o gerente propaga as informações de dentro para fora da organização.

Já o terceiro e último grupo, é caracterizado como decisório e os papéis são: *o empreendedor* - o gerente está à espreita de oportunidades de negócios na empresa e em torno dela; *o manipulador de distúrbios* - ele enfrenta toda a situação nova e organiza a reação e a adaptação da organização às situações difíceis; *o alocador dos recursos* - ele distribui os recursos, a fim de que cada um disponha dos meios necessários para cumprir bem suas tarefas na organização e; *o negociador* - ele participa de algumas discussões, como representante de sua organização, com interlocutores externos.

Para Simon (1965), Mintzberg (1986) e Raufflet (2005) o papel mais importante do trabalho do gerente está ligado à decisão, visto que é o gerente quem toma as decisões, mesmo quando essas decisões são tomadas em um fluxo de ações e de interações e não na calma de um escritório de planejamento. Essa característica que os autores sublinham como peculiar à atividade gerencial (tomar decisões) carrega um alto nível de responsabilidade, envolvendo subordinados, superiores, clientes e outros atores ligados à vida organizacional. Além disso, Mintzberg (1986) chama atenção para a fragilidade e superficialidade de quem exerce a função gerencial, já que envolvido em diversas situações e tarefas, o gerente pode não se concentrar naquelas que merecem mais atenção.

A complexidade do trabalho gerencial, na percepção de Mintzberg (1986), está na variedade e descontinuidade das tarefas; no ritmo implacável; no processamento de informações; na execução de rotinas, rituais e cerimônias. Diante das inúmeras tarefas e situações que compõe seu dia-a-dia, é complicado para o gestor “compreender a dinâmica da organização” efetivamente, já que um mosaico de atribuições está posto à mesa dele diariamente para serem direcionados e

encaixados “todos” prioritariamente e adequadamente. Percebe-se a coerência do modelo da racionalidade limitada de Cyert e Simon sobre impossibilidade do gestor ou tomador de decisões em ter acesso a todas as possibilidades de ação, contemplando todas as opções, tendo em vista a limitação física de ter acesso e processar todas as informações existentes (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Melo (1995; 1999) em conformidade com Motta (1995) afirma que não existe homogeneidade acerca do significado de ser gerente, mas sim, um consenso conceitual sobre certos grupos de funções. Pesquisas sobre o gerente e a função gerencial no Brasil, apontam a ausência de consenso sobre o perfil gerencial e uma grande diversidade sobre os desafios que se impõem aos gerentes e quais são exatamente as habilidades e características que eles precisam ter para exercer suas funções.

Na perspectiva de Motta (1995) o trabalho do gerente reúne em três dimensões, as características daquele que o efetua, sendo elas:

- a) A organizacional – o gestor deve conhecer o contexto em que a organização atua, bem como, sua cultura, missão e objetivos estratégicos;
- b) A interpessoal – o gerente deve possuir habilidades de interação e de comunicação;
- c) A individual - que diz respeito a certas qualidades individuais que o gerente deve possuir, tais como iniciativa e integridade.

Reforçando a dificuldade em estabelecer um perfil para os gerentes, Davel e Melo (2005) apontam particularidades do trabalho dos gerentes que ajudam a explicar essa dificuldade de consenso, destacando alguns fatores mais recorrentes, sendo eles: as relações de poder e interação com os subordinados, superiores e colegas no cotidiano; as possibilidades e as restrições impostas pela cultura nacional e regional vivenciadas pelos gerentes; o enquadramento favorável pelos padrões simbólicos da empresa na qual estão inseridos; a carga elevada de ambigüidade das responsabilidades do gerente como mediador de interesses diversos e opostos entre capital e trabalho; a consolidação da categoria de gerentes ser fundamentalmente

masculina, centrada em princípios e em uma lógica de valores predominantemente masculinos e; problemas de saúde mental e estresse profissional que podem ser gerados por essa situação de instabilidade constante.

Essas particularidades reforçam a dimensão e amplitude que o trabalho gerencial representa dentro das organizações. Para melhor ilustrar essas singularidades Davel e Melo (2005) estabelecem um modelo que é representado pela FIG. 2 a seguir:

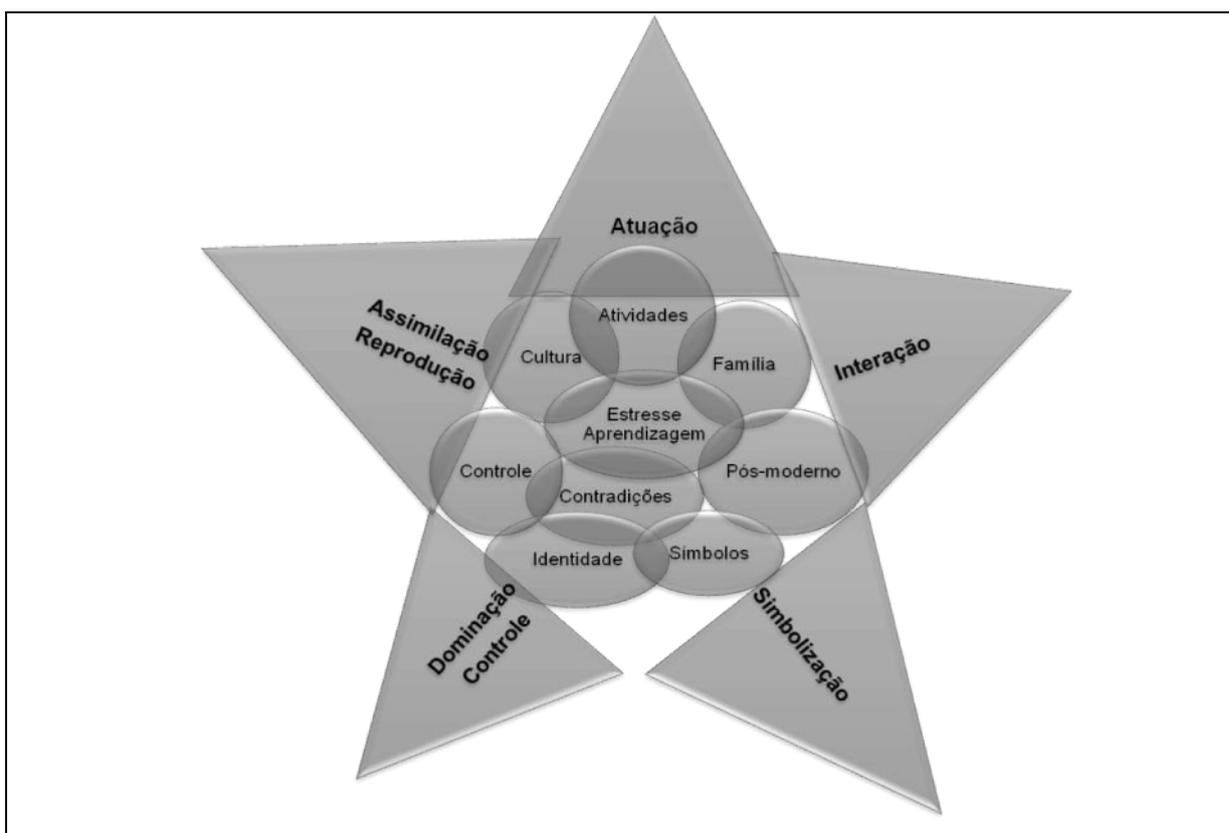


Figura 2 - Elementos do trabalho dos gerentes
Fonte: Davel e Melo (2005, p.43)

Esta figura aponta os diversos impactos e interferências que o trabalho do gerente sofre, não devendo ser esquecido que esses fatores são dinâmicos e simultâneos sobre o trabalho e o cotidiano do gerente.

Mesmo com toda essa diversidade encontrada no trabalho do gerente, as funções clássicas de administração estabelecidas e descritas por Fayol (1990) (previsão, organização, comando, coordenação e controle) são triviais nos discursos de vários gestores ao mencionarem quais são as suas atividades dentro das organizações (ANDION, 2002; OLIVEIRA, 2007). Mas, o dia-a-dia dos gestores e suas atividades

vão além das funções administrativas estabelecidas por Fayol (1990), pois a amplitude de suas funções perpassa pelo simbolismo e ritualismo. Esse freqüente e comum retorno aos clássicos da administração realizado pelos gerentes na descrição de suas atividades pode ser compreendido como uma característica da identidade gerencial, visto que essas funções são como significados para os gerentes sobre “o que é ser gerente”.

Além dessas diversas faces que o trabalho do gerente possui em seu cotidiano de trabalho, é importante ressaltar que as reestruturações das organizações e as mudanças no contexto social, econômico e cultural podem afetar essas tarefas e reformular ou reconstruir uma nova postura do gerente, o que está intimamente ligado a percepção deste sujeito a respeito de si mesmo, ou seja, de sua identidade. Davel e Melo (2005, p.42) concordam com tal aspecto quando afirmam que:

Além de particularidades da função e do comportamento dos gerentes constata-se que novas formas de administração – baseadas na qualidade total, no enxugamento de efetivos, na mudança da estrutura organizacional, na redução dos níveis hierárquicos, na terceirização de serviços, na informatização, na automação da produção, entre outros – impõem transformações radicais na função gerencial.

Dessa forma, os gestores convivem com a instabilidade profissional, com novas demandas funcionais, com a necessidade de aperfeiçoamento contínuo para atuar em uma nova estrutura organizacional e para o desenvolvimento de novas práticas de gestão.

A expressão “transformações radicais na função gerencial” segundo Davel e Melo (2005 p. 42) reforça a idéia de que o contexto organizacional interfere na identidade gerencial, e que neste cenário, o gerente descobre estratégias para sobreviver e construir sua carreira no espaço cada vez mais instável de organizações reestruturadas.

Essas estratégias de sobrevivência adotadas pelos gerentes podem contribuir para o entendimento das transformações em sua identidade gerencial, visto que diversos autores que trabalham com esse construto - identidade - como Dubar (1997); Bauman (2005); Hall (2005); e outros pesquisadores do Brasil como Brito (2004),

Ésther (2007), Vieira (2007) entre outros afirmam que a identidade é construída por processos de socialização e interações sociais.

Portanto, para uma melhor compreensão do papel e da natureza do trabalho gerencial, deve-se considerar a configuração da identidade gerencial desse profissional que constantemente tem que se adaptar a essa diversidade e subjetividade que envolve sua atuação. Daí, a importância de se aprofundar na questão da identidade.

3.2 Identidade

O termo identidade vem do latim *identitate*, referindo-se à qualidade de idêntico, ou conjunto de caracteres próprios e exclusivos de uma pessoa como o nome, idade, estado, profissão, sexo, impressões digitais entre outras (FERREIRA, 2007). Caldas e Wood Jr. (1997) apresentam a definição do termo abordando também sua raiz latina, sendo que a origem vem das palavras *idem* e *identitas* (o mesmo) e *entitas* (entidade) que juntas significam a mesma entidade.

Ferreira (2007) destaca que o nome faz parte de um conjunto de caracteres próprios de uma pessoa. Conforme Vieira (2007, p. 71), o: “nome e sobrenome, o que somos e o que fazemos nos dão uma identidade que nos distingue como pessoas de qualquer outro indivíduo, por mais que nos pareçamos.”

De acordo com Caldas e Wood Jr. (1997), o uso dos conceitos *self* e identidade têm raízes fortes no pensamento clássico, e a utilização do termo identidade como propriedade é remoto como a álgebra, a lógica e a filosofia. O uso popular do termo identidade relaciona-se também à filosofia clássica que traz a noção de permanência, unicidade e singularidade.

A aplicação do termo identidade difundiu-se de maneira tão ampla, e em áreas tão diversas, que atualmente pouco têm a ver uns com os outros. A esse respeito, Caldas e Wood Jr. (1997) ressaltam que em outros campos das ciências humanas –

além da psicologia – o sentido de identidade individual foi utilizado para explicar processos e características de outros objetos, tornando-se usual a utilização do termo identidade para identificar entidades diversas, como grupos étnicos, nações, organizações, entre outros. Estes outros campos das ciências têm buscado definir e se apropriar do conceito de identidade da maneira que melhor atenda os seus interesses e objetivos.

Brito (2004) também concorda com as afirmações dos autores quando relata que os aspectos referentes ao conceito de identidade remetem a uma considerável distinção terminológica, a qual reflete a variação teórico-metodológica de diferentes autores e áreas do conhecimento. Jacques (2000) sublinha essa diversidade, destacando o emprego popular da palavra e as dificuldades de definição do termo nas diversas áreas do conhecimento. Algumas áreas como a sociologia, a psicologia e a administração têm buscado delinear este conceito para melhor compreensão do tema.

Diante dessa diversidade de percursos de estudiosos e seus seguidores acerca da temática identidade Caldas e Wood Jr. (1997) propõem um quadro conceitual baseado em duas dimensões, sendo elas: a dimensão do objeto (indivíduo, grupo, organização e humanidade) e a dimensão da observação (imagem, auto-percepção, comportamento e *self*). Essas dimensões são estruturadas em seis agrupamentos.

O primeiro agrupamento proposto pelos autores reúne os estudos pioneiros de identidade individual com sua origem psicanalítica, com influência especial do conceito Freudiano de ego. O segundo agrupamento reúne diversos estudos clássicos e contemporâneos da psicologia social que se referem à identidade como auto-conceito, ou relacionam a identidade individual e grupal por meio do conceito de identificação.

O terceiro agrupamento reúne as concepções clássicas de identidade que emergiram no âmbito organizacional, partindo dos conceitos de identidade individual, não sendo indiferente às conotações utilizadas pela psicologia social. Surge assim a idéia da existência da identidade organizacional, estabelecendo distinção quanto ao conceito de cultura organizacional. No quarto agrupamento realizado pelos autores,

estão reunidos estudos sobre identidade organizacional como uma função da forma pela qual a organização percebe a *si mesma*.

Já o quinto agrupamento discute a identidade organizacional de forma instrumental dentro da esfera da *imagem corporativa*, e o sexto e último agrupamento realizado pelos autores compreende os estudos que discutem, fora e dentro da área organizacional, conceitos de identidade em nível mais amplo, que são as nações ou a humanidade.

Antes de trazer outras definições sobre o termo identidade, é importante destacar a distinção que Castells (2006) faz entre o significado de identidade e os papéis representados pelos indivíduos. Segundo o autor, os papéis são definidos por normas estruturadas pelas instituições e organizações da sociedade, e a influência desses papéis no comportamento dos indivíduos vai depender da identificação dos indivíduos com essas instituições e organizações que estabelecem a influência. Em termos mais genéricos, os papéis organizam as funções e as identidades organizam os significados.

Na ótica das ciências sociais, o conceito de identidade foi primeiramente influenciado pela noção psicanalítica de identidade individual. Freud utilizou a expressão “identidade interior” quando relatou a razão pela qual se sentia atraído pelo judaísmo. Mesmo que se afirme que essa foi a única vez em que Freud utilizou essa palavra de uma forma diferente do senso comum, ao relacionar o termo identidade com ego em sua citação, essa noção da psicanálise sobre identidade foi popularizada por teóricos da Psicologia Diferencial, tendo como destaque o psicanalista Erik Erikson (CALDAS e WOOD JR., 1997).

A noção psicanalítica da identidade individual, de acordo com Caldas e Wood Jr. (1997), toma como direção o sentido de continuidade e unicidade de um processo localizado no indivíduo, mas influenciado pela cultura e pelo meio em que vive. No entanto, o conceito de identidade é definido como uma “classificação do self² que

² A origem da palavra não é tão clara, presume-se que é uma composição ligada ao prenômio indo-europeu se, significando “o eu de cada um” (CALDAS e WOOD JÚNIOR, 1997 p. 9).

expressa o indivíduo como reconhecidamente diferente dos demais, e como similar a membros da mesma classe” (CALDAS e WOOD JR., 1997 p. 10). Nesse sentido, percebe-se que, mesmo com sua unicidade, o indivíduo possui uma similaridade com os demais indivíduos abarcados em seu convívio social, não devendo ser desconsiderada a importância da socialização na identidade do indivíduo.

Segundo Bock, Furtado e Teixeira (1995) o indivíduo, ao nascer, é inserido em um mundo social, onde está presente a realidade objetiva, que é uma organização econômica, jurídica e política da sociedade, envolvida por uma cultura e por instituições como a família, igreja, escola, partidos políticos, etc.

A sociedade, para Berger e Luckmann (1985), é uma realidade objetiva e subjetiva ao mesmo tempo e que pode ser entendida como um processo dialético compreendido por três momentos, sendo eles: a exteriorização, a objetivação e a interiorização. Nesse sentido, a sociedade expressa seus costumes e valores (exteriorização), transformando-os em regras e normas de conduta para o meio (objetivação), proporcionando aos indivíduos dessa sociedade uma influência (interiorização). Berger e Luckmann (1985, p. 173) percebem que: “estar em sociedade significa participar da dialética da sociedade”, onde a socialização é vista como um processo consistente de introdução do indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou de um setor dela.

Ao internalizar a realidade objetiva de uma sociedade, o indivíduo está se apropriando de suas instituições, visto que, na percepção de Berger e Luckmann (1985), as instituições são constituídas pela padronização de ações aceitas por um grupo. Complementando as afirmações dos primeiros autores, Bock, Furtado e Teixeira (1995) afirmam que a instituição é o conjunto de normas que regem a padronização de um hábito na sociedade e que garantem a sua reprodução. Estes ainda destacam que as instituições não são imutáveis e fixas, elas se transformam no decorrer da história, porque dependem da forma como os sujeitos participantes dessa história vão construí-la e reproduzi-la.

Conforme salientam Berger e Luckmann (1985), a primeira socialização experimentada pelo indivíduo em sua infância é conhecida como socialização

primária, e é por meio dela que o indivíduo torna-se membro da sociedade. A família (ou seu substituto) é considerada como uma das instituições mais importantes nesta etapa da socialização. Talvez essa importância seja dada pelo fato de que na socialização primária a criança não escolhe ou seleciona esses indivíduos, não existindo identificação, já que são os adultos que estabelecem as regras do jogo (BERGER E LUCKMANN, 1985). Por essa razão, a interiorização na socialização primária é percebida por esses autores como mais firme na consciência do indivíduo do que os mundos interiorizados nas socializações secundárias, indo ao encontro das colocações de Dubar (1997) sobre a força que a socialização primária tem na personalidade do indivíduo, se comparada à secundária.

De acordo com Berger e Luckmann (1985) a socialização secundária é vista como todos os processos subsequentes à socialização primária, que inclui o indivíduo em setores do mundo objetivo de sua sociedade. Os autores relatam que a socialização secundária compreende todos os outros grupos sociais do indivíduo no decorrer de sua vida. Nesse sentido, percebe-se que a socialização é um processo de apropriação e internalização do mundo social que é contínuo e que se perpetua ainda na idade adulta. E é por meio desse processo ininterrupto de socialização que o indivíduo produz o mundo e a si próprio, e é durante esse processo que ocorre a formação da sua identidade. (BERGER E LUCKMANN, 1985)

O sociólogo Dubar (2005, p.115) aponta que Mead (1934) “foi quem primeiro descreveu, de maneira coerente e argumentada, a socialização como construção de uma identidade social na e pela interação, ou comunicação, com os outros”. O autor ainda afirma que a construção da identidade não se refere a um processo que se desenvolve sozinho, pois ela depende do julgamento dos outros e das suas próprias orientações e auto-definições. Para ele “a identidade é um produto de sucessivas socializações” (DUBAR, 1997 p. 13).

Para Mead (1934) *apud* Dubar (2005) a socialização é analisada como uma construção do Si-mesmo como membro de uma comunidade. A primeira etapa da socialização, segundo esse autor, é a assunção, pela criança, dos papéis desempenhados por seus próximos. O papel é descrito por esse autor como o

conjunto de gestos que funcionam como símbolos significativos e associados para formar um personagem socialmente reconhecido.

A segunda etapa da socialização começa a partir da entrada da criança na escola, onde a criança passa do jogo livre aos jogos com regras. Essa passagem supõe o acesso a outra compreensão do outro. A última etapa da socialização consiste no reconhecimento do indivíduo como membro dessas comunidades (MEAD, 1934 *apud* DUBAR, 2005).

O equilíbrio da união entre as duas faces do Si-mesmo (o *mim* que interiorizou o espírito do grupo e o *eu* que me permite afirmar-me positivamente no grupo, ou seja, ser reconhecido pelo grupo) depende da consolidação da identidade social que é a consolidação da socialização. Nesse sentido, para este autor, a socialização vai ao encontro da individualização, que significa que quanto mais se é Si-mesmo, mais se está integrado no grupo (MEAD, 1934 *apud* DUBAR, 2005).

Dubar (1997) afirma que a identidade é preciosa para o indivíduo e sua perda representa alienação, sofrimento, angústia e morte. Corroborando Bock, Furtado e Teixeira (1995) destacam que a identidade é algo que é igual a si mesmo. A consciência do eu segundo esses autores se dá a partir do momento em que o indivíduo consegue se distinguir do outro. Sendo assim, a identidade, depende da diferenciação que o indivíduo faz em relação ao outro.

A identidade é evidentemente um elemento-chave da realidade subjetiva, e tal como toda realidade subjetiva, acha-se em relação dialética com a sociedade. A identidade é formada por processos sociais. Uma vez cristalizada, é mantida, modificada ou mesmo remodelada pelas relações sociais. Os processos sociais implicados na formação e conservação da identidade são determinados pela estrutura social. Inversamente, as identidades produzidas pela interação do organismo, da consciência individual e da estrutura social reagem sobre a estrutura social dada, mantendo-a, modificando-a ou mesmo remodelando-a. (BERGER E LUCKMANN, 1985 p. 228)

A partir da análise desse núcleo de pensamento, a teoria da identidade sociológica, cujo foco está sobre a dinâmica dos grupos sociais e a pertença dos sujeitos, indica que cada grupo social está ativo ou assume uma importante influência na categorização em que seus membros tendem a se identificar e orientar seus próprios comportamentos em sintonia com o grupo a que pertencem (DUBAR, 1997).

Outros autores sustentados por esta perspectiva da teoria da identidade sociológica como Bock, Furtado e Teixeira (1995) complementam que o indivíduo, durante sua trajetória de vida, vai internalizando a realidade objetiva da sociedade, a qual irá constituir sua formação psíquica, possibilitando sua ação na construção do cenário social que se encontra sempre inacabado. Contribuindo, Vieira (2007) declara que é pelo processo de socialização que a pessoa se faz e constrói o ambiente em que ela está inserida, considerando a sociedade como o elemento configurador da identidade.

Subjetivamente, a transformação social é, pois, inseparável da transformação das identidades, isto é, tanto dos “mundos” construídos pelos indivíduos como das práticas decorrentes desses “mundos”. É na compreensão interna das representações cognitivas e afetivas, perceptivas e operacionais, estratégicas e identitárias que reside a chave da construção das identidades. Essa construção só pode ser feita a partir das representações individuais e subjetivas dos próprios atores, visto que implica o reconhecimento do outro, e constitui necessariamente uma construção conjunta (DUBAR, 1997).

Cabe destacar que, além da socialização, a identidade é percebida como processo de identificação que, de acordo com Bauer e Mesquita (2007), tem sua origem na psicanálise e pode ser percebida como o processo pelo qual o indivíduo se identifica com o outro, sendo pela semelhança ou ausência dela. Além disso, a identificação, na ótica dos autores, é como um movimento que caminha para o desejo de ser ou moldar-se segundo o aspecto daquele que foi assumido como modelo, tendo como vínculo o aspecto emocional com o outro.

Para Hall (2005), a identificação é construída a partir do reconhecimento de uma origem, ideais ou características comuns, corroborando com o aspecto cognitivo mencionado por Bauer e Mesquita (2007) que é destacado pelos autores como o estopim para a identificação e a identidade do indivíduo.

Bauer e Mesquita (2007), utilizando-se da perspectiva psicanalítica e principalmente das teorias de Freud³ - assim como o primeiro agrupamento descrito por Caldas e Wood Jr. (1997) - sem aprofundar no mérito dessas teorias, usam da tragédia grega de Sófocles para ilustrar o funcionamento da identificação:

As circunstâncias que levam o jovem Édipo a matar seu pai e apaixonar-se por sua mãe são, antes de mais nada, a ausência de consciência sobre sua própria identidade. Um filho que não conhece o seu pai, tratá-lo-á como estranho, ou inimigo. Da mesma forma que, desconhecendo sua mãe, pode tomá-la como sua amante. O ápice da tragédia, no entanto, é o momento em que Édipo descobre sua própria identidade – descobre suas origens e toma consciência de quem é. O aspecto **cognitivo** aciona o **emocional** e **afetivo**, fazendo surgir a identidade de filho e a identificação com as figuras paterna e materna. Diante disso tudo, pode-se entender a identificação como um componente afetivo (e portanto ambivalente) acionado e norreado por aspectos cognitivos (BAUER; MESQUITA, 2007, p. 19).

Na perspectiva psicanalítica, é interessante salientar que a identificação pode ser percebida como um dos mecanismos de defesa que o indivíduo utiliza para defender o ego (eu) da dor e da angústia psíquica (KAHN, 2007). O autor descreve alguns dos mecanismos de defesa que o indivíduo propõe em seu inconsciente, baseando-se na visão psicanalítica dos trabalhos de Freud. Neste trabalho serão destacados dois desses mecanismos, sendo eles a identificação e a projeção.

Segundo Kahn (2007), a **identificação** é entendida como o processo psicológico em que o indivíduo assimila um aspecto ou atributo do outro e se transforma total ou parcialmente ao modelo adotado como referência. A **projeção** pode ser compreendida quando um indivíduo atribui a alguém um desejo próprio.

De volta à identidade como processo de identificação, na percepção de Bauer e Mesquita (2007), a identificação não necessariamente está associada a uma pessoa; esse vínculo pode ser estabelecido com uma entidade impessoal, crenças ou ideologias. Os autores afirmam que não existe clareza quanto à diferença existente entre a identificação com indivíduos e com outros que não são indivíduos. No caso específico da identificação com as organizações, esta pode ocorrer de duas maneiras: pela **identificação por afinidade** – em que há reconhecimento dos

³ FREUD, S. Psicologia de Grupo e Análise do Ego. In.: FREUD S. **Obras Psicológicas Completas**. Rio de Janeiro: Imago, 1974.

indivíduos de valores e crenças que são semelhantes ao dele; ou pela **identificação por emulação** – que é o ato de o indivíduo se fazer idêntico à organização, incorporando suas crenças e valores. Percebe-se, no entanto, a importância do outro na configuração e re-configuração da identidade, mesmo que o outro não seja um indivíduo.

Na perspectiva das evoluções científicas da história da humanidade, Hall (2005) relata três concepções acerca do conceito de identidade: a identidade do sujeito do iluminismo, a identidade do sujeito sociológico e a identidade do sujeito pós-moderno.

A identidade do **sujeito do iluminismo**, segundo o autor, tem a concepção de um indivíduo humano totalmente centrado, unificado, com capacidade de razão, consciência e ação. Esse sujeito possuía um núcleo interior (que era a sua identidade), o qual surgia com o seu nascimento e se desenvolvia, ainda que essencialmente permanecesse o mesmo ao longo de sua existência, ou seja, a identidade do indivíduo já nascia com ele.

Quanto à identidade do **sujeito sociológico**, esta é fruto do mundo moderno, que evidencia um sujeito não apenas racional, mas dotado de consciência de que seu núcleo interior não é auto-suficiente e autônomo, mas, fruto de uma relação com outras pessoas que são importantes para ele e que transmitem símbolo, sentidos e razão de uma determinada cultura.

Já a concepção da identidade do **sujeito pós-moderno** compreende diversas faces, em momentos diferentes, não sendo unificada ao redor de um “eu” coerente, mas, influenciada pelas sociedades globalizadas que apresentam transformações e adaptações de maneira acelerada, contribuindo para o colapso das identidades. Esse colapso pode ser compreendido como a reunião de inúmeras comunidades, ou grupos sociais (que possuem seus significados distintos) a que o indivíduo pertence simultaneamente e não consegue mais definir o significado da sua identidade, tornando a identidade inconstante e fragilizada (HALL, 2005).

De acordo com Hall (2005), o significado da identidade que é explicitado na pós-modernidade é demasiadamente ambíguo, refletindo a fragmentação e a consolidação de várias identidades que podem ser contraditórias ou não resolvidas. Nesse sentido, Vieira (2007) afirma que existem identidades diferentes em momentos diferentes e que as identidades na atualidade estão num processo de colapso devido às aceleradas mudanças estruturais e institucionais que estão transformando a identidade em um processo provisório e problemático. Considera-se, no entanto, que não existe identidade sem adaptações e que essas ocorrem de acordo com o momento histórico e são dependentes do contexto para sua definição.

Vale destacar a citação de Hall (2005, p. 13) sobre a “falsa” sensação que alguns indivíduos possuem sobre a sua identidade:

Se sentimos que temos uma identidade unificada desde o nascimento até a morte é apenas porque construímos uma cômoda estória sobre nós mesmos ou uma confortadora narrativa do eu.

Dubar (1997) afirma que a identidade é uma dupla operação de linguagem: generalização e diferenciação. A primeira refere-se à busca por pontos comuns em uma classe de elementos, já a diferenciação refere-se à singularidade de alguém ou de coisas, tornando assim a identidade única e compartilhada.

Bauman (2005) atesta que a identidade só emerge com a exposição à “comunidade de idéias ou princípios”, devido à existência de mais de uma idéia para manter-se unida. Para ele, a identidade e o sentimento de pertencimento são frágeis, revogáveis e negociáveis, já que a maneira como o indivíduo age, toma decisões e escolhe seus caminhos é crucial tanto para o pertencimento quanto para a identidade.

Nesse sentido, a interação dos indivíduos com o ambiente, grupos e organizações proporcionam a interiorização de valores, símbolos, histórias e mitos que vão reforçando uma identidade (DUBAR, 1997; SAINSAULIEU, 2006). Nesse sentido, Almeida e Bertucci (2007) também declaram que nas ciências sociais, a maioria dos autores que trabalha o conceito de identidade descreve-o como um processo de construção, sustentado por meio das interações e relações sociais.

Dubar (2005) declara que a identidade para si e a identidade para o outro são ao mesmo tempo inseparáveis e ligadas de maneira problemática. São inseparáveis porque a identidade para si é relacionada ao outro e a seu reconhecimento, e problemática, dado que a experiência do outro nunca é vivida diretamente pelo eu, tornando assim a comunicação indispensável para nos informar sobre a identidade que o outro nos atribui. Dessa forma, não há certeza de que a identidade que a pessoa tem dela mesma coincide com a identidade que o outro detém dela.

A abordagem sociológica do processo de construção das identidades sociais na perspectiva de Dubar (2005) compreende a relação entre as identidades herdadas, recusadas ou aceitas, e as identidades visadas, em continuidade com as precedentes ou na ruptura com elas. Essa abordagem envolve dois processos heterogêneos, sendo eles a atribuição de identidade dada pelas instituições e pelos agentes que estão em interação direta com os indivíduos (identidade social virtual); e a incorporação ou interiorização ativa da identidade pelos próprios indivíduos (identidade social real). O QUADRO 1 ilustra as categorias de análise da identidade abordadas pelo autor.

Processo Relacional	Processo Biográfico
Identidade para o outro	Identidade para si
Atos de atribuição “Que tipo de homem ou de mulher você é = dizem que você é”	Atos de pertencimento “Que tipo de homem ou de mulher você quer ser = você diz que você é”
Identidade social “virtual”	Identidade social “real”
Transação objetiva	Transação subjetiva
Experiência relacional e social do PODER	Experiência de extratificações, discriminações e desigualdades sociais
Identificação com instituições consideradas estruturantes ou legítimas	Identificação com categorias consideradas atraentes ou protetoras
Identidade social marcada pela dualidade	

Quadro 2- As categorias de análise da identidade segundo Dubar

Fonte: DUBAR, 1997, p. 109, adaptado pela autora.

Segundo Brito (2004), essas categorias de análise são apropriadas para pesquisas empíricas sobre identidade. Não desconsiderando tal importância, é prudente salientar que nesta pesquisa optou-se por não utilizar este modelo como elemento central de análise da re-configuração da identidade gerencial dos sujeitos da pesquisa, mas, como elemento que contribuiu para tal análise.

Esta pesquisa adota as afirmações de Castells (2006) ao considerar que a identidade é o que o indivíduo significa para ele mesmo. Para o autor, somente o próprio indivíduo é capaz de definir a sua real identidade, pois a visão que outro indivíduo tem sobre ele pode ser uma imagem distorcida e influenciada pelos seus próprios significados e definições.

Em geral, os indivíduos costumam ser influenciados por instituições dominantes (família, empresa, igreja, etc.) nas quais eles estão inseridos. Contudo, não basta apenas que o indivíduo esteja inserido nessas instituições dominantes; é necessário analisar como o mesmo se submete às condições impostas, internalizando essas influências e conseqüentemente construindo o seu significado a partir dessa internalização⁴ (CASTELLS, 2006).

Reforçando a relevância da socialização, da identificação e da internalização, Dubar (2005) afirma que a construção da identidade profissional conquistou uma grande legitimidade para o reconhecimento da identidade social. Na ótica do autor, a esfera do trabalho constitui importante elemento na configuração da identidade dos indivíduos, que ocorre na relação com o outro, em um contexto de relação de trabalho e poder.

O impacto das relações de trabalho sobre vários aspectos da vida humana constitui-se em assunto dos mais tradicionais em várias áreas do conhecimento. Isso se justifica por várias razões, dentre as quais [...] a vida humana adulta se passa, na sua maior parte, no ambiente de trabalho, ou em torno de questões pertinentes ao trabalho. (VASCONCELOS e CRUBELLATE, 2003 p.1)

⁴Baseado nisto, esta pesquisa questiona somente os próprios gerentes sobre sua re-configuração identitária pós F&A.

Sainsaulieu (2006) observa que os comportamentos coletivos no trabalho e, particularmente, as capacidades relacionais nas empresas sustentam a hipótese de uma modelagem de identidades coletivas nas relações organizadas de trabalho.

Ao vislumbrar o ambiente das empresas, Sainsaulieu (2006) afirma que estas são como um sistema social que possuem todas as características de uma sociedade humana, visto que possuem uma história própria, valores específicos no trabalho, na hierarquia e nas relações entre os profissionais. A empresa, para este autor, é, na realidade, um lugar de socialização, de construção da definição de si e dos outros, de representação do mundo.

Nesta mesma linha, Dubar (1997) relata que é na socialização secundária que ocorre a internalização de submundos institucionais, onde ocorre a aquisição do conhecimento de funções específicas, direta ou indiretamente ligadas à divisão do trabalho. Esta etapa da socialização, segundo o autor, é acompanhada de um problema, porque a personalidade dos indivíduos nesta fase já está formada, e eles já possuem um mundo interiorizado que tem a tendência de persistir. No entanto, Dubar (1997) declara que a realidade das interiorizações secundárias é relativamente fácil de ser anulada.

Tal constatação aproxima-se do que Sainsaulieu (2006) afirmou sobre a empresa tida como fonte de aprendizagem cultura, que significa que as pessoas podem, por ocasião de experiências da vida adulta, mudar de cultura ou fazer evoluir seus sistemas de representação recebidos da infância,. Neste aspecto, e corroborando com as colocações de diversos autores (DUBAR, 1997; SAINSAULIEU, 2006; BAUMAN, 2005) acerca da importância da empresa na construção e configuração da identidade profissional, Tonelli e Alcadipani (2001) declaram que as empresas da pós-modernidade apresentam a imagem corporativa como um dos recursos para influenciar na configuração da identidade profissional.

Corroborando, Vasconcelos e Vasconcelos (2002) afirmam que a formação da identidade do indivíduo é influenciada pelo reconhecimento profissional proveniente do seu trabalho e de sua posição dentro da organização, tornando assim a organização um importante lugar de socialização para os indivíduos que nela

trabalham. Essas afirmações também são destacadas por Motta e Vasconcelos (2006, p. 311) acerca da importância do reconhecimento para os indivíduos, nas organizações:

Tal como atores em um palco, desempenhamos melhor nossos papéis quando a platéia mostra sinais de que está gostando do espetáculo e somos influenciados em nosso desempenho pela percepção do fracasso de nossa representação.

Portanto, Vasconcelos e Crubellate (2003) declaram que o passado cultural, os hábitos e o universo do trabalho podem representar para o indivíduo uma realidade totalmente diferente do que ele vivenciara anteriormente. Nesse sentido, as relações de trabalho podem levá-lo a conscientizar-se sobre outras lógicas de ação e realidades que não correspondem ao seu meio e lógica de socialização primária. Desse modo, “a estrutura de trabalho tem uma influência desigual no desenvolvimento da capacidade cognitiva e analítica dos indivíduos” (VASCONCELOS e CRUBELLATE 2003, p.12).

Percebe-se, no entanto, que a situação de trabalho é uma dupla oportunidade de aprendizagem, pois o ambiente da empresa proporciona, segundo Sainsaulieu, (2006) uma reflexão sobre o sistema de representações culturais anteriormente adquiridos; se ele é suficiente, ou se modifica progressivamente o estoque de normas e valores já representados. Ainda o autor chama a atenção para o fato de que o cotidiano de trabalho pode modelar tipos de mentalidades face ao poder, ao risco e à negociação que não tinham tido a oportunidade de se desenvolver anteriormente.

Segundo Machado (2003), a identidade assume quatro enfoques de análise, sendo eles: **identidade pessoal**, que é a percepção de si próprio ou sua auto-percepção; a **identidade social**, que é a construção realizada por meio de interação com grupos sociais diversos; a **identidade organizacional**, que é descrita pela autora como a construção do conceito de si relacionado à organização na qual se trabalha, e por fim a **identidade profissional**, que se refere à construção do conceito do “eu” em razão da atividade que realiza e do ambiente produtivo.

De acordo com a sistematização realizada pela autora, é oportuno ressaltar que, apesar da identidade ser categorizada em pessoal, social, organizacional e profissional, não deve ser desprezado que há uma ligação entre esses enfoques estabelecidos, tornando-se quase impossível dissociar a identidade pessoal de um indivíduo da sua identidade profissional, por exemplo. (MACHADO, 2003)

Para Dubar (1997), a identidade profissional, mesmo que reconhecida, não é definitiva, pois é confrontada regularmente com as transformações organizacionais, administrativas, de gestão e tecnológicas, permanecendo em sucessivos ajustes e re-configurações.

Nessa perspectiva, as autoras, Brito, Grazzinelli e Melo (2006) afirmam que a identidade profissional é o resultado baseado em construções sociais que estão alicerçadas em trajetórias individuais, nos processos de construção do conhecimento e nas relações de trabalho. As autoras também declaram que existem três estágios ou fases na construção da identidade profissional, em especial na função gerencial, que são: a crise de identidade, a fase de transição ou elaboração da identidade, e a fase de equilíbrio ou estabilidade.

Vale destacar que alguns estudos empíricos como os de Hill (1993), Brito (2004), Rouleau (2005) e Ésther (2007) têm se aprofundado nas investigações quanto à construção e configuração das identidades no trabalho, em especial sobre a atuação do gerente, ou melhor, sobre a identidade gerencial.

Sendo assim, é de grande importância apresentar o trabalho de Hill (1993) que em sua pesquisa acompanha e investiga a trajetória de dezenove gestores por um período de um ano, logo após eles terem assumido pela primeira vez um cargo gerencial – os “novos gerentes” – e descreve em sua obra o percurso da construção identitária desse grupo. Em meio a essa descrição, é abordada a percepção dos gestores frente a sua atual posição dentro da organização, à adoção do papel gerencial - como eles lidam com as atribuições e diversidades de seus subordinados - e sua adaptação frente ao desafio de gerenciar. Durante a pesquisa, a autora vai acompanhando o desenvolvimento desses gerentes e descrevendo como eles vão

se adaptado ao novo cargo, à nova posição dentro da organização e como se constrói a identidade diante do novo cenário profissional.

O estudo de Hill (1993) aborda as tensões da função gerencial e a transformação das atitudes e hábitos, demonstrando como os gerentes passam a experimentar as novas maneiras de ser e de pensar. As tensões vivenciadas pelos gerentes e destacadas pela autora são: a sobrecarga de trabalho, a ambigüidade da função, a negatividade, o isolamento e o ônus da liderança, que compreende a tensão de ser a pessoa com a responsabilidade definitiva e autoridade decisiva. Hill (1993) estrutura seu trabalho em quatro categorias de análise sobre a identidade gerencial que serão descritas a seguir:

a) **Aprendendo o que significa ser gerente:** nesta etapa o aprendizado de “ser gerente” refere-se à preparação do novo gerente para o exercício da sua função, conciliando expectativas e trilhando o seu caminho rumo à identidade gerencial. O novo gestor sai do estágio inicial, que se encontrava voltado para o uso intenso de sua posição formal, e passa a perceber e a assumir as demais responsabilidades gerenciais, como a fixação de agendas e o estabelecimento de redes de trabalho (HILL, 1993).

b) **Desenvolvendo o julgamento interpessoal:** compreende o desenvolvimento da capacidade de julgamento interpessoal. Neste momento, o novo gerente passa a buscar a credibilidade e o comprometimento de seus subordinados e a considerar a diversidade dos indivíduos, aceitá-la e trabalhar com ela. Nesta fase, os gerentes percebem a importância de manter bons relacionamentos com os subordinados para que eles possam atingir os resultados esperados de sua função. Os gerentes aprendem como devem exercer sua autoridade e como administrar a atuação individual dos subordinados. Esta etapa não incorpora os relacionamentos com os superiores e colegas, pois, para os novos gerentes, lidar com os subordinados era o maior desafio e a mais alta prioridade (HILL, 1993).

c) **O confronto do lado pessoal do gerenciamento:** neste momento os gerentes fazem uma reflexão sobre a ação gerencial e relatam o compromisso que assumiram de formar-se como um novo profissional dotado de uma nova identidade, que está

orientada para gerenciar pessoas e não tarefas. Eles descobrem que a aprendizagem das tarefas era somente uma parte da história, porque a adoção de uma perspectiva psicológica consistente com a sua nova função era ainda mais exigente. Nesta etapa, os gerentes passam a trabalhar sobre si mesmo, digerindo sua aprendizagem pessoal e realizando uma reflexão sobre seu autoconhecimento profissional. Muitos gestores acreditavam que, como adultos, não poderiam mudar, mas, por necessidade começaram a trabalhar sobre si mesmos à medida que se adaptavam ao trabalho gerencial e à sua nova rede de relacionamentos. Tiveram muitas coisas às quais se adaptarem, porquanto a transformação para o gerenciamento requereu numerosas mudanças: mudanças na maneira de se apresentarem, mudança no tratamento com outras pessoas, mudança em relação aos novos conjuntos de pessoas com as quais iriam interagir (HILL, 1993).

Esta categoria revela que, por meio das negociações, os gerentes não apenas aprenderam tudo sobre o gerenciamento, como também transformaram a si mesmos, desenvolveram novos comportamentos e atitudes, de modo a se ajustar às expectativas daquelas entidades e às realidades do trabalho gerencial. Depois foi focalizado não só o que ocorreu com os novos gerentes, mas como eles se sentiram. Os gestores tiveram que aprender a suportar a traumática mudança mental a que eram submetidos e os estresses inerentes à função gerencial (HILL, 1993).

d) **Gerenciando a transformação:** nesta última categoria, os gestores relatam que aprenderam a ser gerentes por meio da experiência, pelo método da tentativa e erro. Eles se apoiaram em recursos que provinham principalmente de experiências passadas e atuais que não eram deliberadamente planejadas para a aprendizagem. Foram analisados os “professores” ou recursos que os gerentes utilizaram para suportar e dominar os desafios da transformação. Esses recursos incluíram o treinamento formal, as lições de sua carreira e os relacionamentos interpessoais que haviam estabelecido (HILL, 1993).

Conforme salienta Hill (1993), a identidade do indivíduo é construída simultaneamente, como um personagem de uma história que ele mesmo constrói e que, por sua vez, o vai constituindo como autor da mesma. Ésther (2007) complementa que os processos de socialização e aprendizagem estão presentes na

construção identitária gerencial e implicam um grande envolvimento físico e psíquico.

Nesse sentido, e baseado em diversos autores (BERGER e LUCKMAN, 1985; DUBAR, 1997; HALL, 2005; CASTELLS, 2006; BAUER e MESQUITA, 2007), este trabalho adota o conceito de identidade como algo que é construído ao longo da vida e sustentado a partir de processos de socialização, identificação e internalização, ressaltando que uma pessoa não constrói a sua identidade sozinha, mas que fatores externos ao indivíduo, como o contexto a que está exposto, as instituições, e as empresas, entre outros, interferem na configuração e re-configuração de sua identidade.

4 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como essencialmente qualitativo e descritivo, tendo em vista compreender os significados e as relações subjacentes a situações e fatos descritos pelos gerentes. (RICHARDSON, 1999; COZBY, 2003).

Considerando-se a complexidade do estudo da re-configuração da identidade gerencial, optou-se pela pesquisa qualitativa, visto que esta pesquisa envolve aspectos relacionais e subjetivos entre os indivíduos e sua organização. De acordo com Minayo (2000, p.22), o método qualitativo pode ser compreendido como aquele que é capaz:

[...] de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações, e às estruturas sociais, sendo estas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas.

Esta pesquisa classifica-se como descritiva porque propõe expor características de determinada população, visto que este estudo realizou entrevistas com gerentes de empresas após F&A, com o intuito de descrever a percepção destes acerca de sua re-configuração identitária. Quanto aos meios de investigação, foi utilizada a pesquisa de campo, que é a investigação empírica realizada no local do fenômeno (empresa em que o gerente trabalha) ou que dispõem de elementos para explicá-lo (outro local à escolha do gerente). (VERGARA, 2004)

4.1 Sujeitos da Pesquisa

A técnica utilizada para escolha dos sujeitos da pesquisa foi a indicação, também conhecida como “bola de neve”, cuja utilização facilitou a realização das entrevistas (FLANAGAN, 1954). Além disso, ressalta-se que os sujeitos entrevistados foram

selecionados de maneira aleatória “considerando-se a facilidade de acesso aos mesmos” (VERGARA 2004, p. 51).

A quantidade de sujeitos entrevistados obedeceu ao método de saturação dos dados propostos por Minayo (2000, p.20), considerando-se a relevância e reincidência dos dados relatos dos entrevistados.

A relevância concedida ao quantitativo e ao conteúdo manifesto das comunicações, quando se trata de uma análise de material quantitativo, remete-nos à tradicional discussão sobre a especificidade do material próprio às ciências sociais, particularmente sobre a questão de significação.

Dessa forma, considera-se relevante para o alcance do objetivo deste estudo o número de sujeitos que compõem o grupo de 16 entrevistados que tiveram seu nome sugerido um a um pelo colega que o precedeu como entrevistado. Alguns gestores indicaram colegas que trabalhavam em outras empresas de outros ramos de atuação, mas que também passaram por transações de F&A há pelo menos doze meses da data de início da coleta de dados.

Essas empresas estão localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte e seus ramos de atividade são distintos, a saber: Telefonia Móvel, Desenvolvimento de Software, Indústria de Bebidas, Instituição de Ensino Superior, Instituição Financeira e Mineradora. Não foram identificadas nem descritas as organizações a que estes entrevistados pertencem, pois o foco não foi o ramo de atuação, o porte ou o cenário que envolve tais organizações, mas sim o trabalho gerencial no contexto pós F&A em que estas se encontram.

Os sujeitos da pesquisa são profissionais que exercem a função gerencial há mais de três anos na organização e que permaneceram em seus cargos depois das transações de F&A das empresas. Esse tempo no cargo é relevante porque, segundo o estudo realizado por Hill (1993) com novos gerentes, valores, identificação e a construção da identidade gerencial aparecem após doze meses de atuação na função gerencial, sendo assim, pode-se considerar que o grupo entrevistado já apresenta sua identidade gerencial construída, por isso o foco está sobre a re-configuração identitária gerencial. Vale ressaltar que essa identidade

gerencial não pode ser tida como estática e definitiva, mas, dinâmica e em constante transformação.

4.2 Coleta dos dados

Os dados foram coletados por meio de questionário e entrevista. O questionário (APÊNDICE B) foi utilizado com o intuito de se obter informações acerca do perfil demográfico dos entrevistados, onde foram abordados: sexo, faixa etária, estado civil, renda mensal, formação profissional e tempo de atuação gerencial. Todos os entrevistados responderam ao questionário de identificação antes de se iniciar a entrevista.

Os dados também foram coletados mediante entrevista semi-estruturada que, de acordo com Collis e Hussey (2005), é a maneira mais adequada para saber o que os entrevistados selecionados fazem, pensam e sentem. As entrevistas, que ocorreram nos meses de dezembro de 2008, janeiro e fevereiro de 2009, foram gravadas em áudio e tiveram em média uma duração de sessenta minutos, apoiadas em um roteiro elaborado, sendo posteriormente transcritas na íntegra.

Para melhor compreensão dos trechos das entrevistas, os gerentes que fazem o depoimento serão identificados, ao longo da descrição e da análise dos dados, pela letra G (gerente), seguida do número do código da entrevista e da página da transcrição literal em que se encontra tal citação. Por exemplo, (G14, p.5) refere-se ao gerente que recebeu o código de identificação do número quatorze, cuja citação literal está na página 5 da transcrição de sua entrevista.

4.3 Análise dos dados

Com relação à análise dos dados, as entrevistas foram analisadas à luz da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977; MINAYO, 2006; MELO, 2007). Para Minayo (2006), a análise de conteúdo é a expressão mais usada para representar o tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa. Para a autora, este método

significa mais do que um procedimento técnico, faz parte de uma história de busca teórica e prática no campo das investigações sociais.

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é útil para tratar as informações obtidas através comunicação oral e da escrita. A autora define a análise como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de mensagens (...) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 38)

A análise de conteúdo proposta por essa autora permite melhor visualização das opiniões e dos conteúdos das mensagens, com a finalidade tanto de apresentar o que foi explicitado quanto de mostrar as ideologias, condutas e atitudes que os permeiam.

Nesse sentido, Franco (2005, p. 14) identifica que a análise de conteúdo “assenta-se nos pressupostos de uma concepção crítica e dinâmica da linguagem”. A autora refere-se à linguagem como uma construção real da sociedade e como expressão da existência humana revelada em momentos históricos diferentes.

O processo de análise dos dados passou pelas seguintes fases de tratamento (MELO, 2007):

- a) Preparação: as entrevistas foram transcritas segundo o roteiro de perguntas, agrupando todas as respostas de cada categoria para cada questão tratada;
- b) Tabulação quantitativa: identificação de componentes das respostas dos entrevistados e agrupamento de acordo com o tema da pergunta. Essa técnica de análise de dados segue os princípios de análise de conteúdo, proposta por Bardin (1977) e permite melhor visualização das opiniões e dos conteúdos das mensagens dos respondentes após a sua sistematização na forma de tabelas;

- c) Tabulação temática: consiste na definição de temas, segundo os objetivos da pesquisa, estruturados em uma planilha e que permitirão o agrupamento dos extratos mais significativos retirados das entrevistas transcritas, dando destaque à fala do (a) entrevistado (a).

Na técnica de tabulação temática, assim como também descreve Minayo (2006), não há preocupação com a frequência das respostas, mas sim com os temas relevantes que aparecem nos discursos, como as contradições dos entrevistados e outros elementos que chamem a atenção da pesquisadora com relação aos objetivos do estudo e ao referencial teórico adotado. Sendo assim, os temas definidos segundo os objetivos da pesquisa estão organizados em tópicos, na descrição e na análise dos dados.

Também foram utilizadas como referência, para melhor compreensão e análise da re-configuração identitária gerencial, as quatro categorias propostas por Hill (1993). As categorias de análise utilizadas pela autora são: Aprender o que significa ser gerente; Desenvolver julgamentos interpessoais; O confronto do lado pessoal do gerenciamento; e Gerenciando a transformação. Esta pesquisa acatou essas categorias, adequando-se às necessidades e objetivos propostos por este trabalho. Após a adequação, as categorias foram renomeadas da seguinte maneira: Reaprendendo o que significa ser gerente após F&A; Revendo julgamentos interpessoais após F&A; Revendo seu autoconhecimento após F&A; e Gerenciando a transformação após F&A.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Caracterização dos Sujeitos Entrevistados

Foram entrevistados dezesseis gerentes, sendo cinco de uma empresa de telefonia móvel, seis de uma empresa de desenvolvimento de software, dois de uma indústria de bebidas, um de uma instituição de ensino superior, um de uma instituição financeira e um de uma mineradora. Tal distribuição por **ramo de atividade** da empresa pode ser observada no GRAF.2, que apresenta esses dados em valores percentuais.

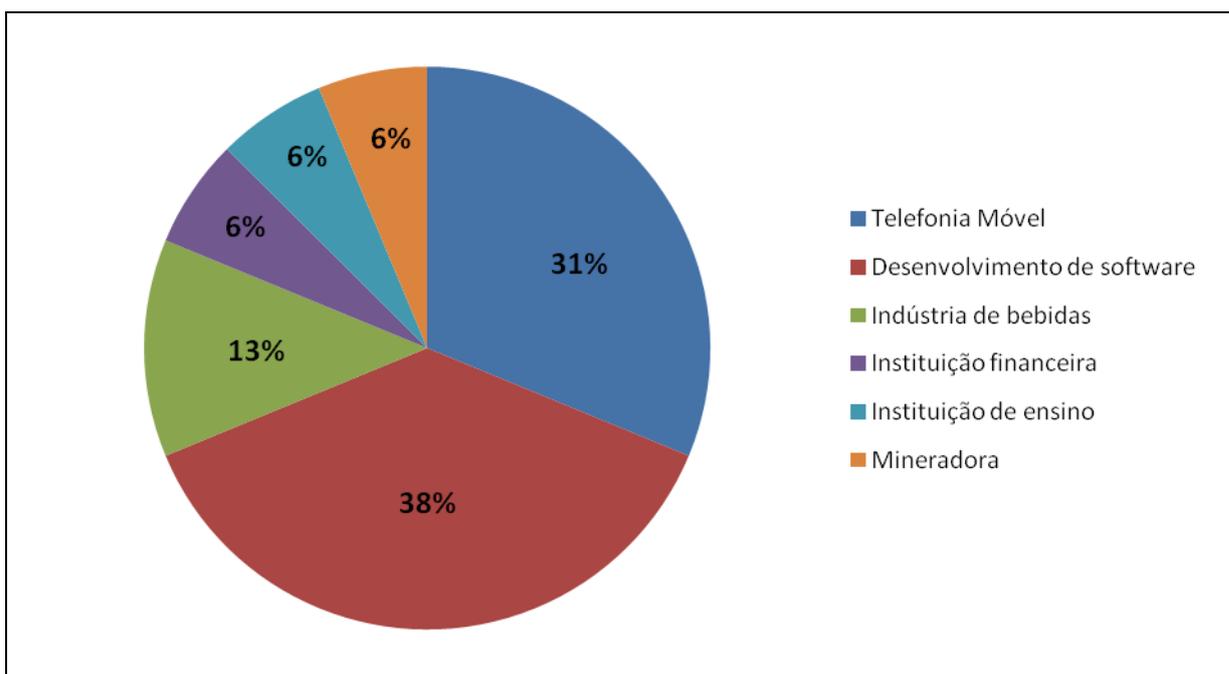


Gráfico 2 - Percentual de gerentes entrevistados, por ramo de atividade.
Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao **sexo**, o grupo entrevistado apresenta 25% de mulheres e 75% de homens. No que diz respeito à **faixa etária**, houve heterogeneidade: 19% dos entrevistados têm idade entre 26 e 30 anos; 19%, entre 31 e 35 anos; 19%, entre 36 e 40 anos; 13%, entre 42 e 45 anos; 25%, entre 46 e 50 anos; e 6%, acima de 51 anos. O GRAF. 3 permite visualizar melhor essa distribuição.

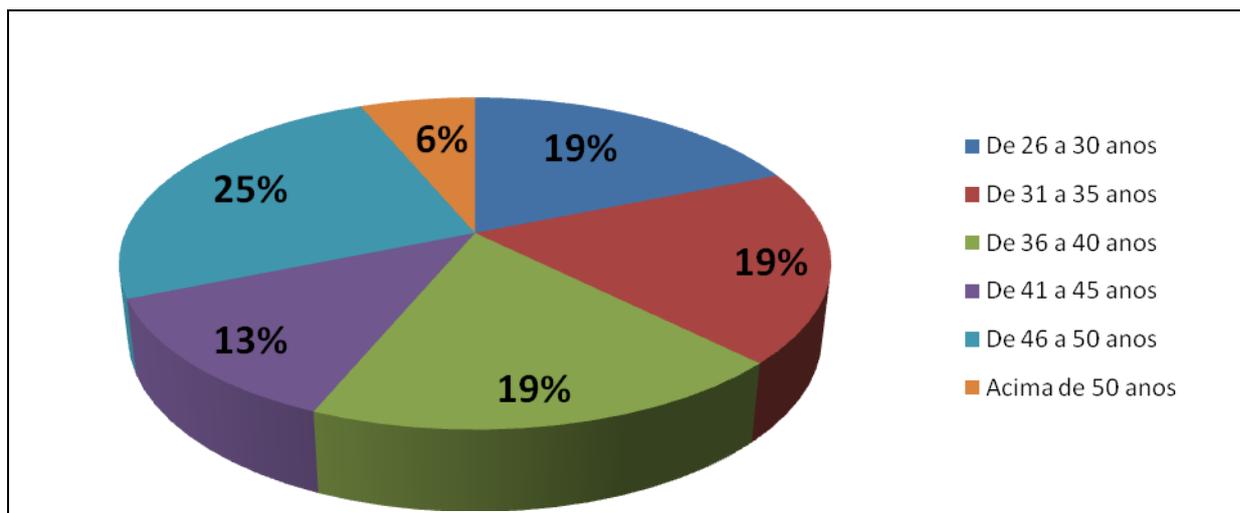


Gráfico 3 - Distribuição dos gerentes entrevistados, por faixa etária.
Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando-se o estado civil dos gerentes, 13 (a maioria) são casados; 2 são solteiros; e 1 é separado judicialmente. Quanto à renda mensal dos entrevistados, a distribuição foi considerada heterogênea: oito (a metade) recebem acima de R\$ 10.001,00; quatro, recebem entre R\$ 7.001,00 e R\$ 10.000,00; três, recebem entre R\$ 5.001,00 e R\$ 7.000,00; e um, recebe entre R\$ 3.000,00 e R\$ 5.000,00. Nenhum gerente abordado na pesquisa tem renda mensal inferior a R\$ 3.000,00. O GRAF.4 ilustra esta distribuição em valores percentuais.

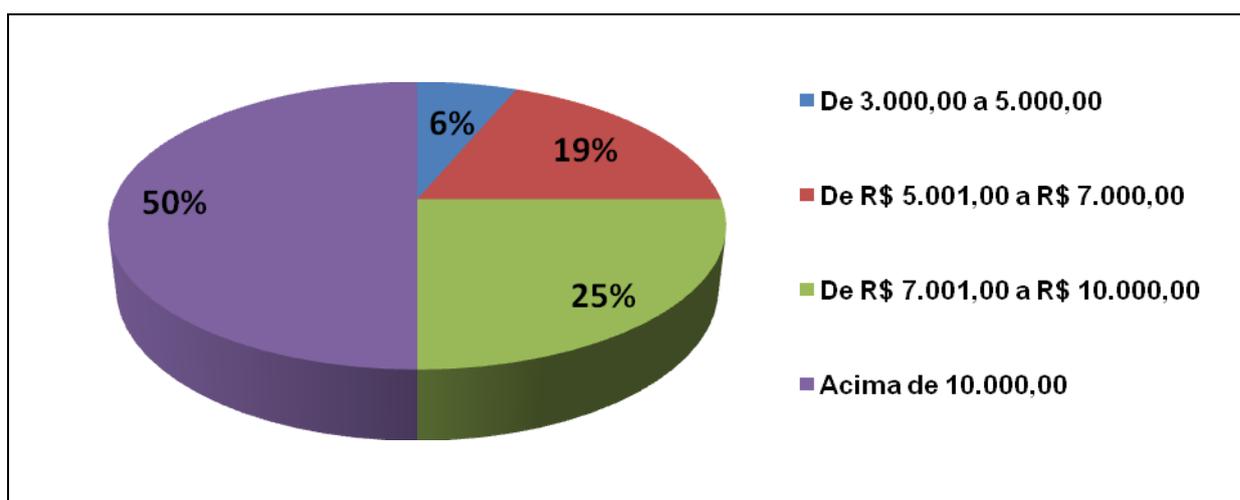


Gráfico 4 - Percentual de gerentes entrevistados, por renda mensal.
Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito à formação profissional, a distribuição foi considerada heterogênea: 4, são engenheiros; 3, analistas de sistemas; 3, administradores de

empresas; 2, economistas; 2, matemáticos; 1, contador; e 1, técnico em contabilidade. Somente um gestor não possui o curso superior. O GRAF. 5 ilustra essa distribuição em valores percentuais.

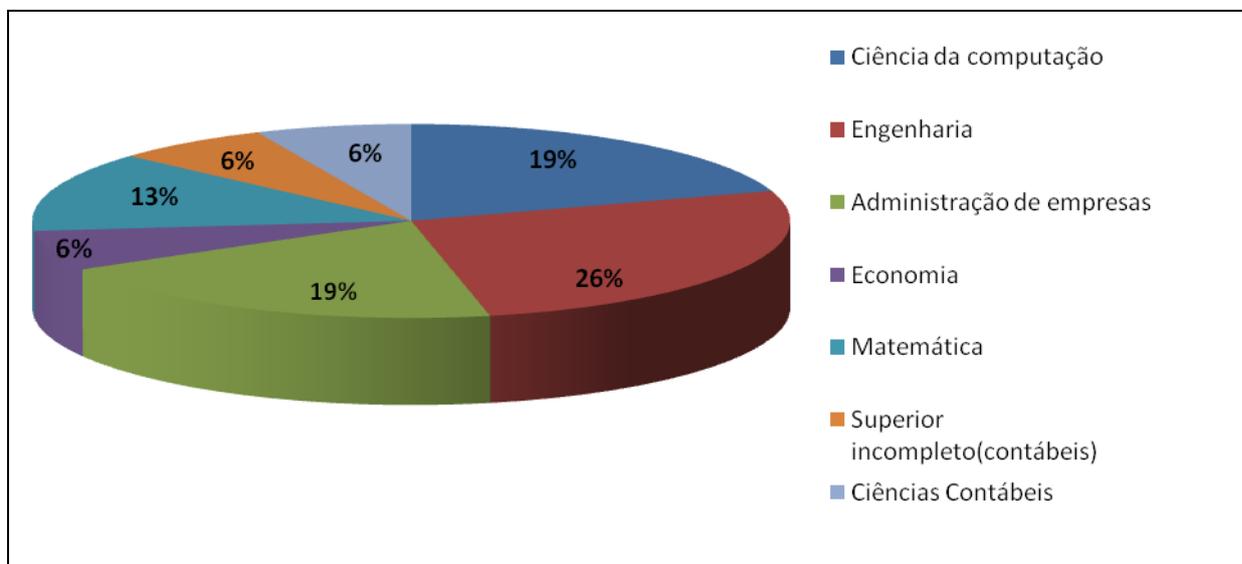


Gráfico 5 - Percentual de gerentes entrevistados, por formação profissional.
Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao **tempo de atuação gerencial**, 44% (a maioria) tem entre 3 e 6 anos; 25%, de 7 a 10 anos; 13%, entre 11 e 14 anos e 19%, acima de 15 anos. O GRAF. 6 ilustra essa distribuição em valores percentuais.

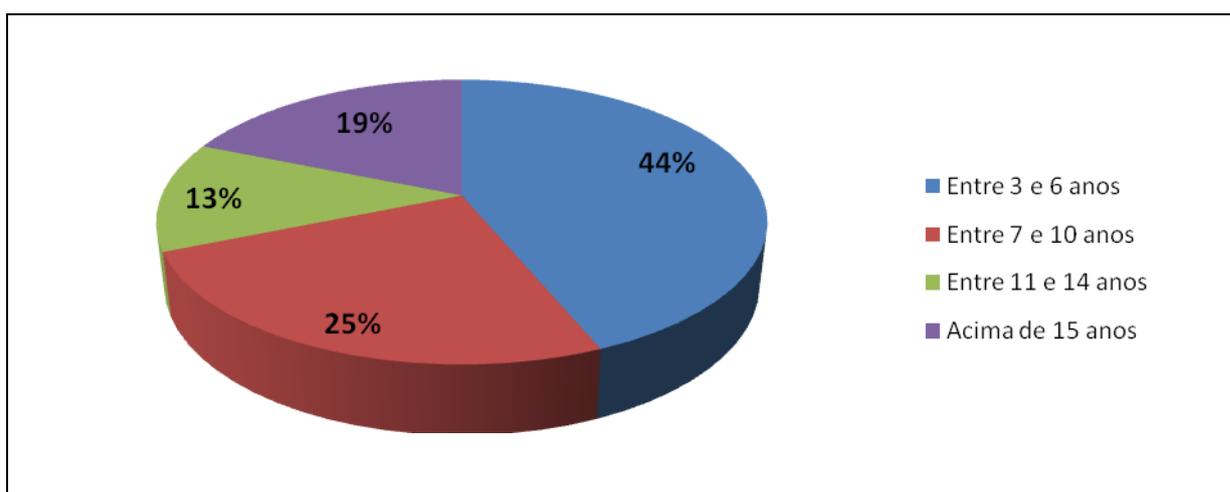


Gráfico 6 - Percentual de gerentes entrevistados, por tempo de atuação gerencial.
Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, dentre os gerentes entrevistados, notou-se que a maioria é do sexo masculino, abaixo de 50 anos de idade, casado, com renda mensal superior a R\$ 5.000,00 e com menos de 10 anos na função gerencial.

5.2 Reestruturações Organizacionais após F&A

O grupo entrevistado destaca diversas alterações ocorridas na empresa após a F&A, as quais foram sistematizadas na TAB. 2 e posteriormente descritas e analisadas.

Tabela 2– Reestruturações ocorridas na empresa após F&A na ótica dos entrevistados

Reestruturações na empresa após F&A	Total	%
Integração e adequação aos novos processos e sistemas	13	81%
Em andamento	11	69%
Alterações nos cargos e funções	7	44%
Demissões	7	44%
Aumento da insegurança dos profissionais	5	31%
Instabilidade	5	31%
Acúmulo de tarefas	4	25%
Aproveitamento de pessoas da empresa	4	25%
Perda dos profissionais para outras empresas	4	25%
Morosidade nos processos administrativos	4	25%
Aumento das horas de trabalho	2	13%
Aumento da agressividade nos negócios	2	13%
Mudança de cultura e valores	2	13%
Perda de poder	1	6%
Geração de oportunidades	1	6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

No tocante às reestruturações ocorridas nas empresas, 94% do grupo entrevistado afirmam que houve transformações nos processos da empresa de maneira geral, ressaltando que 81% destacam a integração e adequação aos processos e sistemas como os que mais ocorreram. Os extratos das entrevistas, a seguir, retratam essas informações:

E agora o foco é integrar os sistemas, para que todos estejam unificados e atendendo todos os clientes no mesmo sistema. Então agora o projeto principal é de T.I. Então a reestruturação do ponto de vista que afetou para mim, é mais focado na reestruturação dos sistemas, como você está integrando os sistemas, você acaba integrando os processos (...). Temos que nos adaptar aos novos processos e ponto final. Isso não tem discussão. Eles vieram e falaram assim: "Seu processo é muito bom, mas isso agora vai funcionar assim." É imposto! E a gente tem que se adequar ao que é para ser feito agora. (G1, p.2)

No momento estamos integrando os sistemas e procedimentos que tínhamos com os novos adotados pela nova empresa. Estamos movimentando neste sentido (...) mais intensamente para alinhar processos e sistemas... (G3, p.2)

No nível operacional muita coisa mudou e está mudando, tem muitas coisas lá que tem sido alterada. Existem muitas adequações dos sistemas, o controle é diferente, o sistema de controle é muito diferente. (G10, p.1)

Essas informações corroboram Freitas, Rezende e Castro (2008) quando estes alegam que as transações de F&A afetam consideravelmente a relação entre a adquirente e a adquirida, além de outros atores conectados direta ou indiretamente a esta díade, como fornecedores, clientes etc. Os dados ainda apontam que 69% declaram que, mesmo após um ano e meio da fusão e aquisição ter ocorrido, as transformações ainda continuam. Ressalta-se que a adaptação não é somente dos que foram adquiridos, pois, os adquirentes também devem se esforçar para treinar os novos profissionais, de acordo com os procedimentos por eles adotados.

A reestruturação de pessoal é mencionada por 81% dos respondentes. Nessa reestruturação, estão incluídas as demissões, o aproveitamento dos profissionais da empresa que já possuem o conhecimento das tarefas e do negócio, a perda de profissionais para outras organizações devido às mudanças e incertezas, e as alterações nos cargos e funções que a F&A acarretam.

Quanto às demissões, verificou-se que em algumas empresas os gestores percebem os impactos de maneira mais intensa do que em outras. Observem-se os relatos:

Houve uma grande redução de pessoas na área administrativa e financeira, onde ocorreu uma grande mudança de processos, grande mudança de pessoas, muitas pessoas foram demitidas, mais de 300 pessoas até agora. Houve uma redução muito grande de pessoal. (G8, p.1)

Na área de negócios eu estou vendo muitas oportunidades de trabalho, teve demissões, ocorreram demissões, mas, casos isolados. Mas, não tem aquele negócio de “Ai meu Deus, acabou aquela área”, não, isso não está acontecendo. (G1, p.2)

Para outros gestores, houve aceitação das demissões, pois, eles as percebiam como necessárias, já que os demitidos não tinham mais lugar na nova configuração da empresa.

Teve algumas demissões de pessoas que a organização não precisava mais, porque já tinha quem fizesse as atividades na empresa que nos adquiriu. Não houve aquela coisa de demissão em massa aqui não. Foram mais casos isolados devido à nova maneira de trabalho. (G1, p.1)

Alguns gerentes, mesmo tendo uma redução da metade do número de gestores de sua área e, conseqüentemente, a absorção das tarefas dos demitidos, não consideram essa redução significativa. Observe-se:

Quando adaptamos à nova estrutura da empresa que nos comprou, o gerente sênior que tinha quatro gerentes subordinados a ele passou a ter dois gerentes, ou seja, dois foram demitidos. E dos oito coordenadores que nós tínhamos passamos a ter só quatro (...). Eu não considero que tenha sido um corte grande ainda, mas, não sei se está tudo já ajustado com a estrutura nova. Não sei. (G14, p.3)

Quanto ao aproveitamento dos profissionais que já possuem o conhecimento das tarefas e do negócio da empresa, alguns entrevistados relataram certo cuidado da empresa com esses indivíduos, reaproveitando-os em outras áreas e funções:

Estão remanejando essas pessoas, para vagas que estão abrindo em outras áreas, então assim, eu acho que a empresa está sendo bem cuidadosa até agora. (...) Eu não sei se vai chegar um momento que ela vai ter que fazer demissão em massa, mas, ela tem sido bem criteriosa, aparece vaga ela chama as pessoas que estão aqui dentro, ela está procurando recolocar as pessoas. (G9, p.2)

Esse cuidado da empresa também se refletia no processo contínuo de formação e desenvolvimento de seus profissionais, o qual propiciava uma visibilidade dos mesmos junto ao mercado, sendo cobiçados por outras empresas. Quando da F&A, tais profissionais, movidos pela insegurança natural do processo, cederam às incisivas investidas de outras organizações, o que teve um impacto negativo na empresa e nos demais profissionais com os quais os gestores conviviam.

O que acontece é que o nosso mercado é um mercado que está muito aquecido, a nossa empresa sempre foi um celeiro de formação técnica e administrativa muito forte, e como fizemos um processo de venda aberto, o mercado soube de todos os processos, então todo mundo ficou muito atento aos profissionais daqui e atacaram mesmo. Fizeram uma retirada forte aqui. E como aquelas pessoas, como a maioria não sabia onde tudo isso ia dar. Pensaram: “Poxa talvez seja agora a hora da minha mudança!” Ou de repente já queriam mudar e pensaram que era a hora, um bom motivo, ou tiveram propostas financeiras, ou de carreira mais promissora do que a gente podia oferecer naquele momento. Então eles saíram. E as perdas foram muito dolorosas, porque além de serem pessoas muito boas, eram profissionais muito bons, são profissionais muito bons. Então era como se fosse uma perda mesmo. (G4, p. 5.)

Por outro lado, houve relatos do grupo entrevistado de que outros colegas gerentes não se adaptaram e saíram da empresa, ocasionando a perda de profissionais qualificados para outras organizações, principalmente em virtude da centralização do processo de tomada de decisão:

Alguns gerentes não se adaptaram, e optaram por sair e se desligaram da empresa. É um choque de cultura, porque nós estávamos acostumados com um modelo mais descentralizado e de repente, estamos em um modelo que é mais centralizador das decisões. Isso causa um desconforto em alguns executivos e neste sentido, eles optam por sair da empresa. (G10, p.1)

Alguns gerentes ainda acrescentam que as perdas dos profissionais foi como presenciar a corrosão da organização.

(...) A gente perdeu pessoas em pontos estratégicos da empresa. E a gente conseguia substituir? Sim. Mas com bastante dificuldade. A empresa foi aos poucos sendo corroída! (G7, p.2)

Os relatos indicam que alguns gestores não se identificaram ou adequaram ao novo formato organizacional proporcionado pelas reestruturações decorrentes da F&A, implicando em sua saída da empresa, mas na preservação de sua identidade profissional. Tais desligamentos sinalizam a ausência da identificação por afinidade dos gestores com a nova organização, depois da F&A, conforme Bauer e Mesquita (2007) esclarecem.

Outros resultados da reestruturação oriunda da F&A apresentados pelos entrevistados foram as alterações nos cargos e funções, implicando inclusive em sobrecarga de trabalho para o gerente. Tendência que, para alguns, é aumentar porque os cortes vão continuar:

É... Entraram outras atribuições e outras atividades, somando às que eu já tinha. E mesmo entrando mais atividades, teve redução de pessoal. Teve um corte de pessoal desde o ano passado. Eles vão fazer um novo corte de pessoal ainda neste ano. Ao mesmo tempo em que aumentam as atividades, aumenta a redução do quadro de pessoal. (G11, p.2)

Essa colocação do entrevistado aponta como o corpo gerencial é afetado em tempos de reestruturação, indo ao encontro das colocações de Rouleau (2005) sobre as consequências negativas (contraproducentes) desses processos na atuação do gestor.

Além disso, percebe-se que a F&A também acarretou morosidade aos processos administrativos, devido à adequação necessária aos novos procedimentos e às alterações na distribuição de algumas áreas ou departamentos da empresa.

Agora tudo é muito mais difícil e complexo para ser resolvido, então os processos se tornaram mais burocráticos do que antes. (...) Tiveram mudanças em algumas áreas. Algumas foram para o Rio de Janeiro, outras para São Paulo, tiveram áreas que acabaram, e esse processo não acabou ainda. (G9, p.2)

O cenário de fusão e aquisição no ambiente organizacional provoca em 76% dos respondentes uma diversidade de sentimentos. Dentre eles estão insegurança, instabilidade, aumento da agressividade e perda de poder. Essa distinção de sentimentos sinaliza as dificuldades de adaptação e o ressentimento causado pelo contexto de reestruturação que Rouleau (2005) afirma ocorrer com os gestores que atuam em empresas que vivenciam estes processos. Palavras como “instabilidade”, “insegurança”, “sofrido”, “difícil”, “desesperado”, “pânico”, dentre outras da mesma essência foram recursivas nos relatos dos gerentes, denotando possíveis dificuldades na manutenção de sua identidade no trabalho.

É uma situação de total instabilidade e insegurança. Total, total, e assim, além de tudo isso você tem que aprender a conviver com isso. Essa total insegurança, total falta de visão do futuro para não dizer nenhuma. Nenhuma visão de futuro, e ainda tem que motivar a sua equipe, porque você tem que trabalhar no que tem, no dia a dia, porque as coisas ainda não acabaram, e ainda tem que acabar com aquele negócio para fazer a migração e tal. (G1, p.3)

Foi tudo muito sofrido, não foi fácil não. Eu perdia o sono, pensava: “Puxa vida, e agora o que eu vou fazer?” “Não tenho mais as pessoas para me ajudar”. Foi muito difícil. (G4, p.5)

Eu vejo gente desesperada, perguntando pra gente: “Porque vocês estão fazendo isso? Eles vão mandar a gente embora daqui a pouco mesmo.” Tem gente que é assim, entra pelo caminho do pânico, daqui a pouco sai da empresa... (G9, p. 3)

Além dessas reestruturações, para os entrevistados, a F&A proporciona algumas mudanças em sua rotina de trabalho. Essas alterações estão apresentadas na TAB. 3 a seguir.

Tabela 3– Mudanças na rotina do trabalho após F&A na ótica dos entrevistados

Mudanças na rotina do trabalho do gerente após F&A	Total	%
Acúmulo de novas funções e tarefas	5	31%
Perda da autonomia	3	19%
Adaptação à nova maneira de trabalhar	3	19%
Aumento da desmotivação da equipe	3	19%
Dúvidas quanto às tarefas	2	13%
Incerteza sobre o futuro	2	13%
Aumentou o número de treinamentos	1	6%
Aumento da insegurança	1	6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

Dentre as mudanças mencionadas pelo grupo entrevistado, as questões ligadas às situações funcionais foram as mais elucidadas pelos gerentes. A mais citada foi o acúmulo de novas funções e tarefas por causa da demissão de colegas ou por modificação de objetivos organizacionais (31%). As falas dos entrevistados comprovam estas situações:

O número de reuniões aumentou muito, porque além das atividades do nosso dia-a-dia, nós temos que tocar a migração de sistemas então estamos com mais atividades agora. (G1, p.1)

Então a minha rotina mudou muito, radicalmente depois da F&A. Por causa disso surgiram serviços novos a serem feitos para viabilizar a produção. (G7, p.2)

Então a gente, acaba exercendo além da nossa função de dar suporte à área comercial, a gente está exercendo também a função de apoio ao cliente. Então acabamos assumindo outras atividades. Toda equipe gerencial assumiu muitas novas atividades. (G9, p.3)

Quanto ao acúmulo de tarefas e atividades proporcionadas pelo processo de F&A apontadas pelos entrevistados, verifica-se que as atividades gerenciais estendem-se

para além do tempo determinado para o trabalho, corroborando as colocações de Hill (1993) acerca da necessidade que os gerentes sentem em se organizarem quanto ao tempo investido em suas funções.

E hoje eu tenho mais atividades do que eu já tinha. Quando eu chego em casa vou direto para o computador. Pois, o fato de ter ido embora não quer dizer que eu não esteja trabalhando. No sábado eu vou responder e-mail, vou fazer alguma coisa, vou preencher relatório. (...) Além de pegar mais atividades, mais atribuições, eu não saio da empresa no horário certo. Mudou a questão de carga de trabalho que é muito maior. (G11, p. 1)

Depois dos processos de aquisição e fusão, que é um processo longo e demorado, gerou também, várias atividades. Hoje me toma bastante tempo. Eu assumi as atividades de alguns dos gerentes que foram embora. (...) Eu acabei incorporando mais atividades. (G16, p.1)

Os dois relatos acima ilustram que a F&A acarreta aumento da carga de trabalho. Além disso, o segundo relato acrescenta que esse aumento está relacionado com a redução do número de gerentes. Tais afirmativas vão ao encontro das considerações de Davel e Melo (2005) ao destacarem que as reestruturações organizacionais eliminam cargos gerenciais, modificando as práticas de trabalho dos gestores que permanecem na empresa.

Outra consequência relatada foi a perda da autonomia, que é destacada por 19% dos entrevistados. Note-se nos relatos a seguir que os gerentes não possuem mais autonomia para a tomada de decisões na organização. Isso acaba abalando a identidade do gestor, pois, de acordo com as colocações de Simon (1965), o papel mais importante do trabalho do gestor está ligado à decisão. A perda desse papel, portanto, interfere em seu papel gerencial. Os extratos abaixo explanam as colocações dos entrevistados.

O nível de interferência nas suas atividades é muito maior. Antes você tinha mais liberdade para trabalhar. A autonomia foi cortada. Antes eu tinha uma autonomia muito grande para decidir as coisas. (G11, p. 1)

Nossa mudou demais. O que acontece... Autonomia. Eu não tenho mais autonomia para decidir. Tudo eu tenho que pedir. A estrutura lá é totalmente diferente, o fluxo das coisas de aprovação mudou completamente em termos de autonomia. (G1, p.2)

Além da perda da autonomia, alguns gestores colocam que se sentem desprestigiados devido à limitação em suas tomadas de decisões, mas aprenderam a conviver com isso, ou seja, as imposições da nova diretriz organizacional foram aceitas e internalizadas por estes gestores.

Então assim, perder a autonomia. Então esse aí é um dos fatores mais críticos para mim. Porque às vezes a pessoa tem autonomia para determinadas decisões, e quando a outra empresa entra e muda, ele sente-se desprestigiado. E isso é muito comum. Eu senti isso em alguns casos. Algumas coisas que eram aprovadas por mim e hoje não são mais. Mas também algumas coisas que eu não aprovava aqui eu passei a aprová-las. Então houve uma mudança de aprovações, mas, algumas coisas maiores que eram aprovadas aqui, localmente, hoje são decididas na matriz. Mas, eu aprendi a conviver com isso. (G10, p.4)

Note-se que o gestor adota uma postura de consolo ao relatar que acabou agregando outras aprovações em sua função, mesmo perdendo a autonomia para decisões que ele julgava “maiores”.

Outra vertente das mudanças na rotina dos entrevistados é a mudança no comportamento dos gestores. Percebeu-se que 38% dos entrevistados afirmam ter tido alguma mudança em seu comportamento, consequência das alterações em sua rotina. Essas transformações comportamentais destacadas pelo grupo entrevistado, perpassam a insegurança (6%), a incerteza quanto ao futuro (13%) e a atenção e dedicação especial do gestor para contornar a desmotivação da equipe (19%).

Essas transformações que os gerentes destacam sinalizam para uma possível reconfiguração identitária após a F&A. Além disso, percebe-se que os gestores têm uma dupla atuação nesse cenário de F&A, pois, eles se sentem desmotivados e inseguros, mas não podem demonstrar seus sentimentos por receio de atrapalhar o desempenho de outros indivíduos. O extrato a seguir ilustra essa situação:

É tudo muito complicado. E você tem que motivar a sua equipe ainda, tem que achar forças em algum lugar... E eu falo que o papel, a função gerencial nessa hora é... Ela é... Muito difícil. Por que a gente também fica desmotivado, com receios e insegurança diante dessa situação. Mas, a gente não pode passar isso para os outros, estes nossos sentimentos devem ser controlados e escondidos. (G1, p. 3)

Além dessas informações e análises, percebeu-se que as reestruturações organizacionais ocorridas nas empresas após F&A também são encaradas como novos desafios profissionais, na ótica de alguns dos entrevistados. Observe:

Agora eu vou tentar um salto para fora da empresa, para relacionamentos, para novas contas, para novos negócios. A minha atuação anterior era uma atuação voltada mais para dentro. Agora estou assumindo este novo desafio e estou muito feliz por terem me dado esta nova oportunidade de assumir a área de negócios da empresa. (G4, p.1)

O relato da entrevistada aponta que a alteração nas atividades e a função que assumiu após a F&A trouxeram novas oportunidades e desafios para sua carreira profissional. Além dessa perspectiva, verificou-se que os desafios que as reestruturações trouxeram para as empresas adquiridas geraram em alguns entrevistados a necessidade de reconhecimento pelos novos dirigentes e o sentimento de inferioridade em relação a eles. O trecho da entrevista relata esses sentimentos.

A nova empresa vem aqui e pergunta pra gente assim: "Vocês conseguem fazer isso, ou seja, este serviço?" A gente responde sim. Então eles mandam o serviço pra cá e já que a gente pegou o serviço a gente tem que conseguir. E se a gente não conseguir a nossa imagem vai ficar abalada, pois eles podem dizer: "Vocês não disseram que conseguiam?". E os serviços estão vindo e estamos sofrendo dificuldades neles. E as dificuldades geram pressões. Agora, pensa do lado de quem comprou. Você quando vai comprar alguma coisa nova e ela está na vitrina, o primeiro olhar é só encantamento. Você olha aquele sapato maravilhoso, mas depois que você comprou e começa a usar, você começa a ver os probleminhas e pensa: "Nossa gente esse negócio não está calçando tão bem, incomoda um pouco", e você vai descobrindo os problemas. Então a expectativa inicial é abalada quando da realidade. Então deve ser feito um ajuste no produto que neste caso, somos nós o produto, porque nós fomos adquiridos. Então o produto sofre. Aí o sapato pensa: "Puxa vida, eles achavam que eu era isso tudo e eu não sou isso tudo". Então todos nós estamos vivendo um pouco dessa pressão e a minha chefia imediata mais do que eu. Então eu entendo o nível de tensão que eles estão sofrendo. Mas eu entendo também que isso é um momento passageiro. (G7, p.11)

A identificação e aceitação das alterações ocorridas após as reestruturações causadas pelo processo de F&A da empresa também é destacada por alguns entrevistados.

Sou uma pessoa feliz, uma pessoa realizada pessoalmente e profissionalmente e que está aí encarando os desafios que entram a cada dia, e agora aprendendo a viver, a trabalhar com um modelo diferente. Porque aqui a gente já passou por várias diretrizes, vários diretores diferentes na empresa, e aí a gente vai sempre ajustando, só que agora a mudança é maior, é diferente. Então agora eu estou reaprendendo uma nova forma de trabalhar e estou gostando. (G3, p.1)

Dessa forma, dentre o grupo de entrevistados, identificou-se que as reestruturações organizacionais ocorridas após a F&A estão ligadas às mudanças dos processos e da organização do trabalho, às alterações de sistemas tecnológicos para controles e ao suporte das novas diretrizes da empresa.

O cotidiano dos gerentes apresenta alterações para adequar-se aos novos procedimentos da empresa, influenciando o comportamento dos mesmos e causando o que Davel e Melo (2005) denominaram de “mal-estar da gerência”.

Além disso, verificou-se que alguns dos entrevistados percebem as reestruturações como novos desafios para a carreira; alguns notam que as mudanças ocasionadas por essas reestruturações são importantes e identificam-se com elas; outros demonstram necessidade de serem reconhecidos pelos novos dirigentes e sentem-se inferiores e receosos quanto às expectativas sobre o seu desempenho e trabalho.

Outra mudança decorrente da F&A foi aumento do número de treinamentos formais disponibilizados para os gerentes que indica o gerenciamento da transformação da identidade do gestor, que é apresentado por Hill (1993) como uma das ferramentas para a construção da identidade gerencial. Note-se o investimento da nova empresa neste recurso como uma maneira de promover uma possível re-configuração identitária dos gestores, por meio da comunicação das novas formas de trabalho da empresa, o que corrobora as declarações de Dubar (1997) sobre a importância da comunicação na configuração da identidade do sujeito.

Depois que os gerentes identificaram as reestruturações ocorridas na empresa em que trabalham, foram indagados sobre quais eram as facilidades e dificuldades que eles encontraram em sua atuação gerencial. O tópico a seguir analisa e descreve as colocações dos gestores.

5.3 Facilidades e Dificuldades Encontradas pelos Gerentes Entrevistados após F&A

Foi mencionado nos relatos de 31% dos entrevistados que saber lidar com pessoas é uma das facilidades encontradas para lidar com a F&A. O domínio sobre os processos da empresa também foi destacado nos relatos de 31% como um facilitador, ou seja, o conhecimento do negócio e as relações interpessoais que os gestores possuem na empresa facilitam sua ação gerencial após a F&A. A seguir estão as falas dos entrevistados que comprovam essas colocações:

Eu acho que hoje o que mais pesa em gestão, são as pessoas (...). Apesar de ter facilidade em me comunicar, facilidade em lidar com pessoas são com as pessoas que a gente gasta mais tempo. Tem que ver, se está motivado, se não estiver temos que motivá-las, resolver conflitos, todo dia tem alguém com um problema aqui, com um problema ali. Mas, eu vejo que eu tenho facilidade em saber lidar com as pessoas. (G2, p.2)

A facilidade que eu tenho e vejo é que eu tenho domínio sobre o negócio, então no momento que você começa a discutir uma coisa e você sustenta com o embasamento e experiência que você tem da prática do negócio, aí já dá mais aquela coisa assim: “Essa menina sabe o que está falando”. Dá mais credibilidade. (G3, p.3)

Além do domínio sobre o negócio, destacado no relato anterior, a experiência profissional também aparece como um “fortalecimento” da identidade gerencial, ou seja, quanto mais tempo “se é gerente” mais “gerente se é”. Segundo 25% dos relatos do grupo entrevistado, a experiência profissional é uma das facilidades que eles possuem em sua atuação gerencial após a F&A. O extrato a seguir confirma essa afirmação:

A facilidade que eu vejo é a experiência que a gente acaba tendo, e com isso temos mais facilidade em lidar com as coisas do dia a dia e com determinados tipos de projetos. (G2, p.2)

O acesso às pessoas de diversas áreas, o comprometimento da equipe, o apoio do superior direto e o gostar do que faz também são destacados como facilidades pelos gerentes em suas entrevistas. Para ilustrar, a TAB. 4 apresenta as facilidades que os gerentes relataram.

Tabela 4– As facilidades encontradas pelos gestores entrevistados após F&A

Facilidades na atuação gerencial após F&A	Total	%
Saber lidar com pessoas	5	31%
Ter domínio sobre os processos	5	31%
Ter experiência profissional	4	25%
Ter uma equipe comprometida	3	19%
Ter acesso as pessoas às diversas áreas	2	13%
Gostar do que faz	2	13%
Ter apoio do superior	1	6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

A base das facilidades apontadas pelos gestores indica estaria na experiência profissional, que proporciona maior domínio da maneira de lidar com pessoas, processos e procedimentos da empresa, suscitando uma possível calma ao lidar com a F&A.

Quanto às dificuldades, a TAB.5 apresenta quais são as encontradas pelos gerentes entrevistados.

Tabela 5– As dificuldades encontradas pelos gestores entrevistados após F&A

Dificuldades na Atuação Gerencial após F&A	Total	%
Gerenciar pessoas	6	38%
Ter que lidar com as ações de curto prazo	6	38%
Ter equilíbrio das emoções	4	25%
Gerenciar conflitos	4	25%
Ter que motivar a equipe	2	13%
Adequar aos novos processos	1	6%
Perda da autonomia	1	6%
Ter um tempo escasso	1	6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

Gerenciar as pessoas é, para 38%, uma das maiores dificuldades após a F&A, pois as incertezas que essas transações acarretam tornam a coordenação da equipe mais complexa. Verificou-se que metade dos entrevistados também mencionaram ter facilidade em saber lidar com pessoas, indicando uma contradição acerca de gerenciar pessoas após a F&A. A fala a seguir comprova essa dicotomia:

Eu acho que o meu maior desafio é este em lidar com pessoas. Então acaba que eu tenho facilidade, mas, não quer dizer que eu não tenha dificuldades também com isso. Risos... (G2, p.2)

Nesse sentido, percebe-se que tanto a facilidade como a dificuldade estão relacionadas diretamente às pessoas com quem os gestores lidam em sua rotina, em especial aos seus subordinados. A esse respeito, Hill (1993) relata com destaque que a gestão dos subordinados é a mais alta prioridade para os novos gerentes. Nota-se semelhança com o grupo entrevistado, visto que essas são as maiores dificuldades que eles encontraram após a F&A que suas empresas vivenciaram. Os comentários abaixo são ilustrativos nesse sentido:

É eu acho que a gestão de pessoas... Eu acho que as pessoas como um todo. Eu acho que é o ponto que a gente tem que ter o maior cuidado. Eu acho que é isso mesmo. É o mais difícil. Você lidar com o fator humano é mais difícil, se você focar só no processo, o técnico é fácil, o conhecimento do negócio você adquire com a experiência, mas, o dia-a-dia ali com as pessoas, os problemas, de motivar diante de tantas dificuldades... Isso é o mais difícil neste cenário. (G1, p.4)

Eu acho que você acalmar os ânimos da equipe. Já teve várias vezes o pessoal falando que no dia tal era o último dia da empresa. A rádio peão... Já falaram vários últimos dias aqui. Nós já fechamos várias vezes. Risos... Então é difícil, porque no começo as pessoas não tiveram o menor comprometimento, não vinham trabalhar, teve gente que começou a provocar a demissão porque estava com medo da empresa não ter dinheiro depois para pagar o acerto de todo mundo. Pra você ter uma idéia de quanto tudo isso é maluco. (G3, p.14)

Além da dificuldade em gerenciar as pressões e a ansiedade de seus subordinados, o grupo entrevistado descreve que a ansiedade não afetou somente seus subordinados; os gerentes também se sentiam dessa maneira. Observe a fala do gerente:

As pessoas passaram a ficar mais ansiosas, mais especulativas, mas esse tipo de coisa, a gente foi tratando. Eu mesmo passei a ficar mais ansioso e especulativo do que antes. (G12, p.2)

Lidar com as ações de curto prazo também é um dificultador no exercício da função gerencial para 38% dos gerentes, que declaram que tudo é imediato e prioritário nas empresas, o que dá origem a uma sensação de falta de planejamento e a uma agitação da ação gerencial. As falas dos entrevistados são esclarecedoras nesse sentido:

É mais essa questão de não ter uma visão de longo prazo, nem de médio prazo, é uma coisa mais de curto prazo mesmo. Então você acaba ficando muito na questão de apaga incêndio e menos no planejamento. Eu acho que essa é a principal dificuldade. (G3, p.3)

O que eu acho mais complexo, no dia a dia é a urgência. Porque tudo hoje é prioridade. Eles te entregam uma coisa hoje e falam que é pra ontem, ou pra daqui a pouco. Um dia hoje é considerado longo prazo. Se eles te dão um dia hoje, você fica feliz. Poxa tenho um dia pra fazer isso. E eu me lembro que quando eu comecei a trabalhar, era totalmente diferente, não era igual é hoje. Existia a urgência mais não era tanto quanto é hoje. Então com o avanço tecnológico, com as coisas acontecendo muito rápido, com as decisões que têm que ser tomadas a cada momento. Então isso gera uma situação de regime de urgência pra tudo. (G10, p.2)

Esses depoimentos, em especial o último, vem sustentar o que autores como Bauman (2005) alertam quanto às organizações pós-modernas, visto que estas cobram de seus empregados a realização de tarefas que são impossíveis de serem executadas em tempo real, causando uma sensação de desconforto para aqueles que não atendem os prazos, contribuindo para o “mal-estar gerencial” e colocando em xeque a identidade do gestor, o que tem impactos na forma como ele mesmo se percebe, ou seja, na sua identidade profissional.

Além disso, gerenciar conflitos é visto por 25% dos entrevistados como dificuldade na atuação gerencial após a F&A. Os gestores apontam que os conflitos são cotidianos e que a discussão dessas situações requer dedicação. Observem-se os trechos abaixo:

E dificuldade a gente pode colocar isso, gestão de riscos e pessoas. E quando eu falo pessoas, eu falo de conflitos, gerenciar conflitos. (G5, p.2)

Bom, pra mim as maiores dificuldades são... Lidar com pessoas que têm dificuldade em se relacionar. (...) Não no meu caso, mas, lidar com essas situações do dia a dia. (...) como contornar situações de conflito em diversas áreas. Diariamente tem algo pra ser discutido. (G10, p.2)

Pra mim a maior dificuldade é resolver conflitos. Todo dia tem alguém, com um problema aqui, com um problema ali. (G2, p.2)

Dessa forma, verifica-se que as facilidades e dificuldades encontradas pelos entrevistados, após a F&A, têm impactos na sua configuração identitária. Questões sobre como lidar com pessoas e gerenciá-las são muito importantes, quando se diz respeito do “ser gerente”. O equilíbrio emocional para gerir riscos, alterações,

pressões e a necessidade de manter a equipe motivada também são dificultadores para os entrevistados após estas transações.

Para os gestores, os facilitadores podem ser percebidos pelo *networking*, a experiência profissional, e pelo conhecimento do negócio da empresa que, na percepção de alguns, é o que os mantém ainda na empresa.

Eu sei que na hora que precisarem me mandar embora eles vão mandar. Eles só não me demitiram ainda porque não acharam ninguém no mercado que fizesse o que eu faço e conhecesse a empresa como eu conheço (...). Porque é muito complexo o meu trabalho. Eles não arrumaram ninguém e tiveram que me engolir. (G11, p.6)

Destacam-se como principais facilidades na atuação gerencial dos entrevistados após a F&A a experiência profissional que auxilia no saber lidar com as pessoas e ter domínio sobre os processos da empresa. Já as dificuldades estão voltadas para a gestão dos subordinados, as ações de curto prazo e a necessidade de equilíbrio emocional diante das mudanças pelas quais eles têm passado.

5.4 Os Impactos da F&A na Atuação Gerencial

Ao serem questionados sobre os impactos que a F&A causou em sua atuação, 44% dos gestores salientaram que a falta de compartilhamento dos objetivos futuros da organização é um incômodo, pois acarreta instabilidade para eles, afetando negativamente sua identidade. Os trechos das entrevistas são ilustrativos nesse sentido:

Olha a dificuldade maior é exatamente indefinição de estratégias, indefinição de estratégias. Antes do período de início da aquisição, existia certa definição de rumos, então sabíamos aonde iríamos chegar... Mesmo que aquilo não fosse muito claro, alguma coisa existia. Então facilitava o nosso dia-a-dia, quando você vai propor um projeto de investimento, quando você vai propor um caminho novo para os seus subordinados, ou qualquer coisa desse tipo, você tinha pelo menos um norte para você se guiar. Agora isso não está claro. (G6, p.3)

Quando eu falo de impacto é porque eu não sei para onde a empresa está indo, que rumo o negócio está tomando. Ainda não sabemos. (G2, p.3)

Sobre os relatos apresentados, salienta-se que, além dessa indefinição que a F&A ocasiona para a ação gerencial, a falta de comunicação também é outro fator que contribui para esse mal-estar. O trecho da entrevista ilustra essa informação:

Há uma interrogação na cabeça de todos. Você olha para as pessoas e todos não sabem o que vai acontecer. Eu não sei se é intencional desse processo ou se é realmente uma falha gritante essa falta de comunicação. (G8, p.6)

Outros impactos sobre a atuação gerencial após a F&A estão destacados na TAB. 6 em percentuais.

Tabela 6– Os impactos em sua atuação gerencial após a F&A na perspectiva dos entrevistados

Impactos na Função Gerencial após F&A	Total	%
Falta de compartilhamento dos objetivos futuros	7	44%
Alteração nos processos	7	44%
Insegurança e ansiedade	6	38%
Falta conhecer quem manda	4	25%
Falta de autonomia	4	25%
Aumento das atividades	4	25%
Aumento das oportunidades	3	19%
Mudança de cultura	2	13%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

Percebe-se que as alterações nos processos da empresa foram consideradas por 44% dos gerentes como um dos maiores impactos em seu trabalho, pois a adaptação aos novos procedimentos, o treinamento de sua equipe, o entendimento das novas diretrizes, entre outros fatores, acarretam mudanças em sua atuação, fato diretamente relacionado à sua configuração identitária. Hill (1993) aponta tais aspectos quando trata do aprendizado que o sujeito soma ao iniciar-se na função gerencial. No caso dos entrevistados, eles tinham que reaprender a ser gerente, devido às novas condições impostas pela F&A. O trecho abaixo esboça essa situação:

Então a dinâmica do negócio mudou muito, os processos mudaram muito. Às vezes não sabemos o que está acontecendo (...). Tem alguns momentos que acontece algo novo no mercado e outro profissional que não está nem ligado a nossa área nos avisa que a matriz em SP está fazendo algo novo e a gente não estava nem sabendo ainda... Às vezes nós precisamos resolver algo sobre um projeto X e não sabemos com quem falar a respeito do

projeto. Não sabemos nem quem é o líder do projeto. Mas, a gente tem que fazer! Aí nós vamos tentar descobrir quem é o líder do projeto, vamos perguntar algumas coisas pra ele (...). Então mudou muita coisa, mudou muito. Tem coisas que a gente não sabe aonde buscar, com quem falar e tem que sair correndo atrás. (G9, p.5)

Nesse sentido, verifica-se que os gestores vivenciam algumas situações constrangedoras por não deterem informações necessárias para o exercício da sua função após a F&A. A ausência dessas informações danifica a atuação do gestor, pois de acordo com Motta (1995), o trabalho do gerente envolve o conhecimento da cultura, dos objetivos estratégicos e da missão da organização. Percebe-se que as influências do cenário pós F&A têm comprometido o trabalho do grupo entrevistado e, conseqüentemente, sua identidade profissional.

Os sentimentos de insegurança e ansiedade ocasionados pela F&A são, para 38% dos entrevistados, outra interferência, pois, esses sentimentos intervêm em suas funções, acarretam situações de desconforto e naturalmente ocasionam impactos na sua identidade. A fala a seguir demonstra esses sentimentos:

Eu acho que teve uma insegurança muito grande, como existe ainda sobre o que vai acontecer. Eu não sei o que dizer, pois, eu posso estar aqui no futuro como não. Então isso por si só já é uma puta de uma tensão. Então com certeza eu estou mais nervoso do que no meu normal, as minhas atitudes às vezes não são tranquilas como seriam em outro momento em função disso tudo, no inconsciente da gente isso mexe muito, a ansiedade é muito grande. (G6, p.8)

Além do nervosismo causado pela falta de perspectiva, outro gerente apresenta a fragilidade do trabalho gerencial em momentos de reestruturações organizacionais ocasionadas pelo processo de F&A.

O processo de fusão e aquisição é um processo que interfere demais no psicológico das pessoas e reflete diretamente na produtividade e na forma como elas agem. O gerente então é um dos mais afetados neste processo, porque um cargo gerencial ele pode ser visto muito facilmente como substituível, já um cargo técnico eles pensam que essa pessoa detém certo conhecimento da organização, então é preciso manter essa pessoa na empresa (...) eu vi na empresa que a performance dos gerentes de forma geral ficou muito comprometida pela falta de perspectivas durante um tempo, pelas incertezas, impactando significativamente em seus resultados... (G7, p.5)

Por meio dos depoimentos descritos, observa-se que a ansiedade e a insegurança que impactam o trabalho gerencial após a F&A atingem o desempenho desses profissionais, suas emoções, ações e reações. Percebe-se que o desconhecimento das diretrizes e dos objetivos da empresa é um dos agentes responsáveis por esses sentimentos.

Outro impacto descrito por 25% dos entrevistados é a falta de conhecimento sobre quem detém o poder de decisão na empresa, acarretando ausência de suporte para execução das tarefas gerenciais:

A gente ainda fica um pouco perdido, não sabemos a quem recorrer, nós não sabemos quem manda de verdade ou quem tem o poder para decidir as coisas que precisamos. (G1, p.2)

Nessa época você tem muito chefe. Um dá palpite o outro fala outra coisa, isso acaba acontecendo. (G2, p.3)

Além dessa indecisão quanto à pessoa que irá conceder, apontar ou indicar o direcionamento das atividades, as prioridades e dar suporte, a perda da autonomia retorna aos relatos dos entrevistados e é apresentada por 25% dos respondentes como outro impacto que a função gerencial recebe após a F&A. Os gestores apontam que perderam a autonomia para tomar decisões, porque as decisões passaram a ser centralizadas, causando dependência de outros departamentos e filiais para que os problemas sejam solucionados. Percebe-se que esse fato os fragiliza, quando se retoma a questão da identidade.

A gente perdeu um pouco daquele poder de decisão para fazer isso aqui funcionar do jeito que a gente quer e precisa. (...) Então a gente não pode decidir as coisas aqui em Minas de maneira independente como era antes, então o que mudou muito foi isso. (G16, p.2)

Além da perda da autonomia nas decisões, percebe-se que os gerentes devem mais explicações sobre suas tarefas, seus resultados e desempenho do que antes, mas, note-se que a coordenação da função do gestor não é bem definida. O gerente parece estar o tempo todo sendo observado e pouco orientado.

A gente perdeu um pouco de autonomia e temos que responder a muito mais gente do que a gente respondia antes. Acho que esse é o grande impacto no nosso trabalho. (G14, p.4)

Também foi considerado pelo grupo entrevistado que o aumento do número de atividades (25%) e a mudança na cultura organizacional (13%) são outras influências em suas atividades gerenciais pós F&A.

Verificou-se que esses impactos apresentados pelos gerentes vão ao encontro das mudanças que ocorreram em sua rotina de trabalho e que foram relatadas anteriormente. Percebe-se que o grupo entrevistado entende as alterações em sua rotina como impactos em sua função, visto que algumas das mudanças que foram mencionadas pelos gerentes também foram consideradas pelos mesmos como impactos em seu trabalho.

Por fim, dentre os impactos na função gerencial após a F&A, mencionados pelos entrevistados, foi relatado por 19% destes o aumento das oportunidades. Essas oportunidades referidas estão relacionadas com o conhecimento que a empresa adquirente detém sobre o ramo de atividade da adquirida. Isso faz com que alguns gerentes sintam-se esperançosos quanto ao desempenho da empresa e sua manutenção no cargo. Nesse sentido, Hill (1993) explicita que os gerentes fortalecem sua identidade gerencial ao entendem as situações de tensão como oportunidades, e tendem a suportar melhor os impactos em seu trabalho do que aqueles que visualizam essas situações como ameaças. A seguir estão alguns relatos dos entrevistados comprovando essa identificação de oportunidade que a F&A proporciona:

Eu, não tenho dúvidas que a F&A causa impactos na função do gerente. (...) Mas, esse pessoal que comanda agora, eles são empresários que o negócio deles sempre foi esse. Então eu particularmente, entendo que haverá mudanças benéficas, a minha expectativa é que elas serão benéficas para mim. Eu vejo mais oportunidades pelo fato de serem pessoas que entendem do negócio. Eu tenho uma expectativa muito positiva. (G5, p.3)

Então esse processo de aquisição e fusão passou de uma forma muito é... Eu diria que eu estou enxergando ela vantajosa, porque a gente tinha antes uma gestão muito tradicional, então o nosso crescimento na área de informática ele ficou estagnado. E agora a gente espera que venha este crescimento, porque fomos adquiridos por uma empresa do ramo, ou seja, por uma empresa do ramo de informática, que entende mais dos nossos negócios. Então eles sabem que vão ter que correr mais riscos, que vão ter que arriscar um pouco mais para poder crescer. Então eu vejo isso como uma vantagem. A gente antes estava debaixo de um grupo sólido, mas com

uma filosofia de administração familiar. E agora eu estou enxergando que a gente vai ter um salto. (G12, p.3)

Os impactos causados pela F&A na rotina do trabalho dos gerentes estão relacionados com os sentimentos de insegurança e ansiedade que influenciam em seu desempenho no trabalho, com a falta de perspectivas sobre o futuro, com a imprecisão na definição das tarefas e com a carência na comunicação. Esses impactos ocasionam uma possível instabilidade na identidade gerencial em razão de a empresa não expor seus princípios e idéias. De acordo com Baumam (2005), é essa exposição que faz emergir a identidade no sujeito, ou seja, a falta de acesso dos gestores a essas idéias e princípios não compartilhados pela organização não o faz se sentir pertencido ou unido à nova empresa, além de inibir a socialização secundária e a modelagem da identidade profissional desses gerentes. conforme salienta Sainsaulieu (2006).

5.5 Reaprendendo o que Significa Ser Gerente na Perspectiva dos Entrevistados

Os gerentes entrevistados, ao fazerem suas apresentações pessoais, realçaram diversos aspectos, entre os quais surgiram: a carreira profissional, mencionada por 69% dos gerentes; a formação profissional, ressaltada por 50%; e o cargo que ocupa na empresa que foi destacado por 38% dos entrevistados. Verificou-se, durante a apresentação do grupo entrevistado, uma valorização das informações funcionais e profissionais, tendo em vista que 81%⁵ dos gestores entrevistados ressaltaram estas informações.

A família e as características pessoais são mencionadas apenas por 38%. Talvez essa baixa incidência da presença das instituições tradicionais (família, estado, igreja) na apresentação pessoal, seja o resultado do enfraquecimento desses laços, conforme alguns autores já apontaram (BAUMAN, 2005; HALL, 2005), mas também pode indicar a percepção identitária dos entrevistados acerca dessas instituições.

⁵ O valor de 81% é a somatória das respostas dos entrevistados que responderam a uma ou mais questões referentes a carreira profissional, formação profissional e cargo.

O nome aparece de maneira tímida na apresentação pessoal, se comparado ao enfoque dado pelos entrevistados às informações profissionais e funcionais, pois somente 56% dos gestores o mencionaram ao se apresentar. O nome é caracterizado como um elemento muito importante para distinção e confirmação de quem se é, ou melhor, de sua identidade. Conforme Vieira (2007), além do que se faz, o nome e o sobrenome distinguem as pessoas por mais que sejam parecidas.

Os aspectos presentes nas apresentações do grupo entrevistado foram sistematizados em percentuais na TAB.7.

Tabela 7 - Apresentação pessoal dos entrevistados

Apresentação do gerente	Total	%
Carreira profissional	11	69%
Nome	9	56%
Formação profissional	8	50%
Idade	7	44%
Cargo	6	38%
Família	6	38%
Estado civil	3	19%
Gosta do que faz	3	19%
Ansioso	1	6%
Criativo	1	6%
Exigente	1	6%
Gosta de desafios	1	6%

Font

e: Dados da pesquisa.

Nota: A soma da frequência pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

Note-se que houve certo desconforto dos entrevistados quando foi solicitado que eles se apresentassem:

Eu? Difícil a gente falar da gente né? (G8, p.1)

Eu? Me apresentar? Bom... É... Nossa... É difícil... (G9, p.1)

Você me pega de surpresa... Risos... É... (G15, p.1)

Além do desconforto, 38% dos entrevistados também queriam saber como deveriam se apresentar. Os extratos das entrevistas comprovam essas informações.

É... Bom, você quer saber... Profissionalmente? Pessoalmente? (G1, p.1)

Profissionalmente ou pessoalmente? (G4, p.1)

É... Apresentar-me profissionalmente? (G7, p.1)

Você quer que eu me apresente profissionalmente, ou... Pessoalmente? (G12, p.1)

Essa dúvida quanto ao que eles deveriam abordar remete aos papéis que são representados na sociedade, ou como salienta Castells (2006), às funções que eles possuem na sociedade. Ou seja, os entrevistados indagaram sobre qual era a função que eles deveriam descrever em suas apresentações, ou melhor, quem eles deveriam “ser” naquele instante.

Após sua apresentação pessoal, os gestores foram questionados sobre o que os conduziu a escolher o trabalho gerencial. Foram sistematizadas as respostas dos entrevistados na TAB. 8 a seguir.

Tabela 8– O que conduziu os entrevistados para escolherem o trabalho gerencial

O que conduziu o gerente para escolher sua atuação	Total	%
As circunstâncias	9	56%
Ter oportunidade	6	38%
Gostar de lidar e gerenciar pessoas	6	38%
Gostar dos benefícios que o cargo proporciona	4	25%
Ter planejado a carreira	2	13%
Gostar de desafios	1	6%
Identificação com o pai	1	6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma da frequência pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

Verificou-se que 56% dos entrevistados não conseguem definir ao certo o que os regeu até o cargo gerencial, denominando como “as circunstâncias”, os vários percursos que os conduziram a tal função. O relato do entrevistado abaixo ilustra esse sentido:

Um curso natural da vida. Eu acho que você vai... Vai acontecendo. (G8, p.7)

O extrato a seguir ainda complementa que o entrevistado não almejava ser gerente.

As circunstâncias. Não sei. A trajetória. Eu não almejava ser gerente. (G11, p.7)

Além disso, percebe-se que alguns dos entrevistados atestam que não tiveram nenhum preparo para se tornar um gestor, corroborando as afirmações de Hill (1993) sobre a falha na capacitação do indivíduo ao assumir o cargo gerencial. O trecho da entrevista esclarece:

Foi um processo natural, uma coisa natural. A empresa começou a crescer. (...) Aí foi crescendo, foram distribuindo as tarefas: "você toma conta disto aqui" aí continuou crescendo, aí você não consegue fazer o trabalho sozinho e tem que ter gente para trabalhar com você. Então você começa a agregar pessoas. (...) Não foi assim de um dia para o outro, foi um processo muito natural. Não tive preparação nenhuma para ser gerente. Eu sou engenheiro de formação e na minha vida nunca fiz especialização ou qualquer coisa dessa natureza. (G5, p.7)

Ainda sobre o último relato, percebe-se que o crescimento da empresa e a necessidade de colocar no cargo gerencial alguém que conhecesse do negócio da organização e que tivesse mais experiência profissional ou conhecimento técnico foram algumas das circunstâncias que dirigiram o grupo entrevistado até o trabalho gerencial. Além disso, o relato reforça as colocações de Hill (1993) quando a autora comprova que os gerentes aprendem com a prática e com os erros do dia-a-dia o exercício de sua função e a construção de suas identidades gerenciais.

Para alguns dos entrevistados não houve uma direção sensata para o cargo gerencial. Eles descrevem que não planejaram sua carreira com o enfoque na função de gerente; eles detinham o papel mais técnico na empresa ou, como indica Hill (1993), eles eram contribuidores individuais. Observe-se a fala:

Eu fui levado, eu nunca busquei isso, eu sempre fui técnico e sempre estive muito confortável na posição como técnico na empresa... Então eu não cheguei e procurei ser gerente. (...) Então assim, eu fui conduzido a ser gerente, talvez pelo tempo que eu já tinha de empresa e pelo trabalho que eu vinha desempenhando. (G7, p.13)

Ter oportunidade também foi destacado por 38% dos gestores como uma das conduções até o cargo de gerente. Para estes entrevistados, a empresa reconheceu o seu trabalho e lhes proporcionou a oportunidade de ser gerente. A fala da entrevistada comprova essa análise.

Eu comecei como técnica e vi nos quatro primeiros anos que não era aonde eu podia me dar melhor. Não era aonde eu queria, eu não pensava: “puxa, eu vou ser uma super analista de sistemas”. Então, eu percebi com cinco anos de prática que não era por aí. E aí eu fui me interessando pela área gerencial e foram me dando chances. (...) Me deixaram realizar; eu podia até ter me percebido, mas não ter tido chance. Eu acho que eu tive um pouco de sorte. (G4, p.8)

Para outros 38%, o fato de gostar de gerenciar e lidar com pessoas foi o que os conduziu até sua atuação gerencial. Observe-se as afirmações dos entrevistados:

Porque eu gosto de lidar com pessoas. Eu não gosto de ficar o dia inteiro só eu e a máquina, eu gosto de conversar, conhecer pessoas, eu gosto de relacionar é isso o que me fez virar gerente. Na verdade eu já tinha tentado a área de treinamento de suporte... Risos... E acabei caminhando para essa área e acabei gostando. (G2, p.7)

Eu sempre gostei dessa relação com as pessoas. Eu gosto de liderança. Liderança é realmente uma coisa que eu gosto. Então como o gerente tem mais do que só a questão de gerenciar um processo e melhorar um resultado, a gerência envolve a questão de gerenciar pessoas e eu gosto. Isso me levou e me fez ficar. Aí eu fiquei. (G3, p.12)

Esses entrevistados perceberam que a habilidade em lidar com pessoas é um facilitador para a ação gerencial e por isso escolheram esse caminho em sua carreira profissional.

Verificou-se também que, para alguns dos entrevistados, a condução até o cargo gerencial estava voltada para os benefícios que o cargo proporciona. Conforme 25% dos gerentes, o que os conduziu também até o cargo foram os benefícios que este traz. Alguns apontam que o cargo não é o mais importante, mas a remuneração que esse cargo possui é o mais atraente. Outros demonstram que os atrativos são os auxílios ou benefícios que o cargo proporciona aos gestores, dentre eles destacam-se os planos de saúde, os tickets alimentação, auxílio educação, entre outros. Os extratos das entrevistas esboçam nesse sentido:

Eu nunca tive ambição por cargo. Eu sempre quis ser bem remunerado. Eu não tenho essa ambição por cargo, por poder, “ah eu quero ser diretor”. Eu nunca tive isso. (G11, p.7)

Tem muitos benefícios, todo mundo olha isso. Nós temos plano de saúde, auxílio para pagar a faculdade, alimentação, academia, etc. Tem um monte de benefícios. Então eu tenho muitos benefícios. Isso me atraía. (G13, p.8)

Apenas 13% dos entrevistados afirmam ter planejado a sua carreira e confirmam que estar no cargo de gerência é apenas uma posição atual dentro dessa trajetória profissional que já está estruturada para eles.

Na minha carreira, desde que eu comecei a trabalhar, eu traço um plano com um objetivo. Eu sempre coloco um objetivo na minha vida. Eu tenho esse objetivo e eu quero isso pra minha vida. E luto por ele, corro atrás, lógico com bastante ética, nunca passando por cima de ninguém, mas, cumprindo o meu trabalho e apresentando resultados. É o que eu sempre procuro. Eu tenho objetivos maiores, tenho metas maiores, quero crescer, não quero ficar como gerente o resto da minha vida. Isso aqui é uma fase... Então eu espero é subir. (G10, p.7)

Então de certa forma eu me identifiquei com aquilo e vi que era uma forma de fazer carreira, de crescer, de melhorar, de ter uma condição melhor. E pra você crescer e ter uma carreira melhor dentro do banco você tem que ter passado pela gerência. Não tem outro jeito. Então eu acho que eu visualizei muito neste sentido. (G13, p.8)

Gostar de desafios é mencionado por 6% dos entrevistados como o condutor até a função gerencial. Outro ponto interessante é que, para outra entrevistada (6%), a vontade de se realizar profissionalmente está relacionada com a admiração e a identificação com seu pai e com o trabalho que ele desempenhava em sua organização. Observe-se a fala:

Então tem essa questão mesmo de realização profissional, porque eu me formei em administração e meu pai tinha uma empresa de laticínios. Então ele tinha muitos funcionários, ele tinha mais de cem pessoas, e eu via muito ele mobilizando muito as pessoas pra venda. Eu gosto muito disso também. Eu via o tempo todo ele dando incentivo, dando aquela puxada quando tinha que puxar. E eu meio que cresci naquele ambiente. E quando eu comecei a ver algumas coisas aqui que eu via lá atrás quando eu comecei a trabalhar com ele, é... Sabe quando você se encontra? Foi isso! (G3, p.12)

Sobre o depoimento, percebe-se a identificação com o pai - ou "o outro significativo", conforme salientam Berger e Luckmann (1985) - como influência na maneira de conduzir sua carreira profissional. Nesse sentido, verifica-se a importância que há na identificação com valores e formas de conduta de outras pessoas para a internalização e construção da realidade subjetiva do sujeito e conseqüentemente de sua identidade, considerando-se aqui os processos de socialização primária (DUBAR, 1997; BERGER; LUCKMANN, 1985).

Após relatarem o que os conduziu até a função gerencial, os entrevistados foram questionados sobre o que significa “ser gerente”. Constatou-se que para 88% dos entrevistados “ser gerente” é saber conduzir as pessoas para obtenção de resultados planejados. Essa habilidade, na percepção dos gestores, compreende a articulação do gestor de interligar os objetivos propostos pela organização e as pessoas que vão executar as tarefas. Os trechos abaixo ressaltam essa análise:

Ser gerente é gerenciar as pessoas para que os processos saiam corretos para que ajudem no resultado final da empresa. (G14, p.7)

Significa ser gerente pra mim é o seguinte, é conseguir constituir equipes para executar projetos e fazer com que as equipes consigam dar os resultados que são esperados pela empresa. (G5, p.3)

Ser gerente é conseguir fazer com que o seu grupo vá pelo caminho que a empresa está direcionando, com maior produtividade e harmonia com o ambiente de trabalho. (G12, p.2)

Os relatos nos remetem, em primeiro momento, à Administração Clássica, mais precisamente aos elementos de comando e coordenação descritos por Fayol (1990). O primeiro elemento, segundo este autor, é fazer com que os indivíduos ou o corpo social da empresa façam o melhor possível para os objetivos da empresa. O segundo elemento aparece na harmonia que deve existir entre todos os atos da empresa para auxiliar em seu funcionamento e sucesso. Portanto, a presença de alguns elementos da Administração Clássica nos discursos dos gestores contemporâneos, ao descreverem as características que os gerentes devem possuir, indica que esses elementos podem estar anuídos à identidade gerencial.

Os depoimentos também permitem evidenciar que “ser gerente”, para o grupo entrevistado, é alcançar resultados, conforme apontam 75% dos gestores. Os trechos a seguir esclarecem:

Ser gerente é conseguir nossos objetivos e fazer com que os resultados sejam superados com as pessoas, então eu acho que este é o grande foco que devemos ter. (G8, p.3)

Ser gerente é gerir processos e pessoas, por um objetivo comum que é fazer a empresa ganhar dinheiro. Risos... Colocar as pessoas em uma visão única. Você tem na verdade que entender os objetivos da empresa, montar um plano de ação e uma estratégia em cima daquilo. Você tem que nesse

plano ter vários projetos, várias ações, e você tem que fazer a sua equipe engajar naquilo e atingir a meta. Além de tudo isso você tem que atingir as metas que são estabelecidas pela empresa. (G1, p.4)

O último relato apresentado permitiu evidenciar a amplitude que o trabalho gerencial alcança na narrativa da gerente, ao mencionar palavras como: “processos”, “pessoas”, “objetivos da empresa”, “plano de ação”, “estratégia”, “projetos”, “equipe” e “metas” ao definir o que é “ser gerente”, indicando uma agenda complexa a ser cumprida, conforme aponta Hill (1993). Além dessas características, outras foram apresentadas pelos entrevistados e estão organizadas na TAB. 9.

Tabela 9– O que significa ser gerente na perspectiva dos entrevistados

Ser Gerente na Perspectiva dos Entrevistados	Total	%
Saber conduzir as pessoas	14	88%
Alcançar os objetivos da empresa	12	75%
Gerenciar processos	7	44%
Envolver sua equipe	3	19%
Planejar	3	19%
Ser a interligação entre a direção e o operacional	2	13%
Organizar	1	6%
Assumir riscos e responsabilidade	1	6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma da frequência pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

A gestão de processos aparece destacada por 44% dos entrevistados como outra característica que o gerente deve apresentar. A responsabilidade de dar lucros para a empresa está inserida na característica do gerente de alcançar os objetivos da organização já que, segundo 31% dos gestores, o lucro indica a mensuração do trabalho gerencial:

Fazer com que as coisas aconteçam da maneira mais harmoniosa e produtiva possível. E lucrativa com certeza, pois estes são os resultados do nosso trabalho e nosso objetivo na empresa. (G12, p.3)

É dar o máximo possível para alcançar bons resultados financeiros para a empresa, pois este é o objetivo do nosso trabalho. (G6, p.4)

A visão de “ser gerente” para o grupo entrevistado aponta para o alcance dos resultados da empresa, utilizando-se do saber conduzir as pessoas para que estas façam da melhor maneira possível o trabalho necessário. Quanto às relações interpessoais dos gestores, vale ressaltar que elas não se limitam aos subordinados, mas incluem superiores, pares, clientes e fornecedores.

A rede de trabalho, na percepção dos entrevistados, é considerada como um fator importante para ser um gerente, visto que é por meio dessas relações, em especial com sua equipe, que os resultados são obtidos e que seu trabalho é alcançado. Essa percepção dos entrevistados corrobora as colocações de Hill (1993) sobre o estabelecimento da identidade do gerente a partir da formação de redes, em que o gestor vai descobrindo a maneira de lidar com as situações e as circunstâncias que seu trabalho proporciona.

Após a apresentação das informações sobre o que os entrevistados compreendem acerca do que é “ser gerente”, eles foram questionados especificamente sobre o que é “ser gerente após a F&A”. Para ilustrar essas informações, a TAB. 10 organiza as respostas dos entrevistados.

Tabela 10– O que significa ser gerente após F&A na perspectiva dos entrevistados

Ser Gerente após F&A	Total	%
Saber conviver com mudanças	6	38%
Ter novas oportunidades	3	19%
Perder autonomia	3	19%
Aprender a conviver com a instabilidade	2	13%
Ter mais contato com as disputas	2	13%
Aprender com as mudanças	1	6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma da frequência pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

O grupo entrevistado aponta que ser gerente após F&A requer dos profissionais o saber conviver com mudanças (38%). Os relatos a seguir são ilustrativos nesse sentido:

O que mudou é que eu vou ter que me adaptar a um estilo, um estilo diferente de gestão né? (G6, p.5)

Além da mudança das nossas funções, a cultura mudou também. E a gente vai se adaptando. (...) A cultura mudou um pouco, porque antes a gente era controlado por bancos, e a visão do banco ela era mais de rentabilidade, por isso que a nossa empresa sempre foi uma empresa muito rentável. Agora não. Agora nós somos controlados por uma empresa de telefonia, então a visão é uma visão mais do negócio. A visão é mais ampla também, então mudou isso. (G9, p.3)

Eu acho que é mais a questão da cultura mesmo, o modelo, ah... Saber entender quem são eles, o que eles querem e entender qual é a forma de operar da empresa e se acostumar com as mudanças. (G10, p.4)

Por meio desses relatos, os entrevistados demonstram compreensão quanto à aceitação da adaptação às mudanças na gestão, nas funções, na cultura etc. Para os entrevistados, a adaptação e a aceitação das mudanças fazem parte do ser gerente nesse contexto. Eles devem se “acostumar” e se “adaptar” ao que será e está sendo exigido. Essa análise lança luzes sobre as colocações de Castells (2006) quando o autor afirma que a identidade é uma questão de escolha e aceitação do indivíduo quanto às influências que este sofre. Nesse sentido, percebe-se que alguns dos entrevistados, ou seja, parte deste grupo escolhe aceitar as imposições que a nova empresa apresentou diante do contexto pós F&A e possivelmente re-configurar sua identidade gerencial.

Ser gerente após a F&A, para 19% dos gestores, é ter novas oportunidades profissionais, pois, em meio às reestruturações causadas pelas transações de F&A, os gerentes têm mais contato com novas possibilidades de trabalho na empresa. Outros 19% dos entrevistados afirmam que a perda da autonomia após a F&A é consequência das alterações administrativas e da redistribuição do poder, e que tal perda proporciona uma “estremecida” na identidade gerencial. Observe-se o relato a seguir:

O que é diferente é essa coisa da perda da autonomia, assim eles chegam e simplesmente... “gente, agora vocês não ditam mais as regras, vocês acompanham”. Então a gente deixa de ser. (G3, p.8)

O relato demonstra que o contexto pós F&A influencia na re-configuração da identidade gerencial, pois o gerente incorpora novas habilidades para se manter naquele cenário, aceitando a perda e convivendo com ela, ou melhor, deixando de “ser” o que ele era antes.

Além disso, os gestores declaram que o contexto pós F&A ocasiona aprendizado. Para 13% dos respondentes, eles aprendem a conviver com a instabilidade a que são expostos. Outros 6% afirmam que aprenderam a lidar com as mudanças. Esses dados corroboram a perspectiva de Sainsaulieu (2006) sobre as empresas dadas

como fontes de aprendizagens para o indivíduo construir sua identidade. O relato a seguir ilustra esse sentido:

Porque a dor da mudança, a dor das incertezas ela te impacta muito, então você aprende a lidar com essas incertezas, eu mesma como profissional muitas vezes fui procurada pelo mercado. E eu pensava “gente será que não é hora de pensar em mim mesmo?” E aí eu cheguei à conclusão de que eu não iria abandonar este barco. (G4, p.5)

Percebe-se que, mesmo que as mudanças tragam dor, o gerente prefere permanecer na empresa, aceitando as incertezas e convivendo com elas.

Além das incertezas, o aumento do contato com disputas dentro da empresa é mencionado por 13% dos entrevistados como a realidade do gestor após a F&A. Para os entrevistados, ser gerente após F&A é ter mais contato com as disputas que acontecem entre as pessoas dentro da empresa. O extrato a seguir esclarece:

(...) você vivencia sentimentos variados, como a inveja, as vaidades de um que está com medo de perder a função, de outro que quer proteger o seu cargo (...). Eu acho que esses sentimentos de disputa são aflorados nessas situações o tempo inteiro, e você deve ficar atento para não pisar em falso (...). (G1, p. 5)

Percebe-se que as disputas vivenciadas pelos entrevistados aguçam a instabilidade que, conseqüentemente, estimula novamente a disputa. É interessante que, na perspectiva de alguns entrevistados, o gestor deve se adaptar às situações. Observe:

É tudo uma questão de adaptação (...). Eu estou no processo de aprendizado com o novo gestor, querendo entender como é que é o mecanismo dos caras para decidir, como é que é o mecanismo deles de ação, essa coisa toda né? (G6, p.5)

Essa análise legitima as colocações de Vieira (2007) ao confirmar que a identidade é remodelada pelas relações sociais e que os entrevistados tendem a orientar seus comportamentos em sintonia com o grupo que segue, ou seja, a identificação do gestor com a nova gestão da organização faz com que o gerente após F&A esteja mais apto a reconstruir uma nova postura, ou identidade gerencial, como também colocam Davel e Melo (2005). Ressalte-se, aqui, a importância dos processos de socialização secundários que perpassam as organizações (DUBAR, 1997).

Nesse sentido, percebe-se que o gerente, após a F&A aprende o tempo todo a ser “outro”, a mudar, a se adequar, já que se verificou que essas transações acarretam mudanças na maneira de pensar dos entrevistados acerca do que é ser gerente. O aprendizado é apontado com frequência como uma consequência das reestruturações causadas pela F&A.

No entanto, alguns dos gestores entrevistados ainda não conseguem identificar as mudanças que a F&A acarretou em sua identidade. Eles percebem alterações, mas ainda não conseguem descrevê-las com precisão ou clareza. Mesmo considerando-se o fato de a F&A ter acontecido há mais de um ano, os gestores ainda sentem-se em meio às alterações e consequências. Verifica-se que alguns gerentes ainda estão no processo de “transição identitária”, conforme afirmam Brito, Gazzinelli e Melo (2006). O trecho a seguir esboça essa constatação:

Ah, é diferente ser gerente em empresas que passaram por F&A. Eu acho. Eu acho que é diferente. Olha. Eu acho que eu não tenho essa opinião formada porque estou passando pelo processo. Mas, com certeza, alguma coisa vai mudar em mim. Se não já tiver mudado diante desses processos. Vai agregar alguma coisa. Tem horas que eu brinco. Gente eu não precisava passar por isso. Mas, estou aqui. Risos... (G1, p.5)

Observe-se que, para um grupo dentre os entrevistados, a re-configuração identitária é percebida, mas não há uma descrição mais pontual sobre o que de fato muda ao ser gerente após F&A.

Ao reaprender a “ser gerente” após F&A, alguns dos entrevistados deixam explícita a necessidade de aceitação, identificação e apropriação de uma nova identidade gerencial. O aprendizado com as novas situações vividas e a adequação a essas circunstâncias indicam o processo de re-configuração da identidade profissional e do papel dos gestores entrevistados, cuja inserção na função se deu movida principalmente pelas circunstâncias, pela percepção de oportunidades e pela consciência de algumas habilidades interpessoais essenciais.

5.6 Revendo Julgamentos Interpessoais após F&A

Os entrevistados foram questionados sobre como andam os relacionamentos com seus subordinados e superiores após a F&A. Na TAB. 11 estão destacadas as percepções dos entrevistados acerca destas relações interpessoais.

Tabela 11– As relações com subordinados e superiores na perspectiva dos entrevistados após F&A

As relações do gerente após F&A		
Com seus Subordinados	Total	%
Estou mais próximo	13	81%
Estou mais afastado	2	13%
Estou reconquistando	1	6%
Com seu Superior	Total	%
Estamos nos conhecendo	11	69%
Estou mais desconfiado	3	19%
Está confusa	3	19%
Está a mesma	2	13%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma da frequência pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

De acordo com 81% dos gerentes entrevistados, a sua relação com os subordinados está mais próxima depois da F&A. Essa proximidade aponta aspectos distintos conforme ilustram os trechos das entrevistas:

Eu acho que... O que está ocorrendo é uma maior proximidade. E eu estou procurando estar o mais aberta possível. Se a pessoa quer conversar comigo, nossa perfeitamente vamos lá. Pergunto sobre o que está acontecendo. Digo que eles podem me parar. Eu estou assim, querendo ouvi-los mais nesse momento. Então, eu acho que isso pode ter sido por causa da mudança. Há diferença! Não ficar só no resultado. Esperar o que está acontecendo, como você está enxergando isso, estou tentando ver à percepção das pessoas para ver como ela está enxergando do outro lado. (G1, p.7)

Alguns gestores estão mais próximos de seus subordinados para compreender a visão que estes têm da situação (F&A), com o intuito de apoiá-los diante das mudanças e inseguranças por que estes também estão passando. Outra vertente dessa aproximação está destacada no relato a seguir:

Nós estamos mais unidos no seguinte sentido. Nós estamos fazendo o primeiro trabalho para a nova empresa, e tem que sair impecável, é o nosso primeiro trabalho! A gente tem que entregar... E aí a pressão está muito grande em cima deles e de mim também. (G2, p.6)

A proximidade entre gestor e subordinado também aparece como uma necessidade de apresentar resultados satisfatórios para os novos dirigentes da empresa. Percebe-se que, para alguns gerentes, é necessário estar mais próximo dos subordinados para que os resultados sejam alcançados e ele seja reconhecido pela nova gestão como um profissional competente. Essa análise complementa a percepção de Hill (1993) acerca da construção da identidade gerencial a partir das relações com os subordinados, para alcance dos objetivos empresariais.

Para 13% do grupo entrevistado, eles estão mais afastados de seus subordinados do que antes da F&A. As pressões por resultados e a necessidade de reconhecimento são fatores que têm influenciado de maneira negativa o relacionamento do gestor com seus subordinados. Observe-se:

Agora em termos de união, não sei, eu acho que essa pressão, esse estresse da gente ter que mostrar trabalho, acaba até por um lado tendo desunião, não só por mim, mas, toda a equipe, eu acho que depois que a gente passar por tudo isso a gente vai estar mais unido. (G2, p.6)

Além disso, o acúmulo de novas atribuições que as reestruturações trouxeram para o cargo gerencial também interfere e torna a relação entre gerente e subordinado mais distante.

Nos últimos meses em relação à proximidade estou mais distante. (...) Não estou tendo tempo. Isto está acontecendo por causa das minhas novas atribuições. (G3, p.10)

Os gestores entrevistados apontam que estão reaprendendo a conduzir seus subordinados,. Isso resulta em uma possível re-configuração identitária, no que se refere às relações interpessoais, além de provocar mudanças no jeito de “ser” gestor ao se relacionar com seus subordinados após a F&A. Tal constatação aproxima-se das afirmações de Hill (1993) sobre a construção da identidade gerencial, a partir do aprendizado do gestor ao lidar com sua equipe. O trecho da entrevista ilustra nesse sentido:

Eu acho que está mudando a minha relação com a minha equipe. Logo depois da fusão e aquisição, eu acho que eu mudei, eu mudei um pouco na forma como eu agia, no seguinte aspecto: “Gente, pelo amor de Deus, fiquem extremamente à vontade”... Não é que antes eu não deixava, mas é que hoje eu estou estimulando as pessoas para que procurem conversar com quem está chegando, e procurem se posicionar da forma que bem entenderem porque eu não posso garantir nada pra ninguém (...). Eu quero que eles conversem com quem está chegando e que fiquem bastante à vontade, eu estou assim, eu nunca tinha feito isso porque eu não sei se era necessário, eu estou estimulando as pessoas a fazerem dessa forma porque, pra mim isso também é muito importante (...). Então eu estou motivando as pessoas a se posicionarem no novo formato da empresa para que elas consigam permanecer. (G6, p.6)

Observa-se que o gestor após a F&A está permitindo que seus subordinados estejam mais próximos dos novos dirigentes. Essa situação indica que o gerente permite tal aproximação para não se sentir responsabilizado pela não permanência de seus subordinados dentro do novo formato organizacional. É como se fosse uma fuga do gestor para não se comprometer com as expectativas dos subordinados.

Após relatarem sobre sua relação com os subordinados, os entrevistados foram questionados sobre seu relacionamento com o superior. Sobre esse relacionamento, observa-se que 69% dos gerentes afirmam estar conhecendo seu superior direto, pois, após as reestruturações organizacionais, muitos gestores perderam seus superiores diretos.

O meu novo gerente ele é do Paraná, ele tem uma visão e um comportamento diferente, eu ainda estou em fase de adaptação a ele. Tenho conseguido me adaptar, mas é bem diferente. E a gente tem que ir se adaptando à forma de falar, você tem que saber fazer com que as pessoas te ouçam e isso é uma dificuldade ainda. (G9, p.4)

Conforme salientado no relato anterior, alguns gerentes estão aprendendo a se relacionar com os novos superiores, e isso tem influenciado a sua maneira de ser, pois até a maneira de falar e de se posicionar é alterada após F&A, resultando em uma re-configuração da identidade gerencial. Nessa ótica, Dubar (1997) assinala que a construção da identidade profissional é marcada pela relação de trabalho e de poder que acontece no contato com o outro, no contexto empresarial.

Além disso, os entrevistados estão se adaptando a uma supervisão mais distante, e mais uma vez, o aprendizado e a internalização das novas regras são aceitas por alguns gerentes entrevistados. Observe-se o trecho:

A relação com o meu superior ficou um pouco mais distante sem dúvida, igual eu falei, eu tinha um gerente que ficava aqui no departamento, então tinha reunião todo dia, nós decidíamos as coisa juntos aqui e já fazíamos. Agora não, agora tenho uma gestora que fica em São Paulo. Na verdade eu tive apenas um contato pessoalmente com ela até agora, cerca de oito meses atrás, as outras vezes foi por e-mail e telefone. É bem mais distante e a gente não decide junto, eu decido aqui e nivelo com ela lá, então mudou bastante. Essa distância foi uma coisa que no começo eu tinha dificuldade pra me adaptar, agora eu já estou tirando de letra... (G16, p.6)

A fala do entrevistado indica a internalização e a aceitação dos gestores em re-configurar sua identidade gerencial em conformidade com as imposições do novo formato empresarial.

O relacionamento com o superior é percebido por 19% dos gerentes entrevistados como uma relação confusa. Os trechos das entrevistas a seguir revelam que, mesmo após um ano do início das transações de F&A, a hierarquia de algumas organizações, para alguns entrevistados, ainda não foi estabelecida com clareza. As falas dos gestores ilustram nesse sentido:

Quanto ao processo de F&A eu tenho dúvidas, não sei ainda quem manda por exemplo. Não sei quem é de fato o meu superior ou a quem devo responder. (G2, p.6)

Há uma interrogação na cabeça de todos. Eu não sei se é intencional, ou se realmente há uma falha gritante na comunicação, mas, ainda não sabemos quem é de fato a pessoa a que eu me reporto. (G8, p6)

Tal situação tem causado nos entrevistados uma sensação de insegurança quanto à transição identitária, pois, eles ainda não conhecem a maneira de lidar e com quem lidar nesta nova etapa profissional, pois, segundo as colocações de Dubar (1997), a comunicação e o julgamento do outro são fatores importantes para a configuração identitária. E, nos trechos das entrevistas, alguns gestores apontam que ainda não foram comunicados sobre quem é seu superior, não sendo possível ter conhecimento do julgamento dele e da interferência deste na re-configuração identitária.

Para outros 19% do grupo entrevistado, a relação com o superior direto está mais fragilizada devido à desconfiança que foi estabelecida por causa das alterações nos processos, acarretada pela F&A. O relato a seguir esclarece:

Mas, assim, eu não confio nele. Uma vez eles me detonaram e ele não me defendeu por causa de uns investimentos. Se ele precisar fazer alguma coisa também para me prejudicar só para bater meta ele vai fazer. Ele entrou depois do processo de F&A. Eu sei que na hora que precisar me mandar embora ele vai mandar. Quando ele chegou queria me mandar embora porque achava que eu ganhava muito (...). Ele chegou e não quis saber se eu era bom ou não naquilo que eu fazia, ele só falou que eu ganhava muito. Ele nem questionou se eu era bom de serviço, se eu era competente. (G11, p.6)

Desse modo, mais uma vez o reflexo dos impactos das reestruturações organizacionais aparece, pois, devido o novo formato organizacional e à pressão pelo alcance das metas, a competição tem afetado e gerado desconfiança e fragilidade na relação gestor e superior. Na fala do entrevistado, percebe-se que o gerente espera de seu superior apoio e suporte, algo que não tem acontecido na perspectiva de alguns entrevistados.

Verifica-se que 13% dos entrevistados afirmam que não houve mudança em sua relação com o seu superior direto. Estes entrevistados não compreendem mudanças em seu relacionamento, porque seus superiores permaneceram os mesmos após F&A. Nesse sentido, verifica-se que não há necessidade de se adequar ao relacionamento, pois, este já está estabelecido e construído.

Após reverem suas relações interpessoais com enfoque no relacionamento com subordinados e superiores, os entrevistados descrevem, conforme a TAB. 12 apresenta, quais são as expectativas de seus superiores e subordinados sobre a sua atuação gerencial após F&A.

Tabela 12– As expectativas dos superiores e subordinados quanto à atuação gerencial na perspectiva dos próprios entrevistados

Expectativas dos superiores e subordinados quanto a atuação do gerente após F&A		
Superiores	Total	%
Que eu garanta os resultados do negócio	14	88%
Que eu motive as pessoas	3	19%
Que eu seja dinâmico	3	19%
Que eu consiga implementar a nova cultura organizacional	1	6%
Subordinados	Total	%
Que eu forneça orientação e apoio	13	81%
Que eu melhore as condições de trabalho	2	13%
Que eu os leve para onde eu for	1	6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma da frequência pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

Na ótica de 88% dos gestores, seus superiores esperam que eles consigam garantir bons resultados para o negócio. Ou seja, para a maioria do grupo entrevistado, o que importa para seus superiores é o alcance das metas estabelecidas pela empresa. Essa garantia dos resultados, expressa pelos gestores como a principal expectativa de seus superiores sobre seu trabalho, é apresentada nos relatos a seguir:

Na prática, o que ela espera mesmo? Que eu reduza a demanda e que a gente consiga atingir o nosso nível de serviço aqui. O principal. O principal. O que ela espera é o resultado disso aqui acontecer. Sempre as nossas conversas são voltadas para o resultado do nosso negócio que é diminuir a chamada pra gente caber em um orçamento pequenininho. É isso. (G3, p.11)

Ele quer que eu bata meta. Bata as metas. Se eu bater as minhas eu ajudo nas dele e ele ganha bônus. Então assim, não tem uma coisa formal, uma diretriz, não tem muito essa coisa de missão, visão... (G11, p.6)

Alguns entrevistados (19%) afirmam que manter sua equipe estimulada é o que seus superiores esperam deles. Essa atitude é almejada pelos seus superiores porque, se a equipe do gestor ficar desmotivada, isso vai impactar consideravelmente no desempenho das atividades e conseqüentemente na produtividade. Portanto, essa é uma preocupação que os gerentes percebem que seus superiores demonstram. Observe-se o relato:

Exatamente o que eu tinha comentado... É fazer com que as pessoas se motivem apesar de tudo. (...) E manter a equipe, porque ela pensa muito na equipe, ela tem essa preocupação. Principalmente por causa dos impactos que esta desmotivação pode causar na equipe. (G1, p.7)

Além de proporcionar estímulos para a equipe, na ótica dos entrevistados, seus superiores esperam que eles retenham os funcionários, pois, a saída dos trabalhadores pode causar impactos no desempenho das atividades. Mais uma vez retorna-se aos resultados, ou às cobranças pelos resultados. Observe-se o relato do entrevistado:

Reter talentos, e principalmente reter talentos para evitar que as pessoas saiam em função da ansiedade. De repente elas estão saindo nem porque a proposta financeira é muito boa, mas, porque estão inseguras. E isso vai impactar negativamente em nossos resultados. (G10, p.6)

Outra expectativa que os entrevistados afirmam que seus superiores têm de sua atuação é quanto ao dinamismo. Para 19% dos gestores, ser dinâmico é uma habilidade que seus superiores almejam que eles possuam. Os trechos das entrevistas ilustram nesse sentido:

Eu acho que ela espera que eu não fique parada esperando por ela, entendeu. Que eu seja dinâmica. (G1, p.7)

Dinamismo, pró-atividade, bom relacionamento interno e externo, botar a cara pra fora, trazer negócios para a empresa, fazer bons relacionamentos lá fora. (G4, p.6)

Verifica-se que o dinamismo, que os entrevistados alegam que seus superiores esperam deles, está relacionado com a habilidade que é exigida do gestor em conseguir coordenar suas tarefas com as novas atribuições que assumiu após a F&A. Além disso, a implementação da nova cultura organizacional é apontada por 6% do grupo entrevistado como uma das expectativas do superior em relação a sua ação gerencial. Essas informações corroboram as colocações de Motta e Vasconcelos (2006), quando os autores confirmam a importância do papel da liderança, ou gerentes, na ascensão de diretrizes frente às mudanças de cultura.

Após apresentarem quais são as expectativas de seus superiores, os entrevistados foram indagados quanto à percepção que tinham sobre o que seus subordinados esperam. Constatou-se que 81% do grupo entrevistado afirmam que seus subordinados anseiam que eles forneçam orientação e apoio. Essa “orientação” e esse “apoio” incluem esclarecimento sobre o que a organização pretende fazer, e o

que eles devem fazer para conseguir novas oportunidades dentro da empresa e segurança emocional. Observe-se o depoimento:

Eu acho que eles esperam que eu fique atento para novas oportunidades para o produto e para cada um pessoalmente e individualmente, para que eles também possam aproveitar esse momento e crescer com a empresa. (G12, p.5)

Além disso, os gestores também percebem que seus subordinados estão inseguros e precisam de diretrizes bem definidas para executar suas tarefas com melhor disposição e desempenho:

Eles esperam que eu tome as decisões acertadas. E que eu dê direção para eles. Todo mundo está um pouco inseguro, estão vendo as coisas acontecerem e a importância do que está acontecendo, e eles esperam que eu acerte nas escolhas. (G7, p.12)

O gerente G7, ao dizer que “todo mundo está um pouco inseguro”, lança luzes sobre a percepção psicanalítica de Freud mencionada por Kahn (2007) sobre os mecanismos de defesa, mais especificamente a projeção. Esse mecanismo aponta que o indivíduo atribui aos outros sentimentos que origina em si próprio. No relato, quando o gestor diz que seus subordinados estão inseguros, na verdade, ele pode estar generalizando o seu próprio sentimento.

Complementando a análise, o relato a seguir demonstra que os gerentes entrevistados percebem que devem deter maior equilíbrio emocional e transferir mais segurança e apoio, para não impactar negativamente seus subordinados,.

Muito apoio. Muita serenidade, transparência, muito apoio. Porque este é o papel de todo gestor ele tem que ser o filtro, senão vai tudo embora, e por mais que a gente esteja alerta, cometemos alguns escorregões, como demonstrar a ansiedade. Tem dias que você está mais ansioso e vulnerável. E eu acho que isso aí você acaba passando para eles... (G8, p.6)

Nessa ótica, verifica-se que os entrevistados movem-se para uma possível reconfiguração de sua identidade gerencial, com o objetivo de atender as expectativas de seus subordinados. O apoio e a orientação, destacados pelos entrevistados como as maiores expectativas de seus subordinados, estão interligados à maior

proximidade que os gestores apresentaram anteriormente, ao falarem sobre seus relacionamentos com superiores e subordinados após F&A.

Outra expectativa dos seus subordinados, salientada pelos entrevistados, é a melhoria das condições de trabalho que aparece destacada por 19% dos gestores. Essas melhorias, de acordo com os gerentes, estão voltadas para melhor organização das tarefas e menor número de ações de curto prazo, para evitar maiores pressões. O relato esclarece:

Agora eles querem mais organização, um planejamento melhor, para dar melhor condição de trabalho e menos pressões. (G2, p.7)

Deve-se ressaltar que, para 6% do grupo entrevistado, seus subordinados detêm a expectativa de que o gerente os leve com ele para onde for, pois de acordo com o gestor seu departamento não se enquadra mais na nova estrutura hierárquica da empresa adquirente. O trecho da entrevista ilustra nesse sentido:

Bom, a empresa, o novo formato da organização que já funciona em outros estados não tem o meu cargo. Então na realidade muitos esperam que eu saia e leve alguns deles comigo para onde eu for. Isso é normal entendeu? A gente pode fazer uma analogia com o técnico de futebol. Quando ele vai para outro time ele acaba levando alguns jogadores com ele, isso acontece. (G15, p.7)

Essa fala do entrevistado indica a presença de outro grupo dentre os entrevistados, aquele que não apresenta identificação e internalização dos valores e princípios da nova empresa para sua configuração identitária gerencial (DUBAR, 1997 e SAINSAULIEU, 2006), visto que já faz parte dos planos do gestor e de alguns de seus subordinados seu desligamento da empresa.

Em outro relato, é interessante destacar a identificação que o entrevistado apresenta com seu superior ao relatar que, após a F&A, ele tem percebido maior agressividade de seu superior e tem sido mais agressivo com seus subordinados. Observe-se o depoimento:

Estou apanhando mais. E pelo fato de estar apanhando mais eu começo a bater mais neles [subordinados] também. Não tem como não repassar... O que eu procuro é ser menos passional e mais racional, tenho tentado não xingar e mostrar a maneira como as coisas devem ser feitas ... (G7, p.12)

Ao afirmar que não há possibilidade de não repassar a agressividade e a ansiedade para seus subordinados, o gestor apresenta conformidade com as afirmações de Kahn (2007) sobre a utilização de outro mecanismo de defesa que Freud apresenta, sendo este a identificação com o agressor. Esse mecanismo é confirmado após o gerente afirmar, em seu relato, que tem sido mais agressivo com seus subordinados porque seu superior tem sido com ele.

Os dados revelam que a maioria dos gestores afirma estar mais próxima de seus subordinados para apoiá-los e para ajustar qualquer situação que comprometa o alcance dos resultados planejados. Quanto ao relacionamento com os superiores, alguns dos entrevistados confirmam que estão se adaptando à nova maneira de trabalhar imposta pelos novos dirigentes, indicando uma possível re-configuração identitária.

Em decorrência dos dados apresentados, percebe-se que os gerentes identificam que a maior expectativa de seus superiores é que eles garantam os resultados almejados. Quanto às expectativas de seus subordinados, os gerentes apontam o apoio e a orientação como as questões mais importantes.

A partir dos resultados obtidos, percebe-se a adaptação dos gestores à nova maneira de lidar com seus superiores e subordinados após a F&A. Essa adaptação resulta em uma revisão dos julgamentos interpessoais, conforme adequação à segunda categoria de análise proposta por Hill (1993), e indica uma re-configuração da identidade gerencial desses gestores quanto aos relacionamentos interpessoais escolhidos para serem analisados nesta pesquisa.

Após descreverem sobre suas relações interpessoais, os gerentes entrevistados falam sobre o confronto do lado pessoal do gerenciamento, com destaque para o seu autoconhecimento, após a F&A das empresas que trabalham.

5.7 Revendo Seu Autoconhecimento após F&A

Ao serem questionados sobre qual era o sentimento de “ser gerente após a F&A”, diversos sentimentos foram salientados. A TAB. 13 apresenta de maneira sistematizada a frequência das respostas dos entrevistados.

Tabela 13– O sentimento de permanecer gerente após F&A na perspectiva dos entrevistados

O sentimento de ser gerente após a F&A	Total	%
Ser reconhecido	5	31%
Estar motivado	4	25%
Ser um sobrevivente	3	19%
Ter mais desafios e oportunidades	3	19%
Estar mais forte	2	13%
Estar ansioso	2	13%
Ser desafiado	1	6%
Estar orgulhoso	1	6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma da frequência pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

Dentre os sentimentos destacados, o reconhecimento aparece com a maior frequência entre os entrevistados (31%). Percebe-se que esse sentimento está ligado à permanência no cargo. Os entrevistados sentem-se valorizados por não terem sido demitidos e por terem absorvido mais responsabilidade depois da reestruturação da empresa. Outro fator que chama a atenção é a importância que os entrevistados dão à imagem do setor e da empresa em que trabalham. Observe-se os depoimentos dos entrevistados:

Eu me sinto muito bem. E muito valorizado. Eu me sinto reconhecido. Até porque a área que eu trabalho hoje ela tem uma importância muito maior dentro da organização. (G14, p.8)

(...) Me sinto muito orgulhosa e reconhecida de ter assumido o lugar do (nome do antigo gerente), não por ter ficado, mas por ter ficado no lugar dele. Eu me sinto reconhecida e eu tenho orgulho de trabalhar aqui, e eu acho que é importante você falar no mercado que trabalha na central de atendimento da (nome da antiga empresa) e agora da (novo nome da empresa) isso soma no currículo. (G3, p.9)

O último relato ainda complementa que assumir o cargo de alguém que era competente e bem sucedido, na ótica do gestor entrevistado, ainda tem um peso maior para o reconhecimento pela organização. Outra abordagem feita pelos entrevistados a respeito do reconhecimento é relativa à aceitação que o entrevistado sente da parte do novo superior. O trecho esclarece nesse sentido:

Estou começando a me sentir aceito pelo novo gestor. Basicamente dessa forma, eu ainda não tive mudança nas minhas atividades, elas permanecem as mesmas, ainda estamos assim, em um namoro entre as partes é hora de entender e conhecer. Mas, pode ser que haja mudanças daqui a dois meses, mas, por enquanto, a gente ainda fica em dúvida, porque eu não sei se não mudou ainda porque ele não me conhece, ou não mudou porque não vai mudar mesmo e porque ele me quer naquele lugar, e você está no lugar correto. Então eu acho que a gente começa a ter um sentimento de reconhecimento de ter valor para a empresa... (G6, p.5)

Percebe-se que os entrevistados precisam desse reconhecimento para se sentirem gerentes. Nessa ótica, é importante destacar o que Dubar (1997) afirma sobre a importância que o reconhecimento tem na configuração da identidade profissional, ressaltando a necessidade que o indivíduo possui de ser reconhecido por outro. É interessante que, mesmo que o reconhecimento não tenha sido formalizado pelo superior, só o fato de o gerente ter permanecido no cargo já é, para o grupo entrevistado, a legitimação do reconhecimento da organização.

A motivação é destacada por 25% dos respondentes como outro sentimento aflorado pela permanência na função após a F&A. Para alguns dos entrevistados, o novo formato da organização pôde proporcionar novas chances e essa expectativa, tendo estimulado os gerentes e ocasionado uma “motivação profissional”, conforme ilustra o depoimento do entrevistado:

Então assim, eu sinto no meu caso, eu sinto uma motivação profissional, porque eu vejo, eu enxergo que o novo controlador tem chance de gostar de mim, gostar do meu trabalho e pode me colocar em funções ou cargos de maior responsabilidade ainda, ou executando funções maiores, ou até mesmo, o próprio crescimento eu vejo uma perspectiva maior de crescimento mesmo, e a própria empresa por si só crescendo e eu crescendo com ela no mesmo ritmo. (G7, p.7)

Novamente a necessidade de aceitação aparece nos discursos dos entrevistados. Percebe-se que a maioria dos gestores tem internalizado de maneira serena as

novas diretrizes adotadas pela empresa e que eles esperam que o seu jeito de ser gerente seja aceito pelos novos dirigentes da empresa.

Alguns dos entrevistados (19%) sentem-se como sobreviventes das transações de F&A. Em seus depoimentos, eles apontam que há possibilidade de não permanecerem na empresa e que tentam lidar com essa incerteza da melhor maneira possível. Observem-se os trechos das entrevistas:

Um sobrevivente, por enquanto. Eu encaro isso hoje normal isso te dá uma ansiedade normal de todo o processo de mudança, mas eu acho que a gente tem que enfrentar essas coisas da vida, não tem que correr não. Pelo contrário, eu acho que tem que enfrentar. Se eu amanhã for convidado para sair, não tem problema nenhum, a gente tem que estar preparado para essas coisas. (G8, p.5)

Tem uma frase que eu usava que diz: “Estou sobrevivendo heroicamente” Risos... (G10, p.4)

Além de tentar lidar da melhor maneira possível com a possibilidade da demissão, alguns gestores ainda não adotaram a identidade gerencial pós F&A porque a insegurança ainda ronda sua atuação, daí vê-la como heróica. Percebe-se, então, todo um investimento emocional na sua transição identitária do “ser gerente” ao “ser gerente pós F&A”, conforme referenciam Brito, Gazzinelli e Melo (2006). Observe-se o relato:

Não sei se eu sou um sobrevivente, porque as coisas estão acontecendo, eu ainda não sei se eu sou um sobrevivente, na verdade ninguém sabe. (G7, p.8)

Outros sentimentos descritos por 19% do grupo entrevistado são os desafios e oportunidades que as reestruturações proporcionam aos gestores. Percebe-se que alguns entrevistados sentem-se privilegiados por terem a oportunidade de participar das mudanças. Os trechos da entrevistas esclarecem:

Eu acredito que eu vou ter muito mais desafios e oportunidades de crescer. Minhas expectativas são só boas... (G5, p.5)

É... Hoje eu me sinto confortável, porque eu enxergo muito mais oportunidade do que eu enxergava. (G7, p.9)

Somando às oportunidades, alguns dos entrevistados (13%) sentem-se mais fortes por terem permanecido na empresa. Paralelamente à força está o cansaço emocional. O relato confirma:

Eu me sinto fortalecida, é claro que eu me sinto com acúmulo de cansaço e eu pretendo tirar umas férias, o mais breve possível, o cansaço emocional mais efetivamente, mas eu me sinto fortalecida, me sinto motivada, agora que eu estou indo para esse desafio de ir para fora eu estou motivada, motivada para começar e iniciar. (G4, p.6)

Na perspectiva de alguns entrevistados, ter permanecido na empresa e estar vivenciando novas experiências tem contribuído de maneira positiva para sua re-configuração identitária.

Além do cansaço emocional, 13% do grupo entrevistado sentem-se ansiosos devido às alterações e adequações resultantes da F&A. Outros 6% do grupo sentem-se desafiados por terem permanecido na gerência. Esse sentimento de desafio mencionado demonstra que, para alguns dos gestores que permaneceram na organização, a afirmação de que “valeu a pena” mantê-los no cargo é constante. Observe-se o depoimento:

Me sinto desafiada a todo momento. Porque toda hora você tem que tirar um coelho da cartola pra você fazer a mágica. Entendeu? Não só provar que a gente dá conta, mas de entregar os resultados esperados. Parece que depois da F&A temos que afirmar que eu sei fazer o meu trabalho. (G3, p.9)

A representação ou analogia realizada pela entrevistada demonstra que os gerentes que permaneceram no cargo após F&A devem demonstrar constantemente habilidade suficiente para merecer estar e continuar nesta posição dentro da empresa.

Outro aspecto apontado pelo grupo entrevistado é o sentimento de orgulho que 6% afirma sentir como consequência de ter permanecido gerente após a F&A. É interessante destacar que mais uma vez a imagem da empresa contribui para reforçar a re-configuração identitária gerencial, conforme afirmam Tonelli e Alcadipani (2001). O trecho a seguir esclarece nesse sentido:

Sinto-me orgulhoso, muito orgulhoso de trabalhar numa empresa grande, que tem mais de quarenta milhões de clientes, que é referência, a maior operadora do Brasil, me sinto orgulhoso por ter tido uma trajetória aqui dentro de passar por várias áreas e por vários momentos difíceis, de ter conseguido sobreviver e me destacar. Sinto-me reconhecido. (G16, p.5)

Observa-se que, além do sentimento de orgulho, o gestor sente-se reconhecido e realça sua trajetória na empresa como se fosse um reforço de que a empresa investiu em sua carreira profissional.

Além dessas colocações dos entrevistados apresentadas, percebe-se um movimento de mudança na maneira de ser gerente após a F&A. O relato a seguir demonstra a maneira como o gerente faz uma auto-análise sobre sua forma de atuar e como ele se sente. Observe-se a fala do entrevistado:

Então eu também não mudei? Mudei também. É obvio. Eu também preciso vender o meu peixe. Então assim nesse momento todo mundo está se apresentando, tentando se colocar da melhor forma possível, para... se manter para ver aonde pode colaborar mais, ver uma oportunidade de projeto, de repente é um momento de você pegar um desafio novo, então quer dizer... Para que isso aconteça, no mínimo a pessoa tem que te conhecer. (G6, p.3)

Como afirma Hill (1993), houve também adaptação de alguns gestores entrevistados à nova rede de relacionamentos, cujo foco está nas oportunidades que essas relações podem acarretar ao futuro de sua atuação gerencial.

O mesmo entrevistado, em outro momento de sua entrevista, contradiz suas colocações anteriores. O trecho abaixo esclarece:

É tudo uma questão de adaptação (...). Eu não vou mudar tá certo! O que vai mudar é que eu vou ter que me adaptar a um estilo, um estilo diferente de gestão né? Mas, o meu eu acredito que não. Eu estou no processo de aprendizado com o novo gestor, querendo entender como é que é o mecanismo dos caras decidirem, como é que é o mecanismo deles de decisão, de ação, essa coisa toda né? Mas, quando chega a mim e como eu faço com as pessoas que trabalham comigo eu não mudei. E não sei se eu vou mudar também não. (G6, p.5)

No primeiro momento, o G6 confirma sua mudança; logo em seguida, contraria seu próprio discurso, apresentando dificuldade em aprovar sua re-configuração identitária após a F&A e estabelecendo a necessidade de se auto-afirmar como profissional cujo “eu” já está construído e estabelecido.

Depois de descrever os seus sentimentos sobre “ser gerente após F&A”, os entrevistados foram indagados sobre como lidaram com os desafios e as tensões proporcionados pelas transações de F&A. Nesse sentido, a TAB. 14 organiza os desafios e tensões ressaltados pelos entrevistados em seus depoimentos.

Tabela 14– Tensões e Desafios proporcionados pelo processo de F&A na ótica dos entrevistados

Tensões e desafios proporcionados pelos processos de F&A	Total	%
Ter que lidar com o medo, ansiedade e insegurança	11	69%
Ter que participar de jogos de poder	2	13%
Saber lidar com as pressões	2	13%
Ter que lidar com a competição	1	6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma da frequência pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

Ao fazerem uma auto-avaliação sobre as tensões e desafios que a F&A proporcionou, 69% dos entrevistados afirmaram que lidar com o medo, a ansiedade e a insegurança são os grandes desafios e tensões encontrados. Observe-se o depoimento:

Incertezas... Não saber dizer de fato o que vai acontecer. Não saber o que vai acontecer. (G4, p.9)

Além da insegurança que as incertezas proporcionam aos gestores, o relato posterior aponta o medo que o gestor sente de ser mal avaliado ou interpretado pela nova rede de relacionamento que a F&A acarretou. Nesse sentido, percebe-se uma nova re-configuração da identidade gerencial dos entrevistados para saberem lidar com essas tensões e desafios.

Agora a gente fica pisando em ovos. A gente não sabe quem tem poder, quem não tem, não sabemos o que falar e com quem falar. Qual é a pessoa influenciadora lá... Se eu piso na bola com essa pessoa todo mundo vai ficar sabendo. (G2, p.8)

Saber lidar com pressões e competição são outros desafios e tensões relatados pelos entrevistados. Além desses, percebe-se, no decorrer das entrevistas, que alguns entrevistados demonstram o estresse que a competição, os jogos de poder e

a instabilidade nas relações interpessoais têm proporcionado. O depoimento é ilustrativo nesse sentido:

Tem essa preocupação que você tem que ter o tempo inteiro daquilo que você pode falar, o que você não pode falar, sabe. Esse jogo de poder, essa competição. Eu acho que é isso. Isso é uma tensão. É um desafio saber lidar com tudo isso. (G1, p.8)

Além de competição, jogos de poder e instabilidade nas relações, os gestores encaram o desafio de ter que conviver com o acúmulo de atividades, a perda da autonomia, a falta de tempo e o cansaço. O relato a seguir é esclarecedor:

Um dos desafios é fazer muito mais com muito menos. Você fazer muito mais atividades, com muito menos pessoas, com muito menos autonomia, com menos tempo. Isso gera tensão. Você vai pra casa chega mais cedo e fica pensando deitado na cama. Fica estressado. Eu tenho dormido menos. Tenho quarenta dias das minhas férias vencidas, eu tiro férias no papel não posso sair. (G11, p.8)

Após relatarem quais foram os desafios e tensões, os entrevistados foram indagados sobre o que eles mudariam em sua atuação gerencial. A TAB. 15 apresenta quais são as atitudes identificadas pelos gerentes.

Tabela 15– As mudanças que o gerente faria em sua atuação

O que o gerente mudaria em sua atuação	Total	%
Seria mais flexível com as pessoas	10	63%
Planejaria mais	3	19%
Seria mais seguro	1	6%
Teria mais atenção quanto à gestão do tempo	1	6%
Teria escolhido outra empresa para começar minha carreira	1	6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma da frequência pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

A atitude mais frequente entre as mudanças mencionadas é a flexibilidade em lidar com as pessoas, que aparece em 63% das frequências de respostas do grupo entrevistado. Essa flexibilidade referida está mais voltada ao relacionamento com os subordinados, ressaltando-se mais uma vez as colocações de Hill (1993) acerca da importância dos subordinados na construção da identidade gerencial.

Eu acho que eu seria mais flexível com as pessoas. (G1, p.8)

Acho que eu mudaria a minha relação com a equipe... Seria mais flexível. (G14, p.12)

Além desta flexibilidade com os subordinados, o foco dessa habilidade em lidar com as pessoas está voltado para amenizar os momentos de crise e conflitos que o contexto de F&A acaba acarretando. O trecho esclarece nesse sentido:

Teria uma capacidade melhor de entender as pessoas, e saber como lidar com essas pessoas em meio às crises e conflitos. Então eu lidaria com as pessoas de uma maneira muito melhor. (G7, p.13)

Outra atitude que seria alterada, segundo relatos de 19% dos gerentes, é o planejamento. Segundo estes entrevistados, a ausência do planejamento consome o seu trabalho diário, acarretando grandes esforços e confirmando a descontinuidade e a fragmentação do trabalho do gerente, como afirma Mintzberg (1986). Além disso, percebe-se outra face da identidade gerencial do grupo entrevistado quanto à necessidade de se planejar. Os relatos a seguir são ilustrativos nesse sentido:

Eu me planejava mais. Eu deixaria um pouco mais esse negócio do apaga incêndio de lado. Essa coisa que consome muito. Eu iria pra parte de planejar mais o negócio. (G3, p.13)

Note-se o desenvolvimento e a re-configuração da identidade gerencial apresentada no depoimento do entrevistado a seguir, confirmando as constantes adaptação e construção da ação gerencial e conseqüentemente de sua identidade gerencial e indo ao encontro das afirmações de autores como Hill (1993), Dubar (1997) e outros, que confirmam o processo constante da construção da identidade a partir da socialização. Observe-se:

Eu planejava melhor, hoje eu planejo melhor do que eu planejava ontem, mas, isso é muito importante. Saber planejar. (G7, p.13)

Além de um melhor planejamento, 6% do grupo entrevistado também afirma que gostaria de ser mais seguro ao impor limites às cobranças e atribuições que o cargo confere. O relato a seguir esclarece.

Então você tem que estar seguro para dizer não quando você não pode realmente realizar aquela tarefa. Ter esse equilíbrio para dizer não. Porque às vezes você assume aquele compromisso ou atividade só para agradar

alguém e se sentir aceito ou não ficar mal com os outros que estão chegando. (G7, p.13)

O relato reforça o valor das relações sociais, bem como da socialização secundária na configuração identitária do indivíduo. A fala do gestor comprova a importância das categorias propostas por Dubar (1997), em especial a identidade virtual, visto que as relações profissionais e a necessidade de ser aceito e reconhecido pelo outro implica adequações, indicando uma possível re-configuração identitária.

Melhorar a gestão do tempo no trabalho é algo que seria modificado por 6% do grupo entrevistado. O depoimento a seguir ilustra essa necessidade:

Agora de carreira assim, talvez eu tivesse diminuído a carga horária eu acho que em alguns momentos, eu acho que se eu pudesse voltar atrás e mexer, ah sei lá... Era o momento, sei lá, mas, talvez gerenciar melhor essa questão do tempo. Eu acho que família, alguma coisa eu acho que foi um pouco prejudicada por causa de tanta dedicação. (G10, p.8)

O depoimento deste gerente aponta as consequências que o trabalho tem proporcionado nas relações familiares devido à falta de tempo. Hill (1993) e outros autores alertam sobre os impactos que o trabalho gerencial proporciona na vida pessoal do gerente.

É interessante destacar a ausência do afeto na identificação de alguns gestores entrevistados com a nova organização consolidada após a F&A. Note-se que alguns entrevistados demonstram a sua insatisfação e não identificação com os novos valores e princípios que a empresa agora adota. Observe-se o depoimento:

Eu não começaria aqui hoje. Estou sendo honesto. A maneira como esta F&A ocorreu me decepcionou. O grupo que nos comprou é conhecido por despertar nas pessoas os piores sentimentos que o ser humano pode ter como a ganância, a competição desleal... Por isso eu não iniciaria a minha carreira aqui hoje por exemplo. (G11, p.7)

O entrevistado, ao declarar que se sente decepcionado com a maneira com que a nova gestão da empresa tem lidado com as pessoas, corrobora as afirmações de Bauer e Mesquita (2007) sobre a perda da crença do gestor no novo formato organizacional pós F&A, impactando em sua identificação com a empresa e indicando uma possível negação à nova configuração identitária.

Em síntese, os sentimentos de reconhecimento, orgulho, motivação e força reforçam uma provável re-configuração da identidade gerencial dos entrevistados pós F&A. Além das contradições encontradas no conteúdo das falas dos entrevistados, constata-se que há um sentimento de gratidão dos entrevistados com a empresa. É como se houvesse um comprometimento e um envolvimento que vão além da relação de trabalho, rompendo os muros das atividades e tarefas concernentes ao cargo gerencial e incorporando laços afetivos mais abrangentes.

Verifica-se que há uma identificação dos gestores com a organização e que tal identificação pode ser percebida pela visão psicanalítica mencionada por Bauer e Mesquita (2007) como o reflexo de um laço emocional que envolve o gestor e a empresa, influenciando na re-configuração da identidade gerencial.

As tensões e os desafios destacados pelos entrevistados indicam que os gestores se encontram em uma situação movediça. Essas circunstâncias têm conduzido os entrevistados para sentimentos de insegurança, medo, pressão, competição e jogos de poder, indicando uma transformação no caráter gerencial, como salienta Hill (1993).

Ao reverem seu autoconhecimento pós F&A, os entrevistados deixam perceber fortes indicações de que estão trabalhando sobre si mesmos no sentido de equilibrar suas emoções, a fim de impedir o sofrimento e adequar-se a uma nova configuração identitária que o cenário originou. Assim, certamente, estarão aprendendo a suportar as mudanças mentais e os estresses inerentes à função gerencial, conforme salienta Hill (1993).

Nesse sentido, verifica-se a necessidade de questionar os entrevistados sobre como eles têm gerenciado essa transformação.

5.8 Gerenciando a Transformação após F&A

Os entrevistados foram questionados sobre os recursos utilizados para auxiliá-los no gerenciamento da transformação decorrente da F&A. Os gerentes apontam que outras pessoas ou professores, como afirma Hill (1993), têm influenciado em sua maneira de ser gerente após a F&A. A TAB. 16 apresenta quem são essas referências para o grupo entrevistado.

Tabela 16– As referências de ação profissional na perspectiva dos entrevistados

As Referências de ação gerencial para os entrevistados	Total	%
Me espelho no meu ex-superior	9	56%
Me espelho no meu atual superior	2	13%
Me espelho no meu par de trabalho	2	13%
Me espelho no meu ex-par de trabalho	2	13%
Me espelho em muitas pessoas	1	6%
Me espelho no meu marido	1	6%
Não tenho uma referência	1	6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma da frequência pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

Os professores que a maioria (56%) dos gestores utilizou como referência para sua atuação profissional são seus ex-superiores. Apenas 13% destacam o atual superior com referência profissional. O colega e o ex-colega de trabalho são mencionados por 13% dos entrevistados. Além destes, 6% citam o marido como referência profissional e outros 6% do grupo entrevistado sentem-se influenciados por várias pessoas.

Vale destacar que apenas um gestor afirma não perceber influência de nenhuma pessoa para desempenhar seu papel gerencial. O depoimento esclarece:

Para mim sempre falta uma referência, em termos de gerência... Eu sinto falta de alguma referência. Não tenho. (G7, p.12)

Tal depoimento aproxima-se das declarações de Bauer e Mesquita (2007) sobre a dificuldade que alguns indivíduos possuem de separar o que nos pertence daquilo que absorvemos do outro, consciente ou inconscientemente, por meio da socialização a que estamos expostos por toda a nossa vida.

Os entrevistados demonstram que é o convívio com o outro que proporciona um relacionamento que irá influenciar na maneira de lidar com as novas situações. As experiências passadas contribuem para que alguns gerentes consigam gerir a transformação, conforme destacado por Hill (1993), pois os ex-superiores e ex-pares de trabalho são apresentados como referências profissionais.

Depois que os gestores identificaram suas referências profissionais de atuação, foram questionados sobre os valores que eles percebem influenciar sua ação gerencial. A TAB. 17 apresenta os valores que foram destacados pelos entrevistados.

Tabela 17- Os valores que influenciam os entrevistados em sua atuação gerencial

Os valores que influenciam os gerentes	Total	%
Ter foco no resultado	5	31%
Desenvolver autoconfiança	4	25%
Respeitar as pessoas	4	25%
Fornecer apoio	4	25%
Ter o outro como modelo no cotidiano	4	25%
Ser honesto	4	25%
Ser ético	3	19%
Ser transparente	3	19%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma da frequência pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

Manter o foco no resultado é mencionado por 31% dos entrevistados como uma importante influência de seus referenciais profissionais ou “professores”. Os resultados empresariais mais uma vez são apresentados nesta pesquisa como fator importante para o grupo entrevistado. É interessante destacar que, para alguns entrevistados, ser gerente também está relacionado com o alcance dos resultados da empresa. Nesse sentido, percebe-se a importância da identificação e da aprendizagem com o outro na transformação da identidade profissional, conforme afirmam Brito, Gazzinelli e Melo (2006). Observe-se o relato:

Foi com ele que eu aprendi a ter foco no resultado. Ele é um cara analítico, eu falo isso sempre pra todo mundo, que ele deixou isso pra mim marcado. E as pessoas sabem que hoje eu faço isso muito também. Às vezes isso incomoda muitas pessoas (...). Então eu acho que são essas coisas, o respeito, a relação como o outro que eu acho que é importante, essa coisa da confiança e do suporte para o alcance do resultado. São valores que eu

aprendi aqui com gestores diferentes, mas todos foram meus superiores.
(G3, p. 12)

O respeito aparece na fala do gestor e também na de outros do grupo, pois é destacado por 25% dos entrevistados como uma importante influência em sua maneira de ser gerente. O apoio do superior é apresentado por 25% e a honestidade é descrita por outros 25% do grupo de gerentes como outro valor que é resultado da influência do profissional que eles identificam como referencial. O trecho da entrevista abaixo ilustra nesse sentido:

A honestidade, transparência e a amizade dele são coisas que me marcaram. Ele era uma pessoa muito... Ele respeitava as pessoas e quando a gente precisava, ele estava sempre presente, e eu acho que é isso que a gente tem que passar para quem está com a gente. (G8, p.7)

Além dessas influências, o trecho apresenta a transparência nas relações e ações que são destacadas por 19% do grupo entrevistado. Ter o comportamento do outro profissional como referência no cotidiano de trabalho é descrito por 25% dos gestores, corroborando Hill (1993) quando a autora afirma que a transformação do gerente é conduzida pela imitação das ações de alguns “professores” que o gestor segue. Observe-se o relato:

Eu percebo a influência de um colega de trabalho e de duas superiores. (...) A questão da autoconfiança, de conseguir diante de uma situação de conflito, passar pela situação de uma maneira tranquila, eu acho isso fantástico. Eu acho que é com a experiência. Eu acho fantástico isso. Eu fico assim, gente como ele faria aqui agora, eu penso primeiro nele, depois eu penso nelas... Risos... (G1, p.7)

O trecho da entrevista aponta como o “outro” torna-se “significativo”, conforme denominação de Berger e Luckmann (1985), para a consolidação da identidade gerencial, ou seja, a maneira de lidar com as situações rotineiras é sempre analisada sob a possível ótica do outro. O relato também aponta que, para alguns dos entrevistados, a autoconfiança é uma referência para melhor atuação do gestor. Essa característica é mencionada por 25% do grupo entrevistado.

A ética aparece no discurso de 19% dos gestores como uma referência de atuação profissional. Além disso, a fala do entrevistado deixa claro que o outro é um modelo para ele. Essa declaração confirma a importância do aspecto cognitivo na

identificação descrita por Bauer e Mesquita (2007) como elemento configurador da identidade.

Ele é um modelo para mim. É uma pessoa muito ética, muito segura, muito honesta, ele até cobrava muito, mas era uma pessoa muito é... É... Bem humorada. Uma pessoa que a gente vinha conversar e a gente sabia que não ia apanhar. (G10, p.6)

O relato apresenta que, além da ética, da segurança e do bom humor ao lidar com as situações, o respeito e o apoio profissional são valores que impactam a maneira de o gerente enxergar sua ação profissional.

Posteriormente, os entrevistados foram indagados sobre a visão que eles tinham do futuro da atuação gerencial dentro da empresa. As questões abordadas estão apresentadas na TAB. 18.

Tabela 18– A visão dos gestores entrevistados sobre o futuro da atuação gerencial na empresa

O futuro da função gerencial na empresa na ótica dos gerentes	Total	%
Percebe oportunidades	11	69%
Sofrer mais pressão	4	25%
Ter mais autonomia	2	13%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma da frequência pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

A maioria dos entrevistados (69%) percebe que a F&A acarreta novas oportunidades para sua atuação e carreira profissional. Constata-se que as expectativas de alguns gestores são positivas quanto aos novos rumos que a empresa tem tomado. Eles esperam que a F&A proporcione novas oportunidades e desafios. Os trechos das entrevistas confirmam:

Esta é uma empresa que está em expansão, que tem oportunidades no futuro de estar adquirindo outras companhias em outros países, então, eu vejo que para os gerentes eu acho que todos terão ou podem ter grandes oportunidades aqui. (G10, p.8)

Eu tenho expectativa de que surgirão novas oportunidades. Eu tenho motivação para isso. Eu acho que vão surgir novas oportunidades para a empresa e eu espero que para mim também. Mas é isso que eu vejo. Vejo oportunidades dentro da empresa, ou fora da empresa, não tem problemas ser em outra. (G9, p.10)

A última fala apresenta que as expectativas de alguns gestores não estão só sustentadas na empresa em que eles estão atualmente, alguns buscam novas oportunidades profissionais fora da organização. Ou seja, para alguns entrevistados, também existem oportunidades em outras organizações, o que indica frágil internalização e aceitação dos valores e princípios da nova empresa, comprometendo a identificação com a possível re-configuração identitária (DUBAR, 1997) proporcionada pelos ambientes pós F&A.

Outra expectativa apresentada pelo grupo entrevistado é o aumento das pressões que os gestores irão sofrer. Essa expectativa foi mencionada por 25% dos respondentes. O relato a seguir ilustra nesse sentido:

Se continuar da maneira que está caminhando, eu vejo que vamos sofrer ainda mais pressões do que já estamos sofrendo. Eu vejo uma crescente quanto às cobranças em cima dos gerentes, eu vejo uma pressão muito maior por resultados do que tínhamos antes. (G3, p.13)

Além do aumento das pressões, o depoimento do entrevistado a seguir indica o aumento do estresse e das responsabilidades gerenciais que vão ao encontro das afirmações de Hill (1993) sobre as influências que essas pressões causam na identidade do gestor.

Olha, se as coisas seguirem o rumo que estão seguindo, A margem de erro vai cada dia diminuir mais. A empresa tinha uma característica um tempo atrás de ter um caixa folgado, que nos permitia de certa forma errar, sem grandes consequências. (...) Mas, a tendência eu acho que é o nível de estresse ir aumentando, o nível de responsabilidade ir aumentando e a margem de erro cada vez ir diminuindo. Nós estamos sentindo que as pressões vão aumentar e isso tem gerado muito estresse em todos nós. Mas, temos que nos adequar ao novo modelo de gestão. (G7, p.12)

O aumento da autonomia é outra face das expectativas dos entrevistados, com 13% de frequência das respostas. Percebe-se o anseio de alguns entrevistados em retomar a autonomia que as transações de F&A furtaram, pois, como já foi colocado por Simon (1965), Mintzberg (1986) e Raufflet (2005), faz parte da identidade gerencial ter autonomia para tomar decisões.

Após relatarem suas expectativas sobre a função gerencial na empresa, percebe-se que alguns gestores indicam seu envolvimento em uma re-configuração identitária

decorrente das transações de F&A, e outro grupo de entrevistados apresenta fragilidade quanto ao envolvimento e a disposição para realizar uma nova configuração de sua identidade profissional na atual empresa.

Após apresentarem suas expectativas sobre o futuro da função gerencial na empresa, os entrevistados foram questionados sobre onde e como eles se veem no futuro. As respostas estão apresentadas na TAB. 19.

Tabela 19– As perspectivas dos entrevistados sobre seu próprio futuro

O futuro dos gerentes através de sua própria lente	Total	%
Ficar na empresa	7	44%
Estar em uma posição de destaque	6	38%
Atuar em outro ramo de atividade	3	19%
Ficar mais com minha família	3	19%
Estar em outro lugar	1	6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma da frequência pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta, ou apontado mais de um aspecto relevante.

A maioria do grupo entrevistado (44%) acredita que vai permanecer na empresa, por perceber novas oportunidades e se sentir envolvido nos novos desafios da empresa. Além da permanência, 38% do grupo entrevistado afirma que espera estar em uma posição melhor do que a que possui hoje dentro da organização. O relato confirma:

A minha expectativa é de que essa empresa cresça e que eu possa estar contribuindo para o crescimento dela, continuar sempre sendo gerente, diretor, sei lá o título que é. Não importa tanto né? Mas, eu quero estar em uma posição de destaque dentro da empresa, contribuindo obviamente para o crescimento dela. (G6, p.9)

Alguns gestores esperam permanecer no cargo, mas, não se sentem constrangidos em mencionar que estão abertos para novas oportunidades fora da empresa. Note-se que o foco está em sua carreira profissional e não em sua permanência na empresa. O relato ilustra nesse sentido:

Então eu me vejo no futuro, eu quero estar em uma posição melhor. Espero que seja aqui, mas se não for, pode ser em outra também, não tem nenhum problema, eu espero estar ocupando uma posição acima da que eu ocupo hoje e sempre em crescimento. (G10, p.9)

Para 19% dos entrevistados, eles esperam estar atuando em outro ramo de atividade. Alguns pensam em atuar na área acadêmica e outros em consultoria ou perícia contábil. Observem-se os depoimentos:

Estou fazendo mestrado e... Eu vejo uma porta, uma oportunidade de atuar no mundo acadêmico, eu me vejo em outra situação, totalmente diferente no futuro. (G1, p.8)

Penso em atuar com consultoria ou Perícia Contábil. (G15, p.11).

Nos relatos percebe-se a procura do gestor por outra atuação profissional indicando uma possível saída da organização atual. O empreendedorismo também é demonstrado por alguns gestores como uma nova oportunidade profissional. O relato esclarece:

Eu tenho vontade de ter mais à frente o meu negócio próprio. Talvez por ter contato com vários clientes de vários negócios, isso pode me ajudar a ter um negócio próprio. O banco hoje é justamente para eu aprender mais, para estar me ajudando. Ao mesmo tempo que ele me absorve eu absorvo dele. É uma escola. Ele está tirando de mim o meu trabalho e eu dele o aprendizado. (G13, p.9)

A família também aparece nos relatos dos entrevistados quando se fala de futuro. Percebe-se a preocupação mencionada por 19% do grupo entrevistado quanto a dedicar mais tempo para a família. Os trechos ilustram essas informações:

Quero ter mais tempo para as coisas, para a família e principalmente para curtir meu filho. (G1, p.8)

No futuro não muito distante eu tenho o plano de ter uma vida mais tranqüila, trabalhar menos (...). Não sei ainda se é um negócio próprio... Mas, eu quero ficar mais tempo com a minha família. (G2, p.8)

Além da dedicação à família, o último depoimento demonstra que alguns entrevistados não estão bem certos quanto ao futuro da sua carreira profissional, pois ainda existem dúvidas quanto à abertura ou não de um negócio próprio.

Os gerentes assumem que as cobranças e pressões do trabalho têm prejudicado sua relação familiar, corroborando as colocações de Hill (1993) acerca das

influências que a construção da identidade gerencial causa nas relações e no tempo com a família.

Além disso, alguns gestores entrevistados apontam em seus discursos que aprenderam outras estratégias de atuação gerencial após a F&A. O trecho da entrevista esclarece:

Então eu acho que eu melhorei e aprendi depois da F&A. Hoje eu sei quando é que eu tenho que... Você acaba que tem que fazer vários papéis. Você tem que fazer o papel de aconselhador que é de sentar e conversar tem hora que tem que fazer o papel de carrasco mesmo. (...) Então saber quando que você deve vestir cada máscara colocar cada chapéu, porque tem vários chapéus. Então saber a hora que tem que pôr o chapéu certo eu acho que eu melhorei nesse sentido e isso a gente só aprende com os erros do dia-a-dia e com a experiência. (G11, p.4)

O relato descreve que o gestor consegue, por meio da experiência de vida e profissional, escolher o melhor papel a ser representado, dependendo do contexto. Nesse momento, a identidade gerencial aparece no formato de camadas que são reveladas e escondidas como uma estratégia utilizada por alguns gestores. Note-se uma possível re-configuração identitária de alguns entrevistados ao apontar as consequências das lições de sua carreira e da experiência (a escolha dos chapéus) na transformação de sua identidade gerencial, corroborando as afirmações de Hill (1993).

Complementando sobre a transformação gerencial, alguns entrevistados declaram que os treinamentos formais também são outros recursos utilizados pela nova direção da empresa para ensinar aos gestores a nova maneira de conduzir suas atividades na empresa, superando as expectativas de alguns entrevistados. Os relatos são esclarecedores nesse sentido:

As questões das políticas de RH mudaram os treinamentos para os líderes, essas coisas todas estão mudando, aos poucos estão mudando. Tem coisa que está mudando para melhor, tem coisa que para pior. Mas, eu até tenho me surpreendido com as coisas que têm acontecido nas políticas de lá. Elas são melhores do que eu esperava. (G9, p.3)

A nova empresa tem uma preocupação muito grande com o desenvolvimento das pessoas. A gente tem cursos hoje eu posso te falar o seguinte, que todas as pessoas da minha área estão fazendo algum tipo de treinamento. Ou de forma presencial, ou de forma virtual. Eu mesmo estou

fazendo agora um curso de gestão de projetos todo virtual. Na sexta-feira de 14h30min às 17h30min eu tenho uma vídeo aula. Que tem pessoas de todas as regionais. Então fica cada um em uma salinha e tem a aula por ali. (...) A gente tinha muito treinamento mas não era assim. Isso realmente é algo que mudou um pouco. (G14, p.4)

O aumento da carga de treinamentos formais é confirmado no depoimento do gestor, indo ao encontro das afirmações de Hill (1993) sobre a importância desse tipo de treinamento para facilitar a modelagem da identidade gerencial. Mesmo com esses recursos, alguns gestores não esperam permanecer na empresa. E quando questionados sobre onde e como ele se vê no futuro, a fala esclarece:

Onde não é aqui! Como eu ainda não sei. Porque eu não sei ainda pra onde eu vou, vai depender do lugar que eu vou estar para eu falar como eu estarei. Eu tenho certeza que não é aqui! [...] Você percebe o quanto eu estou insatisfeito né?!

Alguns gestores não se imaginam no futuro trabalhando na atual empresa. Para alguns dos entrevistados não há indícios de qualquer identificação afetiva entre eles e a empresa, como colocam Bauer e Mesquita (2007).

Percebe-se que os entrevistados se utilizam de alguns recursos para gerenciar sua transformação identitária pós F&A. Alguns se apoiam nas influências dos valores de profissionais que são referências. Outros entrevistados mencionam a ferramenta de treinamento formal utilizada pela nova empresa como um elemento que tem capacitado e integrado os novos gestores ao formato da nova organização.

Quanto ao futuro dos gestores, são apresentadas trajetórias paralelas à carreira gerencial. Alguns gestores entrevistados se identificam com as novas regras empresariais, movendo-se para uma nova configuração identitária. Outros demonstram estar em transição identitária, em um momento que ainda se apresenta movediço e instável para os entrevistados. E parte do grupo entrevistado não se sente envolvido pelos novos padrões empresariais e já planeja outros rumos para sua carreira profissional.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou o atual contexto das organizações e a referente influência de novas estratégias competitivas para melhor promover o seu desempenho produtivo e maximizar seus lucros. Dentre as diversas estratégias escolhidas pelas empresas, este trabalho contemplou o cenário das transações de fusão e aquisição (F&A) que originam reestruturações organizacionais. Neste contexto empresarial influenciado pelas mudanças que as reestruturações provocam, encontra-se o gerente que, de acordo com alguns estudiosos, é um dos maiores responsáveis pelo sucesso das organizações na contemporaneidade.

Sendo assim, nesta pesquisa, partiu-se do princípio de que as especificidades e complexidades decorrentes das reestruturações organizacionais proporcionam aos gestores um novo momento profissional que resulta em uma nova configuração de sua identidade gerencial. Por essa razão, esta pesquisa teve como objetivo geral descrever e analisar como está re-configurada a identidade gerencial daqueles profissionais que permanecem na função depois da fusão e aquisição de empresas localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte. Para o alcance deste objetivo, foram traçados objetivos específicos, cujas principais considerações serão explicitadas mais adiante.

Para atender aos objetivos propostos nesta pesquisa foi traçada uma metodologia nos seguintes moldes: considerando-se a complexidade do estudo da re-configuração da identidade gerencial, optou-se pela pesquisa qualitativa visto que este método envolve aspectos relacionais e subjetivos. Esta pesquisa classifica-se como descritiva por expor características de determinada população. Com esse fim, foram realizadas entrevistas com 16 gerentes que permaneceram no cargo após as transações de F&A e que já possuíam mais de três anos de experiência na função gerencial, pois segundo suportes teóricos (HILL, 1993), o entrevistado já teria construído sua identidade gerencial. A técnica utilizada para escolha dos sujeitos da pesquisa foi a indicação, também conhecida como “bola de neve” (FLANAGAN, 1954). As empresas pesquisadas estão localizadas na região metropolitana de Belo

Horizonte e seus ramos de atividade são distintos, a saber: Telefonia Móvel, Desenvolvimento de Software, Indústria de Bebidas, Instituição de Ensino Superior, Instituição Financeira e Mineradora. As entrevistas foram analisadas à luz da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977; MINAYO, 2006; MELO, 2007). Além disso, foram utilizadas as quatro categorias de análise sobre identidade propostas por Hill (1993), que norteou parte da análise dos dados sobre a re-configuração da identidade gerencial após a F&A.

Sobre as reestruturações organizacionais identificadas pelos gerentes após a F&A, constatou-se que essas reestruturações contemplaram mudanças dos processos de organização do trabalho, de adequação e de implementação de sistemas tecnológicos para atender aos novos procedimentos propostos pela empresa. As transações de F&A também acarretaram reestruturação de pessoal, que ocasionou demissões, perda de mão-de-obra para outras empresas devido à alta instabilidade e à insegurança dos profissionais, além do remanejamento de alguns profissionais para diferentes áreas de atuação ou filiais da empresa. Além disso, os gerentes acumularam novas atividades e funções devido à redução do corpo gerencial da organização.

Quanto às facilidades e dificuldades encontradas pelos gerentes após a F&A, conclui-se que as facilidades estão relacionadas à experiência profissional que os gerentes possuíam e que tal experiência proporcionou aos entrevistados mais tranquilidade e domínio sobre a maneira de lidar com as pessoas e com os novos procedimentos da empresa. Em relação às dificuldades, os gerentes alegam que gerenciar pessoas após a F&A foi a maior dificuldade encontrada. A causa dessa dificuldade são os sentimentos de insegurança, conflito e pressão decorrentes das reestruturações e, principalmente pelo fato de que a gestão de pessoas com suas decorrências de relacionamento, avaliação e controle constituem-se no âmago da função gerencial. Além disso, as ações de curto prazo e a perda da autonomia para a tomada de decisão são outros dificultadores que surgiram depois da F&A.

É interessante destacar a dicotomia entre as afirmações dos entrevistados, pois, saber lidar com pessoas está entre as facilidades, mas também entre as maiores dificuldades encontradas pelos entrevistados depois da F&A..

Os impactos decorrentes da F&A na atuação gerencial causaram insegurança e ansiedade, abalando significativamente o comportamento dos entrevistados, bem como sua maneira de agir e reagir. Os entrevistados convivem com conflitos e dúvidas para adequar-se às reestruturações organizacionais, apresentando uma identidade profissional fragilizada e inconsistente. Com frequência os gerentes ressaltam as suas perdas identitárias. Assim se conclui que os gestores, diante dos impactos proporcionados pela F&A, passam por processos de transição identitária.

Ao fazerem uma reflexão e reverem os julgamentos interpessoais após F&A, os gerentes declaram que estão mais próximos de seus subordinados por causa das tensões decorrentes das transações de F&A. Essa proximidade está relacionada ao fortalecimento das relações por meio de mais diálogos e apoio no desenvolvimento das tarefas. Destaca-se que a intenção dos gerentes é garantir o bom desempenho dos resultados da empresa. Além disso, conclui-se que essa proximidade é decorrente das expectativas que os subordinados têm em relação aos gestores, segundo estes. Pois, para a maioria dos gerentes, seus subordinados esperam apoio e isso é suprido pelo gestor por meio da aproximação. O aumento do número de novas atribuições que os gestores absorveram depois da reestruturação organizacional tem prejudicado uma possível maior proximidade com os subordinados.

Quanto às relações com seus superiores, os gerentes ainda estão construindo esse relacionamento, pois a maioria dos entrevistados conheceu seu novo superior depois da F&A. Essa situação demonstra que ainda não há um relacionamento bem definido entre os gerentes e seus superiores. Neste caso, surgiram dois grupos entre os gerentes.

O primeiro grupo de gestores destaca que estão em fase de aprendizagem e de construção desse relacionamento, buscando a melhor maneira para se adequar à nova forma de o superior trabalhar e que ainda sentem-se inseguros nesta relação, internalizando aos poucos a nova configuração da identidade gerencial nesse relacionamento. Já um segundo grupo apresenta pouca afinidade com seu novo superior e em alguns casos os gerentes ainda nem os conhecem, resistindo de certa forma às adaptações impostas pela nova supervisão.

Os gerentes, ao realizarem uma reflexão acerca dos seus sentimentos, emoções e tensões proporcionados pelos processos de reestruturação organizacional e quanto ao ser gerente após a F&A, ressaltam de uma forma geral sentimentos de reconhecimento, orgulho e privilégio de terem permanecido na empresa. Em relação à auto-reflexão dos gestores, é importante destacar que esta pesquisa constatou outros tipos de tensão além dos que foram propostos por Hill (1993) nesta categoria. Essas outras tensões aqui identificadas podem ser próprias dos processos de F&A, sendo elas: o convívio com a inveja e com as vaidades, o medo de perder a função, as competições e os jogos de poder que são mais evidentes. Envolvidos neste cenário de tensões, os gerentes demonstram estar re-configurando sua identidade para saber lidar com essas situações e evitar o sofrimento. Estes gestores percebem a flexibilidade nas relações interpessoais como a melhor postura a ser adotada no ambiente pós F&A.

Os gerentes apresentaram alguns recursos para gerenciar a sua transformação, e dentre os recursos destacou-se a utilização de alguns profissionais como referência para dirigirem a sua maneira de atuar depois da F&A. Os ex-superiores são as pessoas que foram mais mencionadas entre os gestores. Estas pessoas são, na perspectiva dos gerentes, os que mais influenciaram no seu modo de agir gerencial. O foco nos resultados é o valor mais forte que influencia os gerentes para atuarem melhor, depois da F&A. Os gerentes consideram que essa é a característica que o gestor deve possuir. Conclui-se que os gerentes apóiam suas ações nas práticas de profissionais que eles adotam como referência ou como seus mentores profissionais.

Quanto ao futuro profissional, foram identificados três grupos distintos entre os gerentes entrevistados. O primeiro pretende permanecer na empresa e sente-se preparado para contribuir para a nova organização; ele já identificou e internalizou os valores e princípios organizacionais posteriores à F&A. O segundo grupo está em processo de adaptação ao novo formato da empresa, mas não descarta outras oportunidades para sua carreira profissional. Já o terceiro grupo identificado nesta categoria não se vê na mesma empresa no futuro, eles vêm planejando outros negócios e empreendimentos profissionais.

Os dados da pesquisa mostraram que os gestores reaprenderam que ser gerente após a F&A é ter mais “jogo de cintura” para lidar com a instabilidade e as adaptações constantes que as reestruturações organizacionais proporcionam, detendo pouca autonomia e convivendo com disputas. Também aqui os entrevistados se dividem em dois grupos. O primeiro grupo demonstra que conseguiu re-configurar sua identidade gerencial para adequar-se ao novo formato do “ser gerente pós F&A”. Os membros desse grupo incorporaram as habilidades necessárias para lidar com o novo cenário e vislumbram novas oportunidades profissionais na empresa. O segundo grupo se apresenta ainda em fase de transição sem um discurso mais “estável” sobre sua nova maneira de lidar com essa situação; eles apresentam alterações no seu jeito de ser gerente e até contradições.

Dessa forma, a análise dos dados em variáveis constitutivas da construção da fase identitária, permite indicar que no grupo estudado existe um processo de re-configuração da identidade gerencial e os gerentes pesquisados se distribuem em três grupos distintos neste processo. O primeiro demonstrou internalizar e aderir ao novo formato de sua re-configuração identitária. O segundo grupo aponta que as internalizações e adequações estão em transição e não há uma configuração identitária gerencial ainda totalmente definida. O último grupo encontrado nesta pesquisa não apresentou processos de identificação e adequação explícitos acerca da sua identidade enquanto gerente na empresa depois da F&A.

Os dados indicam que outras variáveis são importantes na análise da re-configuração da identidade gerencial após as transações de F&A, e que fatores como a cultura organizacional podem influenciar na concepção da configuração da identidade gerencial. Notou-se que mesmo após um ano de as transações de F&A terem ocorrido, muitas empresas ainda estavam com esses processos em andamento, o que poderia influenciar na maneira como os gestores re-configuram suas identidades profissionais.

Nesta pesquisa, foi destacado o modo como, após as transações de F&A, se apresenta re-configurada a identidade gerencial de profissionais que possuíam mais de três anos de experiência na função gerencial, em empresas localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte após as transações de F&A, o que restringe sua

validade aos dados empíricos nos quais se apóiam. No entanto, a partir das constatações apresentadas, sugerem-se estudos que complementem e confirmem estes resultados em outras empresas que também passaram pelo processo de F&A, sendo enriquecedora e pertinente, do ponto de vista teórico e prático, a realização de novos estudos que possam vir a ampliar os resultados aqui apresentados.

Finalmente, cabe destacar o quanto este estudo foi significativo do ponto de vista do aprendizado acadêmico, suscitando outros questionamentos e dúvidas, trazendo algumas respostas, mas, sobretudo, avançando e lançando luzes sobre uma temática instigante e ainda em construção que é a identidade gerencial.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. C. ; BERTUCCI, J. L. O. . O Impacto da Identidade Projetada na Identificação dos Empregados com a Organização: O Caso da Fundação Dom Cabral. In: **XXXI ENANPAD**, 2007, Rio de Janeiro. Anais do XXXI ENANPAD, 2007.

ANDION, Carolina – **Ser ou estar gerente?** Reflexões sobre a trajetória e o aprendizado gerencial. In: **XXVI ENANPAD**, 2002, Salvador. Bahia. Anais do **XXVI ENANPAD**, 2002.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS DE INVESTIMENTO Rankings e Estatísticas. São Paulo: – ANBID – 2008.
Disponível em: <<http://www.anbid.com.br/institucional>>. Acesso em 20 jul.2008.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS DE INVESTIMENTO Rankings e Estatísticas. São Paulo: – ANBID – 2009.
Disponível em: <<http://www.anbid.com.br/institucional>>. Acesso em 15 jul.2009.

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

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BAUER, M. A. L. MESQUITA, Z. **As Concepções de Identidade e as Relações entre Indivíduos e Organizações: um olhar sobre a Realidade da Agricultura Ecológica**. RAC – Eletrônica, v. 1, n.1, art.2, p.16 – 30, Jan./ Abr. 2007.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**: entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção da realidade social**. 16ª ed. São Paulo: Vozes, 1985. (pg. 173-245).

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no Século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

BRITO, Maria José Menezes. **A configuração identitária das enfermeiras no contexto das práticas de gestão em hospitais privados de Belo Horizonte**. 393

f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Estudos e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2004.

BRITO, Maria José Menezes ; GAZZINELLI, Maria Flávia Carvalho ; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes . **Os estágios identitários da enfermeira-gerente: uma abordagem piagetiana.** Texto & Contexto. Enfermagem, Florianópolis _SC, v. 15, n. 2, p. 1-15, 2006.

BOCK, A. M.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. de L. **Psicologias: uma introdução ao estudo da psicologia.** São Paulo: Saraiva, 1995. Cap. 15.

CALDAS, M. P. e WOOD JR, T. Identidade organizacional. **RAE**, v. 37, n. 1, 1997, p. 6-17.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. **Casamento, Estupro, ou Dormindo Com o Inimigo?** Interpretando Imagens e Representações dos Sobreviventes de Fusões e Aquisições. XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração 2001. Bahia 22-25 setembro de 2001.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura.** Volume II: O poder da identidade. 5.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

COLLIS, J. HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349p.

COZBY, P. C. **Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento.** São Paulo: Atlas, 2003.

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.p. 323-332

DAVEL, Eduardo, MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In _____ (org.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005 p. 29-56.

DUBAR, Claude. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais.** Porto: Porto, 1997.

DUBAR, Claude. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. Porto: Porto, 2005.

ÉSTHER, A . B. **A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais**. 2007. 276p. Tese (Doutorado em Administração) CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2007.

ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L. **A Construção da Identidade Gerencial dos Gestores da Alta Administração de Universidades Federais em Minas Gerais: O Caso dos Reitores**. XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. XXXI ENANPAD 2007. Rio de Janeiro 22- 26 de setembro de 2007.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10 ed. São Paulo: Atlas, c1989. 1990. 138p.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 2 ed. 2007. 893p.

FLANAGAN, John C. The Critical Incident Technique. Pittsburgh: **American Institute for Research. Psychological Bulletin**. v. 51, n. 4, p. 69-101, nov. 1954.

FRANCO, Maria L. P. B. **Análise do conteúdo**. . 2.ed. Brasília: Liber Livros, 2005. 79p.

FREITAS, M. A. M. M; RESENDE, F. L. CASTRO, J. M. Mudanças pós-aquisição Internacional na Rede de Fornecedores da Adquirida. **Revista de Administração Contemporânea**. RAC, Curitiba, v.12, n.3, p.811 – 834, Jul./ Set. 2008.

GREENHALGH, L. & ROSENBLATT, Z. Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity, **Academy of Management Review**, v. 9, n.3, p. 438-448, 1984.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guaracira Lopes Louro 10.ed. - Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Brookman, 2005.

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

HOGG, Michael A., TERRY, Deborah J. **Social identity and self-categorization processes in organizational contexts**. *Academy of Management Review*, v.25, n.1, 2000, p.121-140.

JACQUES, M. da G. Identidade e Trabalho. IN. CATTANI A. D. **Trabalho e Tecnologia**: dicionário crítico. 3ed. Petrópolis: Vozes, 2000.p.127-131.

KANH, M. Freud básico: pensamentos psicanalíticos para o século XXI. Tradução de Luiz Paulo Guanabara. 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007. p. 157-177.

KPMG CORPORATE FINANCE. Pesquisa sobre fusões e aquisições: operações realizadas no Brasil. [s.l.: s.n.], Disponível em:
<http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2004/FA1trim2004final.pdf
Acesso em: 20 dez. 2008.

MACHADO, H.V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**. RAC. Curitiba. Edição Especial, v.5, n.73, p.51-73.2003.

MEAD, G. H. *Mind, Self and Society*, trad. L' esprit, le soi et la société, presentation de J. Cazeneuve, Pais, PUF, 1934.

MELO, M. C. O. L. O Grau de Participação e Autonomia dos Gerentes na Empresa - Dificuldade e Mudanças. **Revista Tendências do Trabalho**, nº. 249 Maio. São Paulo: 17-24p. 1995.

MELO, M.C.O.L. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: Da gestão profissional a gestão compartilhada. In: **XX ENANPAD**, 1996, Rio de Janeiro. Anais do **XX ENANPAD**, 1996.

MELO, M. C. O. L. O Gerente e a Função Gerencial nas Organizações Pós-Reestruturação Produtiva". Anais VI ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO –**ABET-**, 1999, São Paulo.

MELO, M. C. O. L. . REIVINDICAÇÕES E MAL-ESTAR PROFISSIONAL DOS GERENTES EM TEMPOS DO NOVO CAPITALISMO . In: Cladea Asamblea Anual 2005, Santiago do Chile. Anais Eletrônicos do Assamblea Anual del **CLADEA** 2005.

MELO, Marlene. C. O L.; O Percurso Gerencial, Estratégico e Tecnológico de Empresas Graduated em Incubadoras da Região Metropolitana de Belo Horizonte. 2007. 103f. Projeto de Pesquisa - NURTEG, Faculdade Novos Horizontes/CNPq, 2007.

MINADEO, R.; CAMARGOS, M. A. Fusões e aquisições na indústria petroquímica: uma análise da aquisição Ipiranga pelo Consórcio Petrobrás-Braskem-Ultra. In: IV SEGET, 2007, Resende. IV SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Resende: **AEDB**, 2007. v. 1.

MARQUES, Antônio L. Condições de trabalho e identidade de classe de profissionais e gerentes brasileiros. . Belo Horizonte: CEPEAD-UFMG, 1998. 15p.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. – 7ª ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abraso, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento**: Pesquisa Qualitativa em Saúde. 9ª ed. Revista e aprimorada. São Paulo / Rio de Janeiro: HUCITEC, 2006.

MINTZBERG, Henry; Trabalho do executivo: o folclore e o fato. São Paulo: Nova Cultural, 1986. 102p.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea*: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MOTTA, F. C. P., VASCONCELOS, I. F. G. Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, M.C.S.M; **O Perfil do Gestor Hospitalares e a Atuação do Bacharel em Administração nas Instituições Hospitalares**. 2007. 39f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Administração) Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2007.

PESSAMILIO, G. O. **Articulação entre as Demandas Profissionais na Modernidade e a Construção da Identidade do Executivo**. 2007. 217p. Dissertação (Mestrado em Administração) FEAD, Minas Centro de Gestão Empreendedora Núcleo de Pós-Graduação e Pesquisa, Belo Horizonte. 2007.

RAUFFLET, E; Os gerentes e suas atividades cotidianas. DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (orgs.). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. FGV, 2005.p.66-81.

ROULEAU, L. **Les restructurations d'entreprise**: quelques points de repère. Management International, v.5, n.1, 2000, p.45-52.

ROULEAU, L. Gerentes e Repertórios de Identidade em Contexto de Reestruturação Organizacional. _____ (org.). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005 p. 157-190.

ROSSETTI, José P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, Betania T. de. (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 3, p. 67-87.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SAINSAULIEU, R. ; KIRSCHNER, A. M. **Sociologia da empresa**: organização, poder, cultura e desenvolvimento do Brasil. Rio de Janeiro: PP&A, 2006.

SELADAS, A. Fusões e aquisições vão aumentar em 2009. **Jornal de Negócios**. 05 de Janeiro de 2009. Disponível em:
<http://www.jornaldenegocios.pt/index.php?template=SHOWNEWS&id=347490>.
Acessado em 06 de jan. de 2009.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

STAUB, I.D.; PAULA, E.R.de. Territorialidade e Aspectos Culturais na Aquisição de Empresas: um Estudo de Siderúrgicas Brasileiras (2004) ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – **ENANPAD**, 28., 2004 fusão e aquisição. In: XXVIII ENANPAD, 2004, Rio de Janeiro. Anais do XXVIII ENANPAD, 2004.

TANURE, B.; CANÇADO, V.L. **FUSÕES e AQUISIÇÕES**: Aprendendo com a Experiência Brasileira. **Revista de Administração de Empresas**. RAE. V.45.n.2.abr/jun. 2005.p.10-22.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TONELLI, M. J. ; ALCADIPANI, R. . Organizações pós-modernas: novos modelos organizacionais, gestores e a maquiagem do Self. **Revista de Estudos Organizacionais**, São Paulo/SP, v. 2, n. 1, p. 27, 2001.

VASCONCELOS, I. F. F. G.; VASCONCELOS, F. C. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 64-78, 2002.

VASCONCELOS, I. F. F. G.; CRUBELLATE, J. M. A Desconstrução social da identidade: mudanças no trabalho e suas implicações para a identidade do trabalhador reflexivo. In: **IberoAmerican Academy of Management Conference**, 2003, São Paulo: IberoAmerican Academy of Management Conference, 2003. v. 1. p. 1-15.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, Adriane. Identidade e crise de identidade: reflexões conceituais. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, I. B. **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba, Juruá, 2007.

VINHAS, A. P.L.C.; BECKER, G. V. **Redes de Cooperação** Interorganizacional : O caso da rede macsul. *Análise*, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 167-184, jan./jul. 2006.

WOOD JR; T.; VASCONCELOS, F. C. E CALDAS, M. P. Fusões e Aquisições no Brasil. **RAE Executivo**. Vol. 2 número 4. Nov. 2003 a Jan. 2004. P. 41- 45. 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Termo de Esclarecimento

Este trabalho é um levantamento de dados e informações para compor a dissertação de mestrado da aluna Michelle Cristina de Souza Mendes de Oliveira matriculada no Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes com o título: Depois da Fusão e Aquisição: A Identidade Gerencial. Trata-se de um convite à participação voluntária na pesquisa da mestranda, com o objetivo principal de descrever e analisar como está re-configurada a identidade gerencial daqueles profissionais que permaneceram na função depois da F&A de empresas localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte, segundo a opinião dos gerentes entrevistados.

Para alcance do objetivo principal serão realizadas entrevistas aos gerentes indicados um a um pelo colega que o precedeu como entrevistado (técnica da bola de neve).

Os dados e informações coletados no molde da pesquisa qualitativa serão orientados pela metodologia escolhida pela pesquisadora para compor a parte da dissertação originada na pesquisa de campo. Poderão ser citados em destaque alguns extratos de relatos ressaltados por código o anonimato do gerente e da empresa que trabalha.

A participação voluntária dos gerentes implica em compromisso de anonimato, visto que o nome do participante e da empresa em que trabalha não será divulgado. Será feito o prévio agendamento de data e horário para a entrevista, sendo solicitada a concordância para a gravação de voz feita única e exclusivamente para captar de forma imediata o relato das opiniões emitidas.

Considerando devidamente esclarecidas as ações e procedimentos de pesquisa, bem como a utilização dos dados e informações prestadas, resguardados o fim científico proposto e a manutenção do sigilo, é relevante destacar que cada participante pode desligar-se da pesquisa a qualquer momento, bastando para tal manifestação verbal à mestrandia sem sanções ou prejuízo para ambas as partes.

Data da Entrevista: _____ / _____ / ____.

Início às ____: _____h e término às ____: ____h.

Código do entrevistado: _____

APÊNDICE B-**QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO**

1. **Sexo** () Masculino () Feminino

2. **Faixa etária:**

- () até 25 anos;
- () De 26 a 30 anos;
- () De 31 a 35 anos;
- () De 36 a 40 anos;
- () De 41 a 45 anos;
- () De 46 a 50 anos;
- () Acima de 51 anos.

3. **Estado civil:**

- () Casado;
- () Solteiro;
- () Divorciado;
- () Separado judicialmente.

4. **Renda Mensal:**

- () Até R\$ 3.000,00;
- () De R\$ 3.000,01 a R\$ 5.000,00;
- () De R\$ 5.000,01 a R\$ 7.000,00;
- () De R\$ 7.000,01 a R\$ 10.000,00;
- () Acima de R\$ 10.000,01.

5. **Tempo de atuação no**

cargo: _____.

6. **Formação**

_____.

Profissional:

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Na sua empresa ocorreram reestruturações ou mudanças? Quais?
2. Depois da fusão e aquisição o que mudou em sua rotina ou tarefas?
3. Quais são as facilidades e as dificuldades que você encontra em sua atuação gerencial?
4. Você acha que a fusão e aquisição causam impactos nas atividades do gerente?
5. Apresente-se, por favor?
6. O que o levou a ser gerente?
7. Para você o que significa ser gerente?
8. É diferente ser um gerente em uma empresa que passou pela transação de fusão e aquisição? O que é diferente?
9. E depois das reestruturações que a empresa passou ou está passando, a sua relação com eles (subordinados) é a mesma? Mudou alguma coisa neste percurso? E mudou algo na sua relação com o seu superior?
10. O que você acha que o seu superior imediato espera de você como gerente nesta nova etapa que a empresa está vivenciando? E os seus subordinados?
11. Como você se sente hoje, sendo um gerente em uma empresa que passou por fusão e aquisição?
12. Quais foram às tensões e os desafios que a fusão e aquisição trouxeram para sua atuação gerencial? Por quê?
13. O que você mudaria em seu trabalho gerencial?
14. Como você vê o futuro da função gerencial nesta empresa?
15. Você se espelha em alguém para conduzir melhor a sua função? Você percebe influências dos valores dessa pessoa que você admira em sua maneira de atuar profissionalmente?
16. Como e onde você se vê no futuro?

