

**UM ESTUDO SOBRE A DINÂMICA
IDENTITÁRIA DE PROFESSORAS
GERENTES DE UMA UNIVERSIDADE
PÚBLICA**

ADÍLIO RENÊ ALMEIDA MIRANDA

2010

ADÍLIO RENÊ ALMEIDA MIRANDA

**UM ESTUDO SOBRE A DINÂMICA IDENTITÁRIA DE PROFESSORAS
GERENTES DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte integrante das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégia e Gestão, para a obtenção do título de mestre.

Orientadora
Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
2010

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Miranda, Adílio Renê Almeida.

Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes
de uma universidade pública / Adílio Renê Almeida Miranda. –
Lavras : UFLA, 2010.

162 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2010.

Orientador: Mônica Carvalho Alves Cappelle.

Bibliografia.

1. Identidade. 2. Gênero. 3. Gestão pública. I. Universidade
Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.3044

ADÍLIO RENÊ ALMEIDA MIRANDA

**UM ESTUDO SOBRE A DINÂMICA IDENTITÁRIA DE PROFESSORAS
GERENTES DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte integrante das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégia e Gestão, para a obtenção do título de mestre.

APROVADA em 22 de fevereiro de 2010

Profa. Dra. Hilka Vier Pelizza Machado	UEM
Prof. Dr. Mozar José de Brito	UFLA
Profa. Dra. Flávia Luciana Naves Mafra	UFLA

Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle
UFLA
(Orientadora)

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL

AGRADECIMENTOS

“O Senhor é a minha luz e a minha salvação, a quem temerei? O senhor é a força da minha vida...” (Sl 27:1). Antes deste sonho se tornar realidade, DEUS já havia sonhado isso por mim. Agradeço a DEUS, início de todas as coisas, a razão de minha existência. Tudo que o tenho, tudo que sou, vem de DEUS. A ELE seja dada toda honra, glória e louvor!

A minha maravilhosa família, pelo apoio e incentivo. Ao meu pai, Gervásio, pelo exemplo de honestidade e caráter. A minha irmã, Adriany, pelo carinho, apoio e orações. Ao meu irmão que, com muita disposição, “perdeu” parte de suas férias para me ajudar em algumas atividades finais da dissertação.

Aos colegas de sala, pelo companheirismo e pelas contribuições ao meu aprendizado.

A minha orientadora, Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle, pela disposição e atenção despendidas durante todo o percurso do mestrado. Em especial, pelas contribuições no campo da pesquisa, por acreditar na proposta e pelo incentivo pessoal e profissional.

A minha coorientadora, Profa. Dra. Flávia Luciana Naves Mafra, pela preocupação com minha vida profissional e com a minha saúde e pelas inúmeras contribuições na forma de “ver as coisas” de outra maneira.

À Profa. Maroca que, juntamente com as Profas Mônica e Flávia, na disciplina de Reflexões Críticas, levantou interessantes debates, nos quais, inclusive, nasceu a ideia da dissertação.

Aos colegas do mestrado, turma de 2008. Em especial, ao Wellington “Tom”, Gabriel, Lúcia “Samambaia”, Ana Elisa, Ana Rosa, Camila, Katiuscha, e Pedro Luiz. Estas, sem dúvida, são pessoas excelentes, grandes amigos com os quais convivi mais proximamente.

Aos membros do NEORG, onde trocamos várias experiências e discutimos temáticas em busca de maior aprendizado teórico-metodológico.

A Fernanda Pierangeli, pela amizade e parceria na produção científica. A Carol Fontes, pela grande contribuição na transcrição das entrevistas. A Lílian Moreira e Ceyça, pela amizade, pelas inúmeras reflexões teórico-metodológicas acerca de temas que nos instigam e pela parceria na produção científica.

Aos demais professores do Departamento de Administração e Economia, pela contribuição na construção do conhecimento. Em especial, ao prof. Mozar José de Brito, pelas reflexões teórico-metodológicas em suas disciplinas e por ter participado da banca de qualificação e defesa o que, sem dúvida, trouxe grandes avanços para o desenvolvimento da pesquisa.

À Fapemig, pela bolsa concedida e sem a qual seria impossível cursar o mestrado.

Às docentes da UFP que, gentilmente, cederam um pouco do seu tempo para a realização das entrevistas.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURA E TABELAS	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT	iv
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivos.....	5
1.1.1 Objetivo geral	5
1.1.2 Objetivos específicos	5
2 O CONTEXTO DA PESQUISA	7
2.1 A administração pública às voltas com a modernização.....	7
2.2 A gestão nas universidades federais e seu papel no desenvolvimento local e regional	10
2.3 A mulher no mercado de trabalho.....	14
3 REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1 Identidade, sociedade e organizações	20
3.1.1 Identidade: compreensões teórico-conceituais	24
3.1.2 Relações de trabalho, socialização e a construção de identidades	34
3.2 O trabalho feminino, gestão e identidade	42
3.3 Proposta de sistematização do quadro teórico	50
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
4.1 A natureza da pesquisa	53
4.2 A opção pelo método de pesquisa.....	54
4.2.1 A história de vida e a sua utilização.....	55
4.2.2 Características da história de vida.....	57
4.3 Os sujeitos da pesquisa	62
4.4 Descrição detalhada do percurso metodológico de coleta de dados	62
4.5 Análise dos dados	67

5 A UFP: FRAGMENTOS HISTÓRICOS DA PRESENÇA DAS MULHERES	70
5.1 Breve histórico da UFP	70
6.2 As gestoras	79
6.3 Gestão pública universitária, igualdade de condições?	81
6 HISTÓRIAS DE VIDA DAS ENTREVISTADAS	84
6.1 As entrevistadas	84
6.2 Socialização primária e secundária: influências na dinâmica identitária das professoras	86
6.3 Por que ocupar um cargo gerencial?	98
6.4 A maternidade e a gestão	103
7 DESAFIOS, DIFICULDADES E CONTRADIÇÕES DA FUNÇÃO GERENCIAL	105
7.1 O Ambiente da gestão pública universitária	105
7.2 As reuniões: rituais de conflitos	118
8 A DINÂMICA IDENTITÁRIA DAS PROFESSORAS GERENTES	122
8.1 Professoras na gestão: combate e reforço dos estereótipos de gênero	122
8.2 O imbricamento dos espaços familiar e profissional e as transformações identitárias das professoras gerentes	126
8.3 Crises identitárias: reflexos do exercício da função	131
8.4 Estratégias identitárias desenvolvidas no ambiente gerencial público universitário	133
8.5 Afinal, quem são essas professoras-gerentes? Construções identitárias que surgem a partir das trajetórias de vida	136
9 CONCLUSÃO	142
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	149

LISTA DE FIGURA E TABELAS

FIGURA 1 Evolução do número de docentes da UFP – por sexo.	75
TABELA 1 Número de gerentes – por sexo.	17
TABELA 2 Ocupação de cargos de gerência em MG.	17
TABELA 3 Evolução histórica de professores contratados na UFP – por sexo.	73
TABELA 4 Evolução da ocupação dos cargos gerenciais por mulheres na UFP.	80

RESUMO

MIRANDA, Adílio Renê Almeida. **Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública**. 2010. 162p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.*

A inserção do contingente de mulheres no mundo produtivo implica em mudanças nos modos de constituição do sujeito feminino, que parece estar cada vez mais relacionado ao trabalho. Por outro lado, as relações de trabalho também se modificam, na medida em que ocorre uma interação entre os indivíduos e a organização. Nessa perspectiva, as mulheres se reconhecem, assim como os outros as reconhecem, não apenas como mães, donas de casa, esposas, mas também como trabalhadoras. Aliás, devido à importância que as organizações adquiriram na vida das pessoas, a percepção e o julgamento de “si” e dos “outros”, ou seja, a identidade, passam a ser construídos também a partir de elementos advindos do universo organizacional e não apenas da esfera pessoal e social. Nesse sentido, esta pesquisa foi realizada com o objetivo de compreender a dinâmica identitária de mulheres que assumiram/assumem cargos gerenciais em uma universidade pública. Neste trabalho, os sujeitos da pesquisa foram as professoras gerentes que, com aporte do método da história de vida, relataram suas trajetórias, trazendo à memória recordações da infância, adolescência e vida adulta. Foram relatadas também a vida acadêmica e a inserção na UFP como docentes e, posteriormente, como gestoras. Os relatos permitiram conhecer o universo da gestão pública universitária, assim como as dificuldades, as contradições e os desafios da gerência feminina. Algumas dessas dificuldades são inerentes à própria função gerencial; outras, por sua vez, são decorrentes de questões ligadas ao gênero, ao saber, à questão das assimetrias de poder expostas pelo poder simbólico; a casos de assédio moral; ao fenômeno do “teto de vidro”; à discriminação e ao preconceito, principalmente por meio do discurso. Esse ambiente é representado por algumas delas, por meio de metáforas. Do ponto de vista teórico-conceitual da identidade, percebeu-se que, em geral, as entrevistadas buscam negociar suas atuações como sujeitos, indivíduos e atores com as identidades que são construídas com base em processos biográficos (identidade para si) e relações sociais (identidade para o outro). Assim, elas não são apenas sujeitos, indivíduos ou atores, mas os três conjuntamente que se articulam e agem de acordo com as necessidades cotidianas dos contextos diferenciados nos quais interagem em momentos, intensidades e razões diferenciadas. Por fim, com esta pesquisa evidenciou-se que a dinâmica

* Orientadora: Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle – UFLA, Profa. Dra. Flávia Luciana Naves Mafra - UFLA.

identitária das professoras entrevistadas é um processo que conjuga experiências advindas dos processos de socialização, primária ou secundária, abrangendo as relações pessoais, sociais e no trabalho.

Palavras-chave: identidade, gênero, gerência, gestão pública

ABSTRACT

MIRANDA, Adílio Renê Almeida. **A study on the identity dynamics of female managers of a public university.** 2010. 162p. Dissertation (Master Degree in Management) – Federal University of Lavras, Lavras.*

The addition of women in the work place has led to changes in the ways of constitution of the feminine subject, which seems to be increasingly more related to work. On the other hand, as the interaction between individuals and organizations happens, changes in work relations also occur. In this perspective, women recognize themselves, as well as others recognize them, not only as mothers, housewives or spouses, but also as workers. Given the importance that organizations have in people's lives, the perception and judgment about themselves and about others, in other words, the identity is also constructed from the organizational universe, not only from the personal and social spheres. The intent of this research is to understand the identity dynamic of women that have/had management positions at a public university. The research subjects are female professors that related their career paths through the method of life story, bringing infant, adolescence and adult memories. Their academic life, their work in the university as professors and then, as managers, were also reported. The reports showed the universe of public management of the university, as well as the difficulties, contradictions and challenges. Some of these difficulties are inherent to the management role. Additionally, some are attributed to gender issues, such as power asymmetry shown by symbolic power; cases of moral harassment; the "glass ceiling" phenomenon; discrimination and prejudice. This environment is represented by some of the professors through metaphors. Considering the theoretical-conceptual aspect of identity, it was noticed that the interviewees tried to represent their actions as subjects, individuals and actors with the identities that are based on biographic processes ("self identity") and also on social relations ("identity to other"). Therefore, they are not only subjects, individuals or actors, but the three together ("identity to other"), which act according to the needs of different contexts. In conclusion, this research shows that the identity dynamic of the female professors is a process that embraces experiences that came from the socialization processes – primary or secondary – including personal, social and work relations.

Key-words: identity, gender, management, public management

* Advisor: Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle – UFLA, Profa. Dra. Flávia Luciana Naves Mafra - UFLA.

1 INTRODUÇÃO

A entrada da mulher no mercado de trabalho tem potencializado a ocorrência de profundas mudanças na dinâmica organizacional. De fato, uma série de fatores, como aumento da escolaridade, diminuição da taxa de fecundidade e aumento do número de divórcios, tem contribuído para que as mulheres ocupem espaços e posições que antes eram ocupados apenas por homens, tanto no que diz respeito aos chamados “guetos” masculinos, quanto nos cargos de direção ou chefia. Se, antes, o papel da mulher era o de ser a “rainha do lar”, com atribuições ligadas aos serviços domésticos, pouco a pouco as mulheres foram se inserindo nos espaços públicos, ocupando cargos e posições por vezes inferiores ao dos homens. Todavia, com a própria mudança de valores na sociedade, atualmente, algumas mulheres já têm conseguido exercer funções em altos postos de trabalho nas organizações, embora ainda existam grandes desigualdades no que diz respeito às questões salariais e, até mesmo, à legitimidade do trabalho feminino.

Essa inserção do contingente feminino no mundo produtivo também implica em mudanças nos modos de constituição desse sujeito, que parece estar cada vez mais relacionado ao trabalho. Nessa perspectiva, as mulheres se reconhecem, assim como os outros as reconhecem, não apenas como mães, donas de casa, esposas, mas também como trabalhadoras. Aliás, devido à importância que as organizações adquiriram na vida das pessoas, é mais comum a percepção e o julgamento de “si” e dos “outros”, ou seja, a identidade, serem construídos a partir de elementos advindos do universo organizacional, do que da esfera pessoal.

Uma reflexão importante, e que constitui eixo central desta pesquisa, é a dinâmica identitária. Para entender como a inserção feminina¹ nas organizações

¹ O termo “feminino” será usado como caracterização daquilo que é feito por mulheres

reconfigura as relações de trabalho, ou o contrário, é preciso considerar como são construídas e reconstruídas as identidades das mulheres nas organizações.

A questão da transformação da identidade, no seu plano mais individual ou mesmo organizacional, em âmbito coletivo, articulada com as questões de gênero, insere-se entre os temas mais contemporâneos abordados pelos estudos organizacionais. Decorrem dessa perspectiva as concepções de gênero como uma construção social (Suaréz, 1997; Soihet, 1997; Gherardi & Poggio, 2001; Cappelle, 2006) e de identidade como algo que se ressignifica a todo o momento (Ashforth & Mael, 1989; Alvesson & Willmott, 2002; Sveningsson & Alvesson, 2003), dadas as mudanças na sociedade.

Contextualizando as questões de identidade e gênero no setor público, verificam-se algumas características diferentes do setor privado, como, por exemplo, os aspectos relacionados à carreira (salários, promoções), conforme verificado por Puppín (1995). No caso das organizações públicas, a forma de ingresso é, na maioria das vezes, via concurso público, o que, pelo que se espera, pode diminuir as desigualdades de gênero. Há também os planos de carreira, nos quais as promoções ocorrem por critérios ditos como iguais. Entretanto, há também cargos de confiança ou comissionados, em sua maioria cargos de gerência executiva, que são preenchidos por indicação de uma pessoa que ocupa um cargo mais alto. Nesse caso, as desigualdades de gênero podem se manifestar de forma mais declarada, visto que as organizações são instâncias nas quais ocorrem conflitos de interesses e relações de poder (Melo, 2003).

Em relação à questão da identidade, as mulheres que assumem cargos de gerência deparam-se, de um lado, com a necessidade de incorporar traços identitários comuns à função gerencial, tradicionalmente vistos como masculinos e, muitas vezes, diferentes de sua formação profissional anterior (quando não formadas em Administração ou áreas correlatas), ao mesmo tempo em que apresentam traços típicos de outros papéis que assumem na vida pessoal,

tais como os de mãe e esposa. Ao longo de sua história de vida, sua identidade transita de forma dinâmica e, às vezes, contraditória, por esses inúmeros papéis que vivenciam.

O processo de socialização pelos quais os indivíduos passam nas organizações contribui para que, em alguns casos, haja uma reprodução daquilo que foi interiorizado nas esferas de sua vida particular. Isso significa que a identidade da organização passa a influenciar a identidade do indivíduo. Mas, o contrário também pode acontecer, pois a realidade das organizações é, também, uma construção social e, como tal, pessoas podem participar ativamente desse processo.

Sendo assim, para a organização, compreender a dinâmica identitária das gestoras poderia implicar uma maior facilidade na mediação de conflitos que surgem nas trocas de gestão e, também, durante o exercício da função gerencial. Para o sujeito, conhecer a si próprio, tentar refletir e compreender suas transformações identitárias possibilitariam um melhor equilíbrio psicológico que sugere uma vida mais saudável. Para os estudos sobre gerência e para as relações de trabalho, a inclusão das categorias gênero e identidade, na análise organizacional, perpassa por questões de ordem objetiva e subjetiva, as quais contribuem para o entendimento das ações e comportamentos dos indivíduos dentro das organizações.

Os sujeitos que participaram desta pesquisa são professoras que ocupam ou ocuparam cargos administrativos (aqui chamados de cargos gerenciais) em uma universidade pública, aqui denominada com o nome fictício de Universidade Federal Pesquisada, ou UFP. A justificativa para a escolha desta instituição se deu devido a algumas particularidades como: ser originalmente constituída por docentes homens; ter havido uma crescente inserção de docentes mulheres no quadro permanente; ter como fenômeno recente a inserção de docentes mulheres em cargos gerenciais, fato esse que teve início há pouco mais

de vinte anos e ter tradição de ensino na área de ciências agrárias, considerada uma área que agrega, em sua maioria, os homens. Acredita-se que isso tenha trazido inúmeras implicações, tanto para a universidade quanto para as próprias mulheres que ocupam/ocuparam os cargos administrativos. Dentre elas, podem-se citar casos de discriminação de gênero, assédio moral e outros elementos oriundos das assimetrias de poder no espaço organizacional. Estas questões, conjugadas com as próprias dificuldades, contradições e desafios da função gerencial, criam um campo fértil para a re(construção) de identidades, pois as docentes precisam desenvolver novas atitudes, comportamentos e estratégias pessoais para sobressaírem-se em um ambiente predominantemente masculino.

Uma contribuição relevante para as pesquisas de gerência e gênero seria a atuação de mulheres em cargos executivos em universidades federais, o que pressupõe a ocorrência de transformações identitárias. Nesse caso, os cargos de confiança são indicados pelos superiores hierárquicos. Esses superiores, apesar de originalmente serem pares de seus indicados (docentes e pesquisadores), após ocuparem cargos gerenciais executivos, passam a exercer maior poder em face de sua autoridade formal na hierarquia da organização, o que transforma as relações entre eles e seus antigos pares. As próprias mulheres que ocupam esses cargos também têm suas relações modificadas e, de certo modo, pode-se dizer que isso modifica suas identidades, sobretudo no trabalho. Outra possibilidade de transformação identitária acontece com os cargos de chefia de departamento, em que o acesso se dá por meio de eleição pelos pares.

O recorte que se deu para esta pesquisa foi o das relações de trabalho, pois pesquisaram-se professoras que ocupam/ocuparam cargos gerenciais. Acredita-se que a dinâmica identitária das entrevistadas, além de envolver aspectos de sua trajetória de vida, composta por experiências objetivas e subjetivas, envolve também a interação com os grupos sociais a que pertencem e, principalmente, a vivência profissional. Nesse sentido, a experiência do

trabalho tem mobilizado significativamente as identidades dos indivíduos, como mostram Silva & Vergara (2002), Toledo & Bulgacov (2004), Alvesson & Karreman (2007), Miranda (2009) e Cappelle et al. (2009), criando possibilidades de re(construção), autoconhecimento e transformação.

Tentando articular as temáticas de identidade, gerência e gênero, na gestão pública universitária, com a realização deste trabalho, buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: Como se re(constroem) as identidades de professoras que ocupam cargos na gestão pública universitária? Para responder a esta questão de pesquisa, foram definidos objetivos que, são apresentados a seguir.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de compreender a dinâmica identitária de mulheres que assumiram/assumem cargos gerenciais em uma universidade pública.

1.1.2 Objetivos específicos

Especificamente, os objetivos do trabalho foram:

- fazer uma contextualização histórica da inserção das mulheres na universidade pesquisada, bem como em cargos gerenciais;
- recuperar a história de vida das professoras entrevistadas, principalmente no que se refere à sua formação profissional e ao trabalho na universidade;
- identificar possíveis dificuldades, desafios e contradições no exercício da função gerencial pelas professoras e as implicações disso para com a dinâmica identitária delas.

Esta dissertação está dividida em nove capítulos, dos quais um é a presente introdução. Nos demais, têm-se: Capítulo 2, em que se busca oferecer um panorama contextual da pesquisa, destacando-se as mudanças na gestão pública, a universidade e a inserção de mulheres no trabalho; Capítulo 3, no qual se faz uma reflexão teórica acerca das temáticas identidade, gerência e gênero, bem como uma sistematização do quadro teórico de análise; Capítulo 4, em que apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa; Capítulo 5, é o que trata de informações e fragmentos históricos da presença de mulheres na universidade pesquisada; Capítulo 6, neste capítulo apresenta-se um resumo das histórias de vida das entrevistadas; nos Capítulos 7 e 8 discute-se acerca dos desafios, dificuldades e contradições da função gerencial e os impactos disso na dinâmica identitária das entrevistadas e, finalmente, no Capítulo 9, apresenta-se a conclusão do trabalho.

2 O CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida está imersa em três contextos, os quais serão abordados de forma conjunta, quais sejam: as transformações da administração pública e as novas competências dos seus gestores, a gestão nas universidades e o trabalho feminino.

2.1 A administração pública às voltas com a modernização

A administração pública tem passado por profundas alterações que afetaram seus modos de gerenciamento. Considerando a burocracia como característica fundamental da gestão pública, pode-se dizer que esse modelo já não conseguia mais atender às exigências da sociedade. Bresser-Pereira (2008, p.393) comenta sobre as reformas administrativas do setor público da seguinte maneira:

Na segunda parte do século XIX, os países capitalistas mais avançados empreenderam a primeira grande reforma administrativa – a reforma do serviço público ou reforma burocrática – transformando o Estado em gerencial. Após, a II Guerra Mundial, os países que estavam utilizando o Estado como um instrumento de promoção do desenvolvimento econômico e da justiça social, perceberam que a administração pública precisava ser mais flexível. Em consequência, investimentos estatais foram canalizados para empresas estatais (...). No entanto, foi apenas nos anos 1980 que se tornou claro que essas tentativas desenvolvimentistas somente fariam sentido se fossem acompanhadas de uma nova forma de administrar a organização do Estado: a nova gestão ou nova gerência pública. Com isso, estava começando uma segunda grande reforma do aparelho do Estado.

As mudanças na gestão pública pressupõem também transformações na função do gestor público. Na opinião de Melo & Sperling (2002), o novo modelo de gestão pública propõe a descentralização de decisões e da

implementação de políticas públicas, a introdução da concorrência na cadeia produtiva, a flexibilização de mercados e a horizontalização de estruturas. Nesse sentido, conforme destacam Melo & Sperling (2002), a figura do gerente torna-se essencial para se conseguirem bons resultados na gestão. A introdução de novas tecnologias de gestão na administração pública sugere a necessidade de o gestor público assumir novas responsabilidades e enfrentar desafios. Para tanto, há a necessidade de se reconstruir novos modos de se pensar e resolver problemas e de ultrapassar o modelo de gestão burocrático tradicional em direção ao que se tem denominado de gestão pública gerencial.

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

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

criação de incentivos econômicos para desempenho, tanto individual como coletivo, supressão ou relativização da

antiguidade como fato determinante nas promoções de carreira e sua substituição por critérios competitivos ligados ao desempenho, criação de cargos de nomeação temporária, sujeitos à avaliação e concursos periódicos.

As mudanças da gestão pública são apontadas, por Thomas & Davies (2002), como uma busca pelo rompimento burocrático em face das necessidades de flexibilização e a emergência de um olhar para o público, como cliente. Assim, novos valores amparados pela filosofia de qualidade e produtividade são incutidos no setor público. Com isso, tem sido criado um grande aparato tecnológico que visa, dentre outras coisas, implementar controles gerenciais. Técnicas e modelos de gestão, antes reservados às organizações privadas, já, há alguns anos, são adotadas nas organizações públicas, no intuito de sustentar os projetos de modernização do setor público, com vistas a atender melhor os cidadãos. Contudo, Thomas & Davies (2002) advertem que essas mudanças no campo objetivo das organizações têm também incitado a ocorrência de alterações no campo das relações organizacionais, ou seja, uma esfera mais invisível, a subjetividade.

Por mais que se tenha uma ideia de homogeneidade na gestão pública, torna-se necessária uma desconstrução, pois, onde há pessoas, há também a complexidade nas relações, em virtude da diversidade de opiniões, experiências, valores, enfim, uma diversidade cultural (Thomas & Davies, 2002). Emerge daí a necessidade de se considerar que as questões de ordem subjetiva ajudam a compreender os fenômenos organizacionais. Dentre elas, a ideia de que homens e mulheres experimentam, agem e pensam de maneira diferente nas organizações (Thomas & Davies, 2002), assim como também não há uniformidade entre os homens ou entre as mulheres.

Na pesquisa de Esthér (2007), verificou-se que transformações no campo objetivo da gestão em organizações públicas, mais especificamente em universidades federais, provocaram a chamada “crise de identidade” das próprias

instituições e, por conseguinte, dos seus gestores. Ela ocorreu quando eles se depararam com um contexto de ambiguidades e dilemas ao relacionar os ideais históricos das universidades (liberdade de pensamento e de expressão por meio do ensino, pesquisa e extensão, pluralismo de ideias e construção do conhecimento) aos ideais de produtividade, eficiência e resultados, incentivados pelos órgãos governamentais que regulam o ensino superior no país.

2.2 A gestão nas universidades federais e seu papel no desenvolvimento local e regional

O investimento em ensino, pesquisa e extensão também tem sido enfatizado no estado de Minas Gerais. Sua rede de universidades, principalmente as federais, é uma das maiores do Brasil, com 11 Instituições Federais de Ensino Superior (MEC, 2008). De acordo com Righi & Rapini (2006), pelo menos no que diz respeito ao cenário mineiro, há uma clara liderança das universidades e instituições de pesquisa públicas nas atividades não só científicas, mas também tecnológicas. Além disso, de acordo com Balbi (2009), as universidades federais também têm atuado como parceiras do governo.

As universidades mineiras se destacam também como polos de tecnologia e inovação, visto que as empresas nem sempre investem em atividades de pesquisa e desenvolvimento internamente. Para Rigui & Rapini (2006), as empresas precisam de uma fonte que produza conhecimento científico para impulsionar o avanço tecnológico. Esse papel é cumprido, em sua maioria, pelas instituições geradoras de conhecimento, como as universidades e os institutos de pesquisa, devido ao conhecimento científico acumulado nos grupos de pesquisadores que neles atuam. Esses grupos, geralmente, buscam articular as demandas dos diversos setores da sociedade com a capacidade de produzir conhecimento e inovações tecnológicas. Ainda de acordo com Rigui & Rapini

(2006), no ano de 2002, 9,8% dos grupos de pesquisa ligados a universidades e instituições de pesquisa de Minas Gerais declararam que mantinham algum tipo de relacionamento com o setor produtivo, em contrapartida aos 8,2% da média brasileira. Já em 2004, esse percentual aumentou para 13% no estado, contra 11,04% da média brasileira. Esses dados permitem refletir sobre a importância da universidade no desenvolvimento do setor produtivo (Rigui & Rapini, 2006).

Considerando essa perspectiva, as universidades, que geralmente possuem como alicerce de sua missão o tripé “ensino, pesquisa e extensão”, estão em constante interação com a sociedade, pois, além de formarem profissionais nos diversos campos do conhecimento, difundem resultados de pesquisas desenvolvidas. Assim, outra ligação possível entre a universidade e o setor produtivo da sociedade acontece com a extensão, que é um meio de divulgar e aplicar resultados de pesquisas em organizações públicas ou privadas, a fim de fomentar o desenvolvimento tecnológico e social. A esse respeito, Souza (2004) cita o caso do sul do estado de Minas Gerais como exemplo de sucesso e de cooperação entre centros de pesquisa, universidades, escolas técnicas e prefeituras. Para a autora, os processos de difusão de conhecimento e tecnologia das universidades mineiras podem ser detectados nos Centros de Transferência de Tecnologia (CTT) e nas incubadoras. O conhecimento gerado nas universidades tem sido transformado em produtos ou serviços nas empresas incubadas que, em sua maioria, geram emprego e renda e fixam a mão-de-obra especializada no local. Portanto, as universidades se mostram atores importantes para o desenvolvimento regional.

Nos últimos anos, segundo informações do REUNI (2009), as universidades federais vêm passando por amplos processos de reestruturação, tanto no que diz respeito às grades curriculares quanto à expansão do ensino superior federal. Isso implica também em ampliação dos recursos voltados para pesquisa por agências de fomento e no aumento do número de cursos nas

universidades, de professores contratados, de vagas nos processos seletivos, do número de criação de novos campi de universidades já existentes em outras cidades, principalmente aquelas localizadas nas cidades do interior. O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) é uma das iniciativas do governo federal para democratizar ainda mais o acesso ao ensino público. Este programa busca, por meio de ações, como as já citadas acima, aumentar a inserção de estudantes no ensino superior gratuito.

A proposta de reestruturação está vinculada, também, à ideia de reestruturação acadêmica e curricular, de maneira que se possa flexibilizar a formação acadêmica do aluno e melhorar as condições de realização de mobilidade estudantil. Isso possibilita ao estudante adquirir uma formação inter e multidisciplinar e, por conseguinte, incentivar a capacidade a sua crítico-reflexiva (REUNI, 2009).

Mas, esta nova fase pela qual passam as universidades federais no Brasil necessita de um detalhado planejamento a fim de que a ampliação da oferta de vagas não venha acompanhada de falta de infraestrutura para receber os novos estudantes. A busca pela liberação de recursos financeiros do governo federal é acompanhada de grande concorrência entre as instituições. Isso vale também para os recursos públicos destinados ao fomento da pesquisa, os quais são disputados por pesquisadores de instituições de todo o país.

Isso implica na exigência de novas competências para os gestores públicos universitários, pois a aprovação de projetos de ampliação das universidades depende do engajamento desses gestores na construção de propostas e projetos de expansão que serão submetidas para avaliação nos órgãos competentes. Desponta, então, um cenário de grande concorrência interna e externa, marcado também pela adoção de critérios de produtividade que incluem, dentre outras coisas, metas a serem alcançadas e indicadores de

desempenho. Este cenário incita o surgimento de um ambiente de muita pressão, não característico do contexto universitário público, há alguns anos.

Os gestores que atuam nas universidades são responsáveis diretos por fomentar, incentivar e criar mecanismos de manutenção para essas iniciativas de desenvolvimento local e regional. Para tanto, além da característica técnica e de especialistas, que desenvolvem em sua formação como professores e pesquisadores, esses gerentes precisam desenvolver também competências gerenciais que lhes permitam alinhar o conhecimento técnico ao administrativo, além de habilidades de negociação e análise do contexto econômico, político e social.

Cabe destacar também que, nas universidades, os gestores têm uma característica peculiar, que os distingue dos gestores de organizações privadas e algumas públicas. Nas universidades, os gestores são os próprios professores que, além de atuarem como pesquisadores, exercem também funções gerenciais. Nesse caso, geralmente, não há treinamento para o exercício da função gerencial e o aprendizado acontece “na prática”. Ou seja, nos primeiros meses de gestão, o trabalho pode ser mais difícil, pois eles ainda estão aprendendo suas funções e se inteirando dos procedimentos e práticas gerenciais universitárias.

Na universidade pesquisada, a que chamamos aqui UFP, por exemplo, a maioria dos gestores é de áreas não afins com a gestão pública. Apenas em um departamento os professores têm formação específica em gestão, mas seus respectivos gestores representam um número pequeno diante do número total de gestores públicos.

O período em que o gestor público universitário permanece no cargo corresponde ao período de gestão de cada reitor, que é de quatro anos. Pode ocorrer de o período ser menor, por desistência de algum gestor e, por conseguinte, outro ter que assumir, seja por indicação do superior ou por eleição.

Outra característica dos gestores públicos é que eles, em geral, continuam atuando como docentes e pesquisadores, mesmo dedicando menos tempo a essas atividades. Naqueles cargos em que há necessidade de maior dedicação pode acontecer de, provisoriamente, o gestor dedicar-se exclusivamente à gestão. Isso é mais comum nos cargos de alta gerência, ou seja, nas pró-reitorias, na chefia de gabinete, na vice-reitoria e na reitoria.

Mas, para as mulheres que assumem cargos gerenciais, ainda há outros desafios além daqueles advindos do trabalho. Para elas, tradicionalmente, ainda há a responsabilização pelas atividades do espaço privado. Mesmo assim, isso não tem sido motivo de impedimento total para a inserção de mulheres, de maneira geral, no mercado de trabalho. Apesar de as barreiras existirem, elas vão sendo ultrapassadas pouco a pouco.

2.3 A mulher no mercado de trabalho

As mulheres, seja pelo desejo de realização pessoal e independência ou por necessidade, têm se inserido cada vez mais no mercado de trabalho. A análise dos números indica que a participação feminina vem aumentando no decorrer dos anos, porém, se limita, ainda, aos cargos menos disputados.

Bruschini & Puppini (2004) afirmam que mudanças nas variáveis demográficas, como queda da taxa de fecundidade, redução no tamanho das famílias, maior expectativa de vida para as mulheres e aumento do número de famílias chefiadas por mulheres, aliadas às mudanças nos padrões culturais e nos valores relativos ao papel social da mulher, alteram a identidade feminina² e que esta identidade está cada vez mais voltada para o trabalho produtivo. A compreensão do papel do trabalho na construção identitária das mulheres ajuda a

² O termo “identidade feminina” foi empregado por Bruschini e Puppini (2004) e Bruschini, Lombardi e Unbehaum (2006) para referir-se ao modelo tradicional de identidade das mulheres, voltado para o espaço privado, ou seja, para as atividades “do lar”, para o “ser mãe” e “ser esposa”. Neste trabalho, o termo será usado com o mesmo sentido.

desvendar como e quais significados as mulheres atribuem às atividades que executam dentro das organizações, considerando, contudo, os desafios, as limitações, as motivações e as dificuldades que elas passam ao desempenhar seus papéis.

Bruschini (2007) e Bruschini et al. (2006), ao analisarem o perfil das trabalhadoras mulheres, identificaram tendências que têm apontado para progressos e atrasos. Sem dúvida, há um aumento da inserção feminina no mercado de trabalho, fato que também ocorre em profissões de prestígio, cargos gerenciais e executivos. Todavia, os acréscimos também vêm acompanhados de disparidades, firmadas por meio de desemprego elevado e precarização do trabalho feminino. Os estudos das autoras mostraram também que, em geral, as mulheres trabalhadoras são mais velhas, casadas e mães. Há, nesse sentido, um deslocamento na identidade feminina. Se, antes, ela estava relacionada apenas com a família, atualmente, a identidade feminina é construída também no mundo do trabalho.

De acordo com as informações do Dieese (2006), a população feminina é maior que a masculina a partir dos 20 anos de idade, que seria a maior faixa etária de composição da população economicamente ativa. Dos 20 aos 39 anos de idade, o número de mulheres representa 16,6 %, enquanto o de homens é de 15,8% do total da população. A diferença se torna ainda maior quando se consideram as faixas etárias de 40 a 59 anos (10,5% de homens e 11,6% de mulheres) e acima de 60 anos (4,5% de homens e 5,7% de mulheres).

A população economicamente ativa, segundo dados do Dieese (2008), em 2006, era composta da participação de, aproximadamente, 43,7% de mulheres e de 53,3% de homens. No que se refere à distribuição dos ocupados por níveis de rendimento mensal de todos os trabalhadores, segundo o sexo, verifica-se que a única faixa em que as mulheres são a maioria é a de até um

salário mínimo. Na medida em que sobem as faixas de rendimentos, o percentual de mulheres diminuiu.

No quesito escolaridade, as mulheres também estão na frente dos homens, pois, para a população de 10 anos ou mais de idade, tanto para a população total quanto para a ocupada, os índices de quantidade de anos de estudo das mulheres é superior ao dos homens (Dieese, 2008). Estes últimos estudam, em média, 7,4 anos, quando se considera a população total, enquanto as mulheres estudam, em média, 8 anos. Na população ocupada, o percentual das mulheres é 9,1 anos contra a média de 8 anos dos homens.

De acordo com alguns dados do IBGE (2008), acerca da ocupação das mulheres nos diversos setores da economia, verificou-se que esta ocupação ainda está restrita, embora tenha aumentado em outros, aos setores tradicionalmente ocupados por mulheres. Sendo assim, os dados mostraram que 16,5% estavam nos serviços domésticos; 22,0% na administração pública, educação, defesa, segurança, saúde; 13,3% na prestação de serviços às empresas; 13,1% na indústria; 0,6% na construção, 17,4% no comércio e 17,0% em outros serviços e outras atividades.

Na visão de Bruschini & Puppini (2004), as mulheres estão, cada vez mais, ocupando espaço no mercado de trabalho. Isso acontece também nos cargos mais altos das organizações (cargos executivos). Entretanto, para as autoras, apesar do aumento na inserção do contingente feminino no mercado de trabalho, uma das grandes desigualdades de gênero é que as mulheres, geralmente, ganham menos que os homens, mesmo ocupando o mesmo cargo e com a mesma escolaridade. É curioso também destacar que, mesmo que as mulheres tenham mais qualificação que os homens, elas ainda continuam recebendo salários menores (Bruschini & Puppini, 2004).

Quanto à inserção de mulheres em cargos de gerência, há um grande aumento, conforme indicam os dados da Tabela 1.

TABELA 1 Número de Gerentes por Sexo.

	1988	1993	1998	2003
Masculino	78,59%	74,67%	69,87%	62,69%
Feminino	21,41%	25,33%	30,13%	37,31%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Melo (2003).

A análise dos dados da Tabela 1 revela um crescimento de mulheres em cargos de gerência, comparando-se historicamente a série de dados. Em 1988, a participação de mulheres era de apenas 21,41%. Esse percentual foi de 37,31% no ano de 2003, o que representa um aumento de, aproximadamente, 76%.

Entretanto, conforme levantamento de Bruschini & Puppini (2004), referente à participação das mulheres em cargos de chefia ou gerência executiva, verificou-se que a presença de mulheres em posições mais altas na hierarquia concentra-se nas áreas com tradição feminina, a saber, a social, a da cultura, da saúde e da educação. Os chamados “guetos” masculinos, que são áreas tradicionalmente ocupadas por homens, ainda continuam com a predominância deles na gerência, embora também haja, ainda que pequeno, um crescimento da participação de mulheres nas áreas de produção, engenharia e ciências agrárias.

No caso da participação de mulheres em cargos gerenciais em universidades, verificou-se, por meio de alguns dados, que ainda é pequena, conforme apontam os dados da Tabela 2.

TABELA 2 Ocupação de cargos de gerência universitária em MG.

Universidade	Número de cargos de gerência	Número de mulheres em cargos de gerência na instituição	Número de homens em cargos de gerência na instituição
UFMG	8	5	3
UFLA	7	2	5
UFSJ	6	2	4
UFJF	11	3	8
UFU	6	0	6

“Continua”

TABELA 2 “Cont.”

Universidade	Número de cargos de gerência	Número de mulheres em cargos de gerência na instituição	Número de homens em cargos de gerência na instituição
UFVJM	7	0	7
UNIFEI	3	0	3
UFOP	9	1	8
UFTM	7	3	4
UNIFAL	6	4	2
UFV	9	2	7
TOTAL	79	22	57
Percentual	100%	27,85%	72,15%

Os dados³ da Tabela 2 foram extraídos dos sites das instituições. Consideraram-se, na contagem, apenas os cargos de pró-reitoria e chefia de gabinete, pois foram dados que se encontravam mais acessíveis. No entanto, ressalta-se que os cargos em pró-reitorias variavam de acordo com cada instituição, tanto no que se refere à quantidade deles, quanto ao nome atribuído a cada pró-reitoria.

A presença de mulheres, de maneira geral, é bem inferior à de homens na gerência pública universitária. No caso das mulheres, a ocupação é de 27,85%, enquanto os homens ocupam 72,15% dos cargos de gerência. As universidades: Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) e Universidade Federal de Uberlândia (UFU) não têm nenhuma mulher ocupando cargos na alta gerência. A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL) são as únicas universidades em que o número de gestoras é maior que o de gestores. As demais, Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal do

³ Estes dados referem-se apenas aos nomes de gerentes divulgados nos sites institucionais. Assim, pode ser que algum cargo não tenha entrado na contagem pelo fato de o site estar desatualizado ou não ter publicado o nome do gerente que ocupava o cargo.

Triângulo Mineiro (UFTM), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) possuem mulheres ocupando cargos gerenciais, embora a quantidade seja menor comparando-se como os homens.

Com base nos números apresentados na Tabela 2, verifica-se que os cargos gerenciais ainda são ocupados, em sua maioria, por homens. Mesmo com as diferenças entre as instituições, no que diz respeito à localização, à quantidade de cursos, ao tradicionalismo em determinadas áreas, de maneira geral, prevalecem as desigualdades numéricas entre as mulheres e homens.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Identidade, sociedade e organizações

Habitualmente, as pessoas utilizam o termo identidade para se referir à compreensão delas mesmas e dos outros. Para entender melhor isso, basta recorrer ao exemplo prático do documento de identidade. Ele comprova “quem somos nós” dentro de um contexto específico como membro de uma nação, ou seja, possui informações, tais como o número da identidade (número específico para cada pessoa), nome completo da pessoa, nome dos pais, data de nascimento, foto e data em que foi expedido. Estas informações são utilizadas para dar legitimidade à nossa identidade de cidadãos nacionais perante órgãos públicos, agências bancárias, etc. Assim como o documento de identidade que possui uma série de informações que indicam que o cidadão é único ao longo da vida, as pessoas são reconhecidas por elas mesmas e pelos outros, por meio de uma série de informações que são expressas em opiniões, comportamentos e características que definem quem são.

Para apresentar as origens do conceito de identidade, Caldas e Wood Júnior (1997, p.8) revisitam a origem clássica da utilização do termo. Os autores afirmam que “[...] o uso popular dos conceitos de self e identidade tem fortes raízes no pensamento clássico”. Assim, o termo identidade foi utilizado na lógica, representando o “princípio da identidade, ou seja, para todo x , x é sempre igual a x ” (Caldas & Wood Júnior, 1997, p.8). Na álgebra, duas expressões são idênticas quando as mesmas são representadas pelo mesmo número.

Inicialmente, a identidade era abordada no plano de análise individual, com pesquisas do campo da psicologia. Entretanto, segundo Brown (2001), com o passar do tempo, os conceitos foram sendo aplicados para análise de natureza mais coletiva, incluindo grupos e organizações, já que o indivíduo está inserido em uma sociedade constituída por organizações e grupos. Nesse sentido, o

indivíduo não só é constituído pela sociedade, como a constitui (Berger & Luckman, 1985). No que se refere aos processos de identificação, estabelece-se uma relação dialética entre indivíduo e sociedade em que “[...] um se identifica e se transforma, a partir do outro” (Coutinho et al., 2007; p. 2).

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

Em linhas gerais, Carrieri et al. (2008) apresentam compreensões acerca das vertentes conceituais adotadas, nos campos tradicionais dos estudos da identidade. Na psicologia social, compreende-se a identidade como uma construção individual de “si”, vinculada ao relacionamento com os “outros”. Na sociologia, fala-se em identidade social, ou seja, a partir um de um vínculo estabelecido entre o indivíduo e grupos sociais, constroem-se as identidades sociais, por meio do pertencimento a estes grupos. Na antropologia, a identidade está mais ligada aos aspectos culturais e a identidade é uma construção histórico-cultural.

Na administração, a identidade foi introduzida para compreender a forma como os indivíduos constroem e compartilham significados sobre eles e, principalmente, sobre a organização (Rodrigues, 1997). Nesse caso, a identidade estabelece fortes relações com a cultura organizacional, pois esta última busca a adesão dos indivíduos aos valores e princípios que orientam as práticas organizacionais. Quando isso ocorre, de alguma maneira, surge a identificação.

Nos estudos organizacionais, a identidade pode ser compreendida sob duas dimensões de análise, aquela que se refere às organizações e a outra que diz respeito aos indivíduos nas organizações (Ghadiri & Davel, 2006). A primeira

dimensão é frequentemente categorizada como identidade da organização e é compreendida como as características que distinguem uma organização de outra, considerando-se critérios de centralidade, distintividade e aquilo que é duradouro em uma organização (Albert & Whetten, 1985; Dutton & Durerich, 1991; Brow, 2001). Já a identidade na organização parte da construção da identidade individual, ou seja, a construção de si mesmo, por meio de processos de identificação (Alvesson & Willmott, 2002; Sveningson & Alvesson, 2003). Contudo, ambas as dimensões estão em constante interação nas organizações e carregam elementos do meio social em que se desenvolvem.

Hall (2006) faz uma interessante evolução das concepções de identidade amparando-se em diversas épocas que sugerem também a existência de diferentes sujeitos. Nesse sentido, o autor apresenta três concepções de identidade relacionadas ao caráter das mudanças na sociedade, sendo elas o sujeito do Iluminismo, o sujeito sociológico e o sujeito pós-moderno.

O sujeito do Iluminismo está baseado na concepção de um indivíduo totalmente centrado, unificado, dotado das capacidades de razão, de consciências e de ação, sendo sua identidade inseparável da sua interioridade, desde seu nascimento, permanecendo imutável ao longo da sua existência (Hall, 2006).

O sujeito sociológico tem como característica marcante a capacidade de reflexão. Possui a consciência de que a sua essência não é autônoma e autossuficiente, mas formada pelas diversas relações que trazem para ele importantes valores, sentidos e símbolos, da cultura que o envolve. Por essa concepção, a identidade é formada na interação entre o eu e a sociedade, sendo construída e reconstruída num diálogo permanente e contínuo com as diferentes identidades e diversidades culturais (Hall, 2006).

Sujeito pós-moderno é aquele que não possui apenas uma, mas várias identidades, por vezes contraditórias ou não-resolvidas. Essas identidades são o produto de construções históricas. O processo de identificação por meio do qual

nos projetamos em nossas identidades culturais produz o sujeito pós-moderno, que não tem uma identidade fixa, essencial ou permanente. A identidade torna-se mutável, tornando-se provisória e variável, formada e transformada continuamente diante das diferentes interações sociais e culturais que o indivíduo estabelece (Hall, 2006).

A evolução apresentada por Hall (2006) é pautada na tentativa de destacar que a compreensão da identidade no Iluminismo era eminentemente voltada para uma identidade fixa, um sujeito que não se modificava. Mas, com as mudanças contextuais, essa identidade começa a ser questionada pelo fato de o ser humano ser social e, como tal, sua identidade é construída em meio às relações sociais. Mas, devido à fragmentação da sociedade atual, a identidade é vista pelo autor como mutável, mal resolvida e fluida.

Mesmo assim, acredita-se que há uma espécie de fio condutor em que as identidades se constroem. Até mesmo a superação ou a negação de identidades é feita com base em outras que já existem. Isso mostra que a construção de identidades é um processo relacional, pois assim também ocorre com as identidades que são adquiridas. Elas não são isoladas das demais, MAS se constroem em um processo relacional com as demais.

Nos próximos subitens, serão apresentados os conceitos de identidade, bem como as diversas dimensões para o estudo da mesma, destacando-se os principais elementos que estruturam os conceitos. Além disso, será discutida a construção identitária que acontece por meio dos processos de socialização pelos quais os indivíduos passam no decorrer da vida. Na maioria das vezes, uma parte da socialização acontece nas organizações, em especial por meio das relações de trabalho.

3.1.1 Identidade: compreensões teórico-conceituais

As pesquisas sobre identidade, de maneira geral, apontam para duas dimensões de análise, a individual e a social (Machado & Kopittke, 2002, p.2). A identidade pessoal seria uma “construção individual do conceito de si e a social, o conceito de si a partir da vinculação da pessoa a grupos sociais”.

Machado & Kopittke (2002) chamam a atenção para a necessidade de analisar a questão da identidade, considerando e distinguindo as diferentes categorias de análise como forma de contribuir para o aprofundamento dos estudos. Os autores entendem que, apesar da possibilidade de haver um imbricamento entre as categorias de análise da identidade (pessoal, social, identidade no trabalho e organizacional), há a necessidade de se considerar cada uma delas, para fins de pesquisa, de forma separada, pois cada uma das classificações contém elementos próprios, que melhor possibilitam a sua compreensão. Mas, todas essas categorias estão ligadas ao comportamento das pessoas e grupos (Machado & Kopittke, 2002).

Na concepção de Ciampa (2001, p.156-157), “identidade é história. Isso permite pensar em múltiplos personagens que compõem esta história, que ora se conservam, ora se sucedem, ora coexistem, ora se alternam”. O autor explica que “[...] as diferentes maneiras de estruturar as personagens indicam modos de produção da identidade”. Ciampa (2001, p.157) acrescenta, ainda, que a identidade pode ser compreendida como “[...] uma articulação de várias personagens, articulação de igualdades e diferenças, constituindo, e constituída por, uma história pessoal”.

Os indivíduos podem ser considerados como atores que se transformam à medida que vivem suas personagens (Ciampa, 2001). O autor esclarece que “[...] as personagens são momentos de identidade, degraus que se sucedem, círculos que se voltam sobre si em um movimentos, ao mesmo tempo de progressão e regressão” (Ciampa, 2001, p. 198). A identidade pode ser também

uma identidade suposta, ou seja, o indivíduo pode ocultar características próprias pelas quais não deseja ser visto. Segundo Ashforth & Mael (1996), um dos motivos que levam o indivíduo a se identificar com determinadas categorias sociais é a busca pelo aumento da autoestima, associando-se aos sucessos e ao *status* de um determinado grupo. Trata-se de um processo relacional e dependente do ambiente.

Essa busca constante por personagens - no caso, por momentos da identidade - só termina quando termina a vida. Por isso, Ciampa (2001) trata a identidade como metamorfose, ou seja, os indivíduos vão se transformando, ao longo da trajetória de vida, de acordo com as experiências vivenciadas pelos personagens em diferentes condições contextuais. Esse movimento é determinado pelas condições históricas, sociais e materiais existentes.

De outra maneira, Dubar (2005, p.135) comenta que, para se apresentar uma definição de identidade, deve-se considerar a noção de dualidade, ou seja, a “[...] identidade para si e a identidade para o outro”. Quer dizer que, para se compreender a identidade, cabe, então, analisar a sua dualidade de forma inseparável. A identidade é um processo de construção que depende do próprio julgamento dos indivíduos a respeito de “si” e daquilo que eles acham que os “outros” pensam sobre ele. Dessa forma, Dubar (2005) explica que a identidade é formada pela interação entre a identidade dos indivíduos para “si”, que seria aquilo que as pessoas pensam sobre elas mesmas e a identidade para o outro (aquilo que se acha que os outros pensam sobre “si”). Interessante destacar, todavia, que aquilo que as pessoas acham que os “outros” pensam ao seu respeito pode não representar realmente um julgamento correto.

Considerando a relação entre a identidade para “si” e a identidade para o “outro”, que acontece nos processos de socialização, Dubar (2005, p.136) apresenta um conceito de identidade como o “[...] resultado a um só tempo estável e provisório, individual e coletivo, subjetivo e objetivo, biográfico e

estrutural, dos diversos processos de socialização que, conjuntamente, constroem os indivíduos e definem suas instituições”. Dubar (2005) comenta, ainda, que essa noção conceitual difere da perspectiva macrosocial, da qual fazem parte o grupo, a classe ou as categorias, e da perspectiva microssocial, que trata dos papéis e do status sociais. Para o autor, este conceito busca considerar questões de ordem subjetiva, do vivido e psíquico, para as análises sociológicas.

Para esta pesquisa, esse conceito permite analisar a constante interação entre suas duas dimensões de análise, citadas por Ghadiri & Davel (2006): a que se refere às organizações e a outra, sobre os indivíduos que atuam nessas organizações.

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

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

- a) da identidade para o outro: processo relacional estabelecido pelo indivíduo com os outros, identidade atribuída ou identificação com

instituições julgadas estruturantes ou legítimas. É o que se diz que você é;

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

No que concerne às formas de definição de “si mesmo”, valendo-se da definição do “outro” sobre “si”, Goffman (2008) aponta dois processos que estão envolvidos na construção de identidades: a atribuição e a incorporação. No primeiro, acontece a atribuição de identidades por instituições ou agentes externos ao indivíduo, mas que, de alguma forma, se relacionam mais diretamente com ele. Este processo dá origem à identidade social virtual. No segundo caso, parte-se da análise das trajetórias de vida, em que os indivíduos atribuem um autoconceito daquilo que julgam ser, criando a identidade social real. Entretanto, estes processos podem não ser coincidentes o que, de acordo com Goffman (2008), resulta nas estratégias identitárias. Trata-se de tentar diminuir a dissonância entre o real (identidade para “si”) e o virtual (identidade para o “outro”) por meio da manifestação de novos comportamentos e ações em busca do equilíbrio.

Ao estudar as pessoas, Dubar (2005) alerta para a necessidade de não se buscar compreendê-las como objeto de pesquisas empíricas apenas a partir de categorias estabelecidas a priori, tais como profissionais, pessoais e sociais. Mas cabe considerar “[...] como os atores se identificam uns com os outros” (Dubar, 2005, p. xix), ou seja, deve-se entender o contexto das ações que “[...] é também contexto de definição de si e dos outros”. Na verdade, o autor quer dizer que as autodenificações dos atores, em um determinado contexto, foram construídas a partir de outros contextos, ou seja, cada um dos atores tem sua história de vida,

que são construções de trajetórias de vida, produto de relações com os outros, em diferentes contextos ao longo da vida. Nesse sentido, as identidades são construções sociais que estão vinculadas a determinadas épocas históricas e contextos sociais (Dubar, 2005).

Erikson (1987) explica que este processo de formação da identidade é, na maioria das vezes, um processo inconsciente que está em constante mudança. Para se estudar a identidade, não se pode separar o indivíduo de seu contexto social, pois o mesmo sempre interage como o meio no qual está inserido. Desse modo:

[...] a formação da identidade emprega um processo de reflexão e observação simultâneas, um processo que ocorre em todos os níveis do funcionamento mental, pelo qual o indivíduo se julga a si próprio à luz daquilo que percebe ser a maneira como os outros o julgam, em comparação com eles próprios e com uma tipologia que é significativa para eles, enquanto que ele julga a maneira como eles o julgam, à luz do modo como se percebe a si próprio em comparação com os demais e com os tipos que se tornaram importantes para ele (Erikson, 1987, p.21).

Ao igualar-se a um grupo, o indivíduo tende, ao mesmo tempo, a diferenciar-se dos demais. Paradoxalmente, ou, contraditoriamente, a igualdade se efetiva por meio da diferença. Dito de outro modo, as pessoas, geralmente, não vivem solitárias e o ser humano é eminentemente social, pois, durante toda a vida, é movido pelo desejo de pertencimento. Assim, de acordo com o grupo em que se insere, passa a assumir determinadas características do grupo como suas, podendo, a partir daí, promover algumas rupturas com elementos até então considerados, construídos, inclusive, ao longo da trajetória de vida.

As identidades são forjadas de acordo com os papéis que os indivíduos desempenham na sociedade, nas esferas individual, familiar, social, organizacional, etc. (Pahl, 1997). Na visão do autor, há inúmeros papéis disponíveis que vão variar de acordo com a posição que o indivíduo ocupa na

sociedade e a natureza do seu emprego. Há, portanto, uma relação mais intensa hoje entre a identidade, o trabalho e as organizações do que antigamente.

Também na visão de Pahl (1997, p.174), a identidade possui caráter relacional, pois, “[...] as pessoas se identificam com aquilo que dizem de si mesmas e que os outros dizem dela”. A relação entre a opinião do “eu” e do “outro” sugere momentos de reconstrução de identidades, pois a forma como os indivíduos se veem, é influenciada pela forma como os outros os veem, e, a partir de como os outros os veem, eles começam a se ver de forma diferente e até a se comportar de forma diferente. Pode-se supor, então, que a identidade influencia a estruturação da ação dos indivíduos.

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

No contexto pós-moderno, Hall (2006) explora a questão da fragmentação identitária e o surgimento de novas identidades em decorrência do declínio da estabilidade social. Hall (2006) desenvolve uma argumentação em torno das mudanças nas identidades. Para o autor, até tempos atrás, as chamadas “velhas identidades” davam ao indivíduo pontos de referência no mundo social. Essas identidades estariam ligadas a família, classe, gênero, etnia, raça, nacionalidade, etc. Atualmente, as “velhas identidades” têm dado lugar às identidades do mundo pós-moderno que, assim como a própria sociedade, vem passando por rápidas e constantes mudanças, o que vem provocando a instabilidade e a

descentração do sujeito. Na opinião do autor, um “um duplo deslocamento do sujeito – descentração dos indivíduos tanto de seu lugar no mundo social e cultural quanto de si mesmos, constitui a ‘crise de identidade para o indivíduo’”. A fragmentação deve-se às novas configurações de categorias sociais que, até algum tempo atrás, dava às pessoas referências sociais. Algumas dessas categorias podem ser explicitadas, como, por exemplo:

- gênero – não existe mais o binarismo homem/mulher, mas, atualmente, inclui na categoria de gênero homossexuais, lésbicas, bissexuais, transexuais, etc.;
- nacionalidade - pessoas com dupla nacionalidade;
- família – famílias sem a figura do pai, da mãe, famílias com homens casados, mulheres casadas, pais separados, etc.;
- raça ou etnia- mistura de raças.

Remetendo-se ao contexto atual, Hall (2006) discute uma nova concepção de identidade pautada, prioritariamente, na diferença que, por sinal, produz diferentes identidades. Considerando esse aspecto, ocorre o declínio das identidades ligadas ao passado, a fim de possibilitar a criação de novas identidades.

Não se pode dizer que os indivíduos possuem uma identidade e, sim, múltiplas identidades que se constroem dinamicamente (Borzeix & Linhart, 1996; Ashforth & Johnson, 2001; Silva & Vergara, 2002). A construção das identidades é influenciada por diferentes contextos e espaços nos quais os indivíduos interagem e que envolvem estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações dos indivíduos. O entendimento da identidade como múltipla

perpassa também os vários papéis que os indivíduos assumem, nos diferentes momentos e lugares em que eles se relacionam com os outros.

Considerando o estudo da identidade nas organizações, a identidade também é considerada como uma relação dialética que se estabelece entre o indivíduo e a organização (Borges, et al., 2009). Os autores argumentam que, por meios dos processos de identificação, provenientes dos processos de socialização, é que se cria a relação identitária. Assim, vínculo sujeito-organização pode configurar-se como uma relação identitária, ou seja, uma relação fundamentada entre o igual e o diferente. Em outras palavras, a relação existente entre o indivíduo e a organização cria possibilidades de reconstrução de identidades. De acordo com o nível de identificação, abre-se espaço para a (re)configuração identitária, em que se verificam possibilidades de construção de novas identidades, mudanças de identidades e anulação de identidades.

As conceituações atuais acerca da identidade têm destacado o caráter fluido (Carrieri et al., 2008; Bauman, 2005), o que, na visão de Ghadiri & Davel (2006, p.4), é importante para se compreender “tensões entre sólido e fluido nas organizações que se manifestam, sobretudo, em termos de contradições e paradoxos”. A fluidez é explicada por Ghadiri & Davel (2006), a partir da perspectiva proximal, como “[...] um resultado pontual, parcial, contextual e temporário de um contínuo processo de reconstrução”.

A reconstrução da identidade se baseia na desestabilização e na reconsideração da identidade em toda interação que envolver novos elementos de expressão, tais como, textos, impressões, imagens ou situações. Em outras palavras, a identidade de uma pessoa vai sendo reconstruída cada vez que surgem novas informações ou novos elementos de expressão (vindos da pessoa ou sobre ela) (Ghadiri & Davel, 2006, p.5).

A identidade social está mais ligada aos grupos e pode variar de acordo com as mudanças contextuais, ou seja, refere-se ao autoconceito do indivíduo

dentro de um ou vários grupos sociais (Hogg et al., 2004) . Isso significa que podem existir também várias identidades sociais de acordo com os vários grupos ou categorias sociais com as quais a pessoa se identifica. Por meio das categorias sociais são construídos também estereótipos para aqueles que pertencem aos grupos. Estes estereótipos seriam os julgamentos que os outros constroem em relação à determinada pessoa, pelo fato de a mesma pertencer a determinado grupo. Todavia, nem sempre corresponde aos julgamentos do próprio indivíduo. Ao classificar alguém com base nos estereótipos, Hogg et al. (2004) afirmam que corre-se o risco de despersonalizar o indivíduo. Em outras palavras, há uma tendência a considerar as formas de pensar, agir e sentir dos indivíduos como sendo as mesmas dos grupos a que o mesmo pertence (Hogg, et al. 2004).

Para responder à pergunta “quem sou eu?”, que traduz o cerne da compreensão da identidade, Howard (2000) afirma que as pessoas tendem a associar características, preferências, metas e padrões de comportamento de grupos ou categorias sociais a si mesmas. O princípio central da teoria da identidade social é que os indivíduos definem sua identidade social com base em duas dimensões: social, definida pela participação em grupos sociais e atributos idiossincráticos (pessoais), que distinguem um indivíduo do outro (Howard, 2000). As pessoas tendem a avaliar positivamente o grupo a que pertencem e uma discriminação contra seu grupo e contra as pessoas que pertencem ao grupo representaria uma ameaça à sua identidade social (Howard, 2000).

A Teoria da Identidade Social, comumente conhecida pela sigla TIS, é utilizada para compreender como os indivíduos classificam a si e aos outros, com base em categorias sociais, tais como religião, gênero, classe, etnia, etc. (Ashforth & Mael, 1989). Na busca por referências identificatórias, a fim de aumentar sua autoestima, os indivíduos filiam-se a grupos sociais, os quais possuem determinados traços identitários que, por sua vez, podem ou não ser internalizados pelos membros. Nas organizações, a identificação do indivíduo

com determinados grupos sugere atitudes de maior engajamento e satisfação de se ver como parte do grupo (Ashforth & Mael, 1989).

Outra forma de analisar a identidade é considerando-a como prática discursiva (Somers, 1994; Humphreys & Brown, 2002; Rhodes & Brown, 2005; Clarke et al., 2009). Os autores acreditam que tanto as organizações como os membros que dela fazem parte necessitam criar repertórios discursivos, os quais criam sentidos compartilhados que favorecem o senso de coerência. Todavia, as práticas narrativas em torno da identidade organizacional são um tanto complexas e, de alguma maneira, podem conter contradições e inconsistências. O papel da linguagem é significativo na construção discursiva da identidade, dado que aquela opera em várias conjunturas a fim de facilitar a socialização com o propósito de interiorizar as regras institucionais e rotinas no hábito dos indivíduos. Visto deste ponto de vista teórico, para o indivíduo, a construção da identidade envolve processos de negociação entre atores sociais e instituições, entre o “eu” e o “outro”, entre o interior e o exterior, entre o passado e o atual (Ybema, et al., 2009).

Também, na mesma perspectiva da construção identitária como um processo discursivo, está o trabalho de Ford (2006). Segundo esta autora, torna-se necessário o entendimento de como são produzidas, em determinados locais históricos e institucionais específicos, formações discursivas e práticas, pelas estratégias enunciativas. Nesse sentido, a identidade pode ser considerada como o ponto de encontro de discursos e práticas em que nos posicionamos como os sujeitos sociais de discursos particulares. Assim, os discursos e as práticas discursivas constituem o meio por meio do qual as identidades dos indivíduos são construídas.

Schnurr (2009) considera que, nas organizações, os repertórios linguísticos têm sido utilizados por inúmeros líderes, a fim de construir identidades para grupos por meio daquilo que ele chama de comunidades de

práticas. Estas seriam maneiras pelas quais os indivíduos constroem sua participação em determinados grupos por meio de atividades compartilhadas, dentre elas o uso da língua. Ao longo do tempo, os membros tendem a criar um repertório comum de normas linguísticas.

Um elemento central que deve ser destacado é a importância do discurso como “[...] construtor de poderes, ideologias, conhecimento, relações sociais, não sendo, portanto, algo puramente instrumental, alheio às pressões culturais (Siqueira & Rocha, 2008, p.240).

Uma das formas que os líderes utilizam para impingir sua marca é por meio do humor. Quando utilizado por meio de práticas linguísticas, adquire duplo sentido. Por sua natureza ambígua, ele tanto pode proporcionar mensagens de solidariedade a determinados indivíduos, quanto pode reforçar a hegemonia do interlocutor (Boxer & Corte's-Conde, 1997)

Os processos discursivos na formação da identidade ocorrem, muitas vezes, nas organizações, por meio dos processos de socialização em que se busca a adesão dos indivíduos à filosofia organizacional.

3.1.2 Relações de trabalho, socialização e a construção de identidades

Na sociedade moderna, as organizações configuram-se, talvez, como espaço mais significativo para a constituição das identidades dos indivíduos (Silva & Vergara, 2002). Machado & Kopittke (2002) reforçam essa afirmação, afirmando que as organizações têm um importante papel na conformação de identidades pessoais, já que os indivíduos constroem uma representação simbólica de sua identidade pessoal em suas vidas. O local de trabalho é, também, um local de construção de identidades. Devido ao considerável tempo que os indivíduos permanecem nos locais em que trabalham, eles constroem e negociam suas identidades sociais (Schnurr, 2009).

A crescente importância das empresas na vida dos indivíduos acaba por torná-las uma espécie de *instituição divina* (Enriquez, 2006; p.5). Isso significa pensar que os indivíduos não só devem se identificar com os valores das organizações das quais fazem parte, mas assumi-los como se fossem seus. Neste contexto, reconhecer os significados e a própria razão de ser da empresa, bem como se familiarizar com as percepções e comportamentos mais aceitos e valorizados na organização, conduz os funcionários a uma uniformidade de atitudes, o que é positivo no sentido de possibilitar maior coesão. No entanto, pode levar a uma perda de identidade, pois o comportamento dos indivíduos passa a ser uma extensão do grupo, muitas vezes se manifestando em ambientes externos da organização, quando passam a adotar comportamentos padronizados nas mais diversas situações (Fernandes & Zanelli, 2006).

Para Sainsaulieu & Kirschner (2006, p.199), a empresa representa um lugar de socialização, atuando, nesse sentido, na “construção da definição de si e dos outros”. Toledo & Bulgacov (2004) explicam que, por meio da socialização, os indivíduos buscam criar representações amparadas pelas exigências, normas e procedimentos da organização. Nesse caso, ocorre, na opinião dos autores, uma espécie de “[...] sobreposição do eu socializado em relação ao eu humano” (Toledo & Bulgacov, 2004; p.14).

Ao analisar o papel das organizações na constituição do indivíduo e de suas identidades, adentra-se nas experiências vivenciadas no mundo do trabalho. Sendo assim, Cavedon et al. (2005, p.2) afirmam que “[...] trabalhar significa existir e a identidade do trabalhador será conferida pela organização a qual está vinculado”. Fernandes & Zanelli (2006) refletem sobre como o mundo do trabalho influencia nos componentes identitários dos indivíduos. Assim, para os autores, “o trabalho nos modifica, nos torna igual em alguns aspectos, e nos separa e distingue em outros” (Fernandes & Zanelli, 2006; p.63).

A experiência do trabalho nas organizações influencia a realização dos indivíduos (Sainsaulieu & Kirschner, 2006). Nesse caso, a possível perda do emprego, para muitos, pode configurar-se como fonte de crises identitárias. Entretanto, compreende-se que isso pode acontecer ou não, dependendo dos vínculos estabelecidos entre o indivíduo e a organização e do nível de identificação.

Ao ingressarem em uma organização, indivíduos com características diversas se unem para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural em busca de objetivos pré-determinados. Essa união provoca um compartilhamento de crenças, valores, hábitos, dentre outros, que irão orientar suas ações dentro de um contexto pré-existente, definindo, assim, as suas identidades (Fernandes & Zanelli, 2006).

Por mais que o indivíduo busque nas organizações apenas uma forma de suprimento econômico e de realização pessoal, por meio da experiência do trabalho, acontece que as empresas querem muito mais dos indivíduos, estando sempre presentes na vida deles. Basta refletir, por exemplo, sobre as políticas de gestão de pessoas contemporâneas aplicadas nas organizações, pelas quais são oferecidos espaços de lazer para os indivíduos e suas famílias ou, mesmo, quando são oferecidos cursos de capacitação profissional extensivos aos seus familiares, dentre outros benefícios. Fazendo-se uma análise mais crítica dessas práticas, verifica-se que as empresas querem estar presentes em todo o tempo na vida do indivíduo, a fim de controlar e conformar suas identidades e alcançar suas metas.

A organização, ao passar por processos de mudança, define novos valores, crenças, normas e, isso, geralmente incita a reconstrução de novas identidades (Fernandes & Zanelli, 2006). Os autores argumentam ainda que “[...] as identidades dos indivíduos vão sendo construídas de acordo com o ambiente em que se inserem envolvendo, dentre outras coisas, as estruturas

sociais, a cultura e o histórico das relações” (Fernandes & Zanelli, 2006; p.59). De outra forma, caso o indivíduo não questione os padrões impostos pela organização, os mesmos podem perder sua identidade pessoal podendo ocorrer uma *despersonalização* (Fernandes & Zanelli, 2006; p.69).

No entanto, a partir do momento em que as pessoas internalizam verdades inquestionáveis, passando a adotar comportamentos padronizados, colocam-se em posição de passividade, perdendo a percepção individual da realidade. Essa falta de questionamentos, vista como positiva no sentido de promover uma homogeneização de atitudes, pode ser muito negativa, principalmente em ambientes de mudanças constantes, que primam pela criatividade e inovação (Fernandes & Zanelli, 2006).

Toledo & Bulgacov (2004) mostraram que a fonte de realização e reconhecimento de jovens que passaram de recém-formados a executivos de uma multinacional eram atribuídos à organização. Ou seja, esses jovens, ao vivenciarem uma mudança na representação de seu papel social, acabavam “abrindo mão” de sua própria história de vida, das relações pessoais com família e amigos, para atender às exigências do mercado e da organização.

Neste contexto, as organizações contemporâneas possibilitam a reflexão de como elas têm orientado a sociedade, no sentido de criar novos padrões de consumo, novos conceitos e formas de pensamento, enfim, padrões de comportamentos mais condizentes com o mercado. Ao analisar o ambiente interno das organizações, percebe-se como se tem estimulado o sujeito a ajustar seus comportamentos e atitudes às demandas da organização. Os estímulos são empregados pelas organizações na tentativa de garantir a produtividade, preservar a integração e convivência harmônica entre as pessoas nas organizações. Ressalta-se que, muitas vezes, essas identidades precisam ser reconstruídas, quando a empresa se vê diante de situações que exigem mudanças. Acontece, em alguns casos, que o indivíduo se envolve e identifica

de tal forma que passa a considerar as identidades disponíveis como suas. Assim, ele passa a “ser a organização”. Isso é compreensível, pois, ao passar a maior parte do tempo compartilhando com o grupo novos hábitos, pensamentos e valores, as experiências vivenciadas no mundo do trabalho se tornam um importante componente na dinâmica identitária. Assim, o trabalho modifica os sujeitos, tornando-os iguais em certos momentos e diferentes em outros.

Durante toda vida, os indivíduos vivenciam e aprendem diversos comportamentos, os quais, de alguma maneira, passam a ser reproduzidos socialmente. É por meio da socialização que as identidades são construídas e reconstruídas. Mas, primeiramente, é preciso conceituar socialização. Para Dubar (2005, p.XVII),

[...] a socialização se torna um processo de construção, desconstrução e reconstrução de identidades ligadas às diversas esferas de atividade (principalmente profissional) que cada um encontra durante sua vida e das quais deve aprender a **tornar-se ator** (grifo do autor).

A socialização primária é aquela que ocorre nos primeiros anos da vida do indivíduo, quando o mesmo, estando dentro ao espaço familiar, aprende determinados comportamentos, valores, regras, juízos de valor e visões de mundo, compartilhados culturalmente pela família na qual está inserido. Em outras palavras, o indivíduo age da forma com ele geralmente vê os outros agindo. Mas, ao ter contado com outras estruturas sociais, como escola, igreja, clubes sociais e outros, ele começa a conviver com outros indivíduos que possuem atributos culturais que, em alguma instância, diferem dos seus. A partir daí, ocorre um compartilhamento de maneiras de pensar e de se comportar, o que sugere construção e reconstrução de novas identidades para este indivíduo. Com o passar dos anos, o mesmo passa a ter contato com o mundo do trabalho, assim como com instituições de ensino superior e passa a atuar mais ativamente na construção social da realidade, quando busca refletir sobre si e sobre a

sociedade, de maneira geral. Mas, o contrário também pode acontecer. Caso o indivíduo não busque essa reflexão, possivelmente as organizações com as quais interage atuarão na construção da identidade dele.

Mas, nem sempre o indivíduo é aquele que reflete ativamente sobre si e sobre o mundo e, então, ele é mais produto do que produtor da sociedade. Como discutido anteriormente, as organizações buscam atuar na construção das identidades dos indivíduos, objetivando conformá-las com os pressupostos organizacionais. Outras estruturas também atuam na construção identitária dos indivíduos. Os próprios indivíduos, ao estabelecerem suas relações sociais e de trabalho, também estarão contribuindo para esse processo. A socialização ocorre de forma permanente e contínua por meio das diversas interações entre fatores biológicos, psíquicos e sociais. É por meio da identificação que se pode tratar a identidade não de maneira essencialista, mas relacional; não como algo acabado, mas como um processo em andamento (Hall, 2006), proporcionando ao indivíduo convivências marcantes decorrentes do grau de identificação vivido em cada momento.

Devido às constantes mudanças no âmbito social, em que o indivíduo interage por meio das relações e interações, verifica-se também uma necessidade constante de adaptação na construção da identidade do indivíduo, surgindo novas identidades baseadas em diferentes saberes que reelaboram e constroem diversas significações da pessoa, tornando-a um indivíduo multifacetado, integrado e flexível. Segundo Machado (2003), o indivíduo, na ânsia de pertencer e se envolver a um grupo, renuncia em vários momentos de sua vida a fatores pessoais, sujeitando sua liberdade e seus recursos pessoais em função de ser aceito e pertencer ao mesmo.

Considerando a identidade do indivíduo uma essência compartilhada que contribui para a formação de sua singularidade, observa-se o que chamamos de fenômeno relacional, fruto dos mecanismos de oposição e semelhança existentes

nas diversas formações sociais das quais este participa (Ciampa, 2001; Araújo, 1997). Quando nos referimos à identidade pessoal do sujeito, nos referimos aos resultados das diversas relações e interseções que o mesmo vivenciou em toda a sua existência, tais como com sua família, amigos, vizinhos, ambientes de trabalho, em relações afetivas e em todas as demais. Dessa forma, percebe-se uma mistura de identidades, ora assumindo, ora negando a identidade do outro, havendo, então, uma interposição de identidades durante as diversas relações vividas socialmente.

Um importante elemento a ser destacado na formação da identidade é a história. Araújo (1997), ao tratar desse elemento, conduz para o que chama de memória coletiva, que pode ser uma memória comum a um grupo social, composta por acontecimentos vivenciados ou imaginados que são contados como se fossem próprios daquele grupo. Tal memória relaciona-se com o sentimento de pertencimento e, conseqüentemente, com o processo de identificação do indivíduo a um grupo social, diminuindo, dessa forma, as possíveis incertezas advindas dessas relações. Mas, como observam Spink & Frezza (2004), esse não é um modelo estático, pois está sujeito a rupturas que decorrem do enfrentamento do não familiar e possibilitam ressignificação e transformação social.

As representações e os sentimentos que o indivíduo desenvolve a respeito de si próprio, advindos do conjunto de experiências vivenciadas, também reconstróem a identidade do indivíduo. Esta representa a junção da percepção do próprio indivíduo em relação a si mesmo, do que o outro acredita que ele seja e daquilo que ele almeja ser. A percepção sobre si é alterada em função das mudanças ocorridas na sua história de vida e nas relações sociais que estabelece.

Nos processos de socialização nas organizações, busca-se a adesão dos indivíduos à filosofia corporativa. Isso é mediado pelas políticas de gestão de

pessoas. Alvesson & Karreman (2007) verificaram que práticas de recursos humanos foram vistas como veículos de construção de significados para os indivíduos que estão na organização. Então, os membros da organização desenvolvem e reproduzem significados sobre quem eles são e o que a sua organização representa. Assim, os indivíduos se identificam de tal modo com a organização que acontece a “formatação de identidade”. Essa construção de significados se dá em meio a um ambiente de dominação ideológica por meio da prática e discursos de recursos humanos, ocorrendo uma espécie de alinhamento entre a identidade individual e a identidade organizacional.

Toledo & Bulgacov (2004), por sua vez, consideram que a dinâmica identitária é influenciada pelo processo de socialização. Os autores estudaram o processo de socialização de jovens em programas de *trainee*, em que eram utilizadas formas de controle pela organização, a fim de atraí-los e retê-los, levando em conta as implicações do controle da identidade desses jovens. Os jovens executivos estudados passavam por inúmeros ritos de passagem durante as fases de sua socialização, em que a interiorização dos valores da empresa ultrapassava a esfera do campo do trabalho, indo atingir outras esferas da vida do indivíduo.

Os processos de construção e reconstrução de identidades sugerem também momentos de crise, conforme discutido no tópico anterior. Essa ideia de “crise de identidade” também é compartilhada por Bendle (2002). Empiricamente, trabalhos como os de Toledo & Bulgacov (2004), Brito (2004) e Esthér (2007) evidenciaram experiências em que se verificou que processos de reconfiguração identitária eram marcados por momentos de “crise identitária”. Verificaram, como traço comum e marcante da construção ou reconfiguração identitária dos indivíduos, os momentos caracterizados por constantes contradições em relação ao “eu”. Nesse sentido, pode-se destacar uma espécie de “crise”, em que o indivíduo passa a negar alguns traços da identidade até

então construída, para assumir traços desejáveis para a “nova identidade”, ou seja, a identidade ligada à função. Pode ser que essa identidade construída já seja uma identidade relacionada à organização com alteração apenas na função ou pode assumir forma diferente e incitam o indivíduo a negar a sua identidade pessoal em favor da identidade da organização.

De maneira geral, a construção identitária dos indivíduos envolve uma articulação de várias esferas nas quais ele convive, sejam elas, a familiar, a social, a organizacional e a profissional. Esta última, atualmente, tem exercido forte influência sobre a dinâmica identitária dos indivíduos e, por isso, será priorizada nas análises.

3.2 O trabalho feminino, gestão e identidade

A inserção do contingente feminino no mundo produtivo se deu no início da industrialização (Belle, 1993). Entretanto, o trabalho feminino era menos qualificado, se comparado ao dos homens. As mulheres recebiam salários mais baixos e ainda ocupavam posições de menor prestígio. Belle (1993, p.196) explica que o "modelo de mulher do lar", imposto no século XIX, começou a ser questionado a partir do início da contestação dos papéis profissionais desempenhados pelas mulheres. Isso aconteceu devido à modificação da posição da mulher nas organizações, ou seja, elas, que antes ocupavam posições estritamente subalternas, passam a assumir postos de mais responsabilidade.

Quanto às mulheres em cargos executivos, isso acontece com mais frequência nas áreas tradicionalmente ocupadas por elas, como saúde, educação e cultura. Outras áreas como a de produção e engenharia, ainda são predominantemente ocupadas por homens (Bruschini, 2007).

Mesmo assim, estudos mostram (Bruschini & Puppini, 2004) que, no caso das mulheres, elas têm se envolvido cada vez mais com as funções tipicamente de homens, mas o contrário não se confirma. Sem dúvida alguma,

não se pode negar que há homens que têm assumido atribuições tipicamente femininas, mas não na mesma proporção que as mulheres têm assumido as atribuições tipicamente dos homens. Um desses exemplos é a desigualdade no que diz respeito às atribuições domésticas (Madalozzo et al., 2008). Mesmo com uma maior participação dos homens, a responsabilização pelas atividades domésticas ainda recai, quase que exclusivamente, às mulheres.

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

Pahl (1997) também reflete sobre as mudanças na identidade de gênero dos indivíduos. Nessa perspectiva, “[...] a distinção entre masculinidade e feminilidade continua dependente da diversidade de ocupações” (Pahl, 1997, p.144). Assim, a identidade masculina⁴ é construída de acordo com a função que o homem desempenha. Isso vale também para as mulheres, por exemplo, quando precisam assumir cargos de gerência executiva e necessitam incorporar tipos de comportamentos incentivados em organizações com valores tipicamente masculinos. Nesse caso, então, a mulher assume determinados traços identitários da função gerencial que ela desempenha dentro da organização.

O acesso das mulheres às posições mais altas nas organizações incita a construção de uma nova identidade (Belle, 1993). Decorre daí o confronto entre os traços característicos da feminilidade e os padrões de comportamentos tradicionalmente masculinos, geralmente requeridos pelas organizações. Nesse

⁴ O termo “identidade masculina” refere-se à identidade construída a partir daquilo que, tradicionalmente, é feito por homens.

caso, muitas vezes, há a necessidade de as mulheres desenvolverem estratégias diante dos conflitos, contradições e desafios da função gerencial.

No Brasil, Steil (1997) comentou sobre a dificuldade de as mulheres assumirem os postos gerenciais mais altos das organizações, o chamado “teto de vidro”. Esse conceito, surgido no final dos anos 1980, nos Estados Unidos (Steil, 1997, p.62), denota uma espécie de *barreira sutil*, ou nível na hierarquia empresarial, que as mulheres, geralmente, não conseguem alcançar, pois parece que essas posições estão reservadas apenas aos homens. Na medida em que se avança às altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações, há um desaparecimento da presença feminina (Marry, 2008, p. 403). Lombardi (2008, p.388) apresenta algumas explicações para isso, como, por exemplo:

[...] a atribuição à mulher a quase integral responsabilidade pelo cuidado da família e dos filhos, comportamentos esperados pela organização baseados no modelo de tempo e dedicação exclusiva à carreira, resistência à necessidade de trabalhar em ambientes competitivos e assumir o desafio da direção de equipes.

Para as mulheres que conseguem se destacar, e chegam a altos postos nas organizações, conforme Cappelle et al. (2003), o forte comprometimento com a organização e com o trabalho são interpretados por estes autores como um discurso para que elas não sejam vistas como diferentes dos homens. Entretanto, apesar dessas práticas discursivas, reconhecem as desigualdades de gênero na ocupação de cargos gerenciais.

No caso do setor público, algumas das desigualdades de gênero não se confirmam. Verifica-se, por exemplo, que não existe disparidade salarial, conforme destaca Puppín (1995). A forma de ingresso via concurso público, nas organizações, é igual tanto para homens quanto para as mulheres. O salário também é o mesmo, assim como os meios para a ascensão na carreira. Todavia, o que pode diferir, no aspecto da ascensão na carreira, pode ser em relação aos

cargos de confiança, aqueles que são escolhidos pela pessoa que ocupa um cargo maior, geralmente de direção. Marry (2008) afirma que, quando se trata do setor público, o mundo acadêmico deveria garantir maior igualdade na carreira, tanto para homens quanto para mulheres. Isso porque o modo de recrutamento acontece por meio de concurso, o que torna a ascensão na carreira mais meritocrática e universal. Entretanto, a autora constatou, por meio de relatórios oficiais na Europa, que, mesmo com a criação de políticas públicas em favor da igualdade de oportunidades entre sexos, o mundo acadêmico parece não escapar do fenômeno do “teto de vidro”.

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

[...] com longos períodos de estagnação e algumas arrancadas abruptas em direção a posições mais elevadas sendo mais comum a menção da presença de um grupo de referência profissional que as tenha convidado para integrá-lo como especialista ou para dirigir empresas.

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

A inserção de mulheres nas universidades tem assumido notórios acréscimos (Velho, 2006). Nos cursos de mestrado e doutorado já se pode dizer que há uma equivalência, embora ainda persistam diferenças numéricas em relação às áreas de atuação (Melo et al., 2006). Tradicionalmente e, atualmente,

ainda que em proporções um pouco menores, as áreas de ciências exatas, computação e engenharias agregam a maioria de homens. Em contrapartida, as áreas de saúde, biológicas e ciências humanas são redutos de mulheres (Melo et al., 2006).

De acordo com Velho (2006), uma das práticas que facilitaram a inserção de mulheres na universidade como docentes foi o concurso público, o que, pelo que se espera, dificultaria as práticas discriminatórias. Uma vez dentro das universidades, as mulheres têm avançado também no campo da pesquisa, liderando, inclusive, grupos de relevada importância no país. Todavia, a autora ressalta que há baixa ocupação de cargos de direção por mulheres. Isso porque, no nível hierárquico mais alto das universidades, há uma disputa maior por posições de poder, o que seria o maior obstáculo para ascensão na carreira. Mas, Velho (2006) adverte quanto às desigualdades de gênero nas universidades:

Então, quando se fala da equivalência numérica entre homens e mulheres na ciência, estamos comparando duas categorias que, ainda que extremamente variadas dentro de si mesmas, diferem ainda mais quando contrastadas uma com a outra. Essa diferenciação é de tal sorte que se poder dizer que aquele contingente de mulheres que hoje conseguiu chegar aos escalões superiores da carreira acadêmica e até mesmo algumas posições de decisão no sistema de C&T, teve, de alguma maneira, que 'reinventar' a sua identidade à imagem e como semelhança de um "modelo masculino" de sucesso acadêmico (Velho, 2006, p xv).

No entanto, mesmo com o concurso público, os jogos de poder persistem como uma maneira com que os homens se articulam, a fim de proteger os pares. Nesse caso, podem ser estabelecidos acordos informais entre os homens, que impedem as mulheres de ascenderem na carreira administrativa.

No mundo acadêmico, assim como nas funções gerenciais de nível mais elevado, ainda se percebe uma tradição ou, como disse Velho (2006), um modelo masculino de conduta e sucesso. Esse modelo, seja ele seguido ou

contestado, serve de base para a construção da identidade das mulheres que exercem tais funções.

A forma como cada mulher irá lidar com os novos papéis que lhes foram atribuídos e com seu equilíbrio dentro da sua dinâmica identitária dependerá das relações que ela estabelece na vida profissional e na pessoal. Essas relações sociais estão permeadas pelas relações de gênero.

Ao estudar o gênero na perspectiva de Soihet (1997, p. 5), busca-se opor ao determinismo biológico relacionado aos termos *sexo* ou *diferença sexual*. Isso quer dizer que o gênero é, também, uma relação interdependente que se estabelece entre o masculino e o feminino. O gênero deve ser compreendido com base em “[...] aspectos psicológicos, sociais e culturais da feminilidade e masculinidade e não os componentes biológicos, anatômicos e o ato sexual que caracterizam o sexo” (Marodin, 1997; p.9). Então, o sexo refere-se aos fatores biológicos, enquanto o gênero diz respeito aos fatores sociais e culturais.

Os estereótipos de gênero surgem quando se cria um padrão de comportamento para o homem e para a mulher, relacionados aos papéis de gênero. Marodin (1997, p.10) explica que:

[...] a estrutura social é que prescreve uma série de funções para o homem e para a mulher como próprias ou ‘naturais’ de seus respectivos gêneros. Essas diferem de acordo com as culturas, as classes sociais e os períodos da história.

Os estereótipos não são regras ou normas (Strey et al, 1997). Mas, segundo os autores, “[...] podem chegar a ter um efeito normativo sobre ideias e comportamentos” (p. 86). Ou seja, existem pessoas que pertencem a determinados grupos ou categorias sociais e, por isso, são julgadas pelos outros como tendo as características compartilhadas pelos membros deste grupo ou de determinada categoria. Essa pessoa passa a ser percebida com base no

estereótipo, mas isso não significa que ela realmente tenha as características pelas quais ela é julgada pelos outros.

Grande parte das expectativas para o comportamento do homem e da mulher deriva da socialização primária, em que são transmitidas, por meio da convivência em família, normas e valores da cultura, os quais ensinam aos indivíduos o que é ser menino ou menina (Marodin, 1997). Nesse sentido, as meninas, geralmente, são incentivadas às atividades ligadas ao “cuidar” e ao “ajudar”, enquanto aos meninos estão reservados os comportamentos relacionados ao “competir”. Assim, de alguma maneira, se constroem as características associadas ao homem e à mulher, que definem padrões de comportamentos esperados para estes sexos.

Conforme apontam Thomas & Davies (2002), nas culturas ocidentais, as masculinidades são definidas com base em tudo aquilo que não é emocional, ou seja, a racionalidade e a lógica. Em contrapartida, a feminilidade é construída em características como a emotividade, a empatia o carinho e o apoio. Em outras palavras, tradicionalmente, o homem deve deter a razão e a mulher deve agir com o “coração”. Mas, se for analisado em termos de identidades mais fluidas (Ghadiri & Davel, 2006) e descentradas (Hall, 2006), os traços de feminilidade e masculinidade não estarão necessariamente vinculados às mulheres e aos homens, respectivamente.

Em linhas gerais, autores como Maddock & Parkin (1993) Thomas (1996) e Mills (1998) acreditam que o ambiente gerencial ainda é dominado pelas masculinidades hegemônicas, que seriam as características necessárias, ligadas ao masculino, para atingir determinados cargos na hierarquia organizacional ou, mesmo, para se obter legitimidade e ser bem sucedido. Nessa perspectiva, emerge uma relação cíclica em que, com a presença de homens nas organizações, constroem-se os padrões tradicionais de masculinidades hegemônicas, o que influencia também a sociedade, a socialização e os papéis

organizacionais. Mas, há também influência dos valores sociais reforçando essa hegemonia, pois acontece a reprodução de práticas sociais nas organizações.

No sentido contrário, Thomas & Davies (2002) apontam outra tendência no mundo corporativo para a gestão executiva. Com a crescente inserção de mulheres em cargos de gerência, percebeu-se que algumas delas tinham o perfil voltado mais para o auxílio do que para a competição, o que poderia ser um diferencial, em alguns casos nas organizações. Segundo estes autores, há um novo discurso que busca incentivar características, como ouvir, motivar e prestar apoio, que são, geralmente, ligadas ao feminino.

Especificamente, sobre a gerência feminina, há pesquisas desenvolvidas como as de Melo (2001, 2002, 2003) sobre a inserção de mulheres gerentes em diferentes setores produtivos em Minas Gerais. No setor bancário, Melo (2003) verificou que, na opinião das gerentes, características, como sensibilidade mais aguçada, facilidade de lidar com pessoas, senso de organização, paciência e emotividade, são valorizadas como diferencial da mulher gerente e contribuem para a ascensão na carreira. Na verdade, conforme apontam Thomas e Davies (2002), estas características são incentivadas inclusive para os homens, o que, segundo Melo (2002), representa uma ruptura com o modelo tradicional de gerente com um perfil construído com base no autoritarismo e superioridade.

Mas, Melo (2003) adverte que há diferenças nos estilos e comportamentos das mulheres gerentes, de acordo com o setor em que elas estão inseridas. Isso pode ser observado comparando-se as mulheres gerentes do setor bancário com as do setor industrial. No caso destas últimas, para que consigam atingir cargos de nível mais alto, elas tendem a atuar da mesma forma que os homens.

3.3 Proposta de sistematização do quadro teórico

Atualmente, as organizações são permeadas por dificuldades, desafios e contradições. Nesse ambiente, o exercício da função gerencial está cada vez mais complexo, pois, conforme destaca Aktouf (2004), a certeza nas práticas administrativas parece ter chegado ao fim. Os indivíduos, constantemente, buscam assumir determinados papéis ao longo de suas vidas. Isso acontece devido aos processos de socialização pelos quais os mesmos passam. A busca de papéis sugere também a re(construção) de novas identidades, que se modificam de acordo com a função que os indivíduos desempenham, com a organização ou com grupo a que pertencem (Dubar, 2005; Ciampa, 2001).

Durante os processos de socialização, as identidades se modificam, pois as relações sociais que se estabelecem no campo organizacional fundamentam o caráter relacional do conceito de identidade, utilizado nesta pesquisa. Sendo assim, buscou-se dialogar as impressões do “eu” e do “outro”, ou seja, o “eu” é modificado pela visão do “outro” e o contrário.

No entanto, para a compreensão da dinâmica identitária das docentes, a que se propôs a pesquisa, foi preciso também entender de que forma as relações se estabelecem entre as relações de gênero e o exercício da função gerencial na universidade. Considerando a instituição do contexto desta pesquisa, tradicionalmente administrada por professores do sexo masculino e permeada por valores considerados masculinos, abriu-se espaço para investigar as motivações das mulheres para o exercício de um cargo gerencial, bem como suas dificuldades.

Mas, a construção de identidades não é, por si só, produto de relações estabelecidas pelas professoras gerentes no contexto do trabalho. A identidade é construção que ocorre durante toda vida e, com tal, possui fortes ligações com experiências do passado. Cabe, então, para compreender a dinâmica identitária das entrevistadas, entender a constituição dessas mulheres como sujeitos. As

identidades construídas no exercício da função gerencial estão também relacionadas às identidades advindas de contextos histórico-sociais.

O quadro teórico é composto, então, pela exploração do conceito de identidade individual. Essa identidade se modifica na medida em que as pessoas assumem determinados papéis, inclusive os gerenciais. Decorre daí a perspectiva da construção de identidades advindas do exercício da função gerencial, considerando a interação entre as identidades individuais, sociais e aquelas ligadas ao profissional. E a questão do gênero perpassa todo o contexto da função gerencial, dando a ela novos sentidos.

Uma questão importante que emergiu no desenvolvimento deste referencial teórico foram as concepções de identidade ligadas aos termos “sujeito”, “indivíduo” e “ator”. Cimpa (2001) e Dubar (2005) utilizam mais frequentemente a noção da identidade como aquela relacionada ao ator, aquele que vivencia os papéis, e as identidades se modificam à medida que os papéis disponíveis são assumidos. Já Hall (2006) aborda a identidade como ligada à noção de sujeito, ou seja, aquele ligado à razão, que busca refletir sobre a realidade, assim como questioná-la na busca pela mudança.

No caso da função gerencial, que é permeada por contradições, ambiguidades e dilemas, aqueles que assumem o papel de gestores articulam as três categorias de comportamentos, a saber, sujeito, indivíduo e ator. Assim, ao acatarem as normas, procedimentos, práticas e ideologias das organizações, os gerentes mobilizam suas identidades de indivíduo. Porém, um dos papéis do gestor é liderar os subordinados e negociar com os pares e superiores, o que incita a necessidade de interpretar um personagem que, nem sempre é condizente com a identidade individual dele. Então, com base em Goffman (2008), acontece incorporação dos papéis, pelo exercício da função gerencial e cria-se uma identidade virtual. Mas, quando o gerente atua como sujeito, dá sentido à sua identidade real. O próprio fato de o gerente interpretar um papel,

mas reconhecer-se de maneira diferente, é uma evidência de que ele reflete sobre si e, então, torna-se sujeito.

Mas, a identidade real, aquela construída por meio de um processo biográfico e social, está em interação com a identidade virtual (atribuída). Quando o gestor percebe esta dissonância, busca construir aquilo que Goffman (2008) denomina de estratégias identitárias. O contexto gerencial é cotidianamente marcado por esse tipo de prática. Mas, isso não quer dizer que o gerente deixe de ter alguma das três atuações. Ele apenas as negocia de acordo com as suas necessidades, sejam elas pessoais, sociais ou profissionais.

Para cumprir o objetivo desta pesquisa, compreender a dinâmica identitária de mulheres que assumiram/assumem cargos gerenciais, utilizou-se esta reflexão de que as professoras tanto atuam como indivíduos, sujeitos ou atores; afinal, a identidade é dinâmica.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 A natureza da pesquisa

No desenvolvimento deste trabalho, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, por envolver aspectos como a complexidade das experiências pessoais, da dinâmica identitária e das relações de gênero no espaço organizacional, um espaço de interação social (Bogdan & Bikley, 1994; Oliveira, 1997).

Na pesquisa qualitativa, não há preocupação com números, medidas ou expressões quantitativas, expressando uma visão mais subjetiva dos atores envolvidos (Triviños, 1987). Ainda segundo este autor, na pesquisa qualitativa, parte-se para a análise dos resultados de forma indutiva, ou seja, não há hipóteses para se verificar empiricamente. Sendo assim, os significados e a interpretação são frutos da percepção do fenômeno estudado dentro de um contexto.

Godoy (1995) ressalta algumas características básicas que identificam a pesquisa qualitativa. De acordo com esta autora:

[...] um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

Godoy (1995) comenta também que, inicialmente, se parte de questões amplas a serem levantadas e, no decorrer do estudo, estas vão se estreitando ou tomando diferentes caminhos. Destaca-se, além disso, o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente de estudo, evidenciando uma interação entre os atores envolvidos.

4.2 A opção pelo método de pesquisa

Acredita-se que o método de pesquisa mais indicado para a realização deste estudo seja o método da história de vida, que se insere nos estudos biográficos. Estes estudos, em linhas gerais, visam investigar determinados fenômenos a partir de narrativas da vida dos indivíduos. Por se tratar de um estudo que busca, entre outras coisas, investigar a dinâmica identitária de sujeitos específicos, em todo o percurso de pesquisa o componente subjetividade está presente. A exemplo de outras investigações acerca da identidade (Watson, 2009; Essers & Benschop, 2009), optou-se, assim como esses autores, por um método de pesquisa que mais apresentasse coerência teórico-metodológica com os objetivos da pesquisa. Além disso, reforçando a opção pela história de vida, atendeu-se às recomendações de Siqueira & Rocha (2008) e Lisboa (2002) quanto à utilização de métodos biográficos que, em suma, buscam dar “voz ao sujeito” por meio do discurso.

Watson (2009) critica os trabalhos que efetuam a análise da identidade a partir apenas da perspectiva da “identidade na gestão”, como se a identidade fosse construída apenas por meio do exercício da função gerencial ou, mesmo, como se existisse uma identidade relacionada, exclusivamente, à vivência gerencial. De fato, mesmo as identidades construídas a partir do exercício da função de gerente possuem, de alguma maneira, ligação com outros espaços sociais frequentados pelo indivíduo. Para uma melhor compreensão, o autor sugere que a análise seja feita dentro de um contexto histórico-social. Afinal, a identidade é construída desde a infância e, durante toda a vida, sofre modificações acompanhadas, também, de contradições, fragmentações e descontinuidades. Watson (2008) adverte que, ao estudar a dinâmica identitária de gerentes, um grande perigo é não enxergá-los como pessoas inteiras. Nesse sentido, as atividades gerenciais são apenas partes da vida do gerente, sendo as outras partes construções que ocorrem historicamente.

4.2.1 A história de vida e a sua utilização

A história de vida foi utilizada em diversos campos da ciência. Na educação, cita-se o trabalho de Bueno (2002), que investigou a questão da subjetividade de professores, bem como suas trajetórias de vida, carreiras e percursos profissionais. Na sociologia, Camargo & Goés (1981) estudaram o movimento tenentista e o contexto da época; Camargo, Hippólito & Lima (1983) investigaram sociedades pouco integradas em países da América Latina. Na área de saúde, Spíndola & Santos (2003) pesquisaram o cotidiano das mulheres-mães-trabalhadoras de enfermagem, identificando a interferência da profissão na vida dessas mulheres e analisando a percepção da realidade, tomando como base suas histórias de vida. Outros trabalhos na área de saúde podem ser citados, como os de Santos (1998), Silva (2003) e Alves (2006).

No estudo das trajetórias, Camargo (1984) relata que o melhor caminho para se compreender a experiência de vida do indivíduo, juntamente com sua ideologia e ações, é por meio da história de vida. Além disso, possibilita ainda a “[...] *compreensão de significados implícitos em suas ações*” (Camargo, 1984; p.16).

Já Brioschi & Trigo (1987), ao refletirem sobre a contribuição da história de vida, chamam a atenção para a compreensão de trajetórias, destacando o sentido histórico e as diversas relações que se estabelecem entre os indivíduos, indicando, dessa forma, a dinâmica das relações sociais. A busca pela compreensão de trajetórias sugere também construção de um saber sociológico que se ampara na relação dialética entre a teoria e a prática.

É interessante notar que, dentre os diversos autores que escrevem sobre história de vida ou a utilizam, não há um consenso sobre o seu conceito. Becker (1999) reflete sobre ela considerando-a como uma técnica de coleta de dados e ressaltando uma de suas contribuições, que é a possibilidade de dar ao pesquisador a noção de processo. Camargo (1984, p.16), porém, considera a

história de vida como método de pesquisa. Segundo a autora, esta abordagem “[...] representa o melhor caminho para se chegar mais perto da experiência vivida do ator – sua ideologia e sua práxis – possibilitando a compreensão dos significados implícitos em suas ações’.

A história de vida, na opinião de Queiroz (1988, p.208), pode ser definida como:

[...] relato de um narrador sobre sua existência através do tempo, tentando reconstituir os acontecimentos que vivenciou e transmitir a experiência que vivenciou. Narrativa linear e individual dos acontecimentos que nele considera significativos, através dela se delineiam as relações com os membros de seu grupo de sua profissão, de sua camada social, de sua sociedade global, que cabe ao pesquisador desvendar.

A história de vida é usada, basicamente, para a compreensão de grupos a partir de trajetórias individuais, ou seja, compreender o social a partir do individual, conforme apontam Silva et. al. (2007), Marre (1991), Camargo (1984) e Queiroz (1988). Cabe lembrar, então, que o indivíduo sempre está inserido dentro de um contexto social e, sendo assim, sua história é marcada por fatos, pessoas, organizações e relações que ele estabelece com o “outro”. Todavia, Camargo (1984) avança um pouco mais ao afirmar que, além de buscar a compreensão de um grupo, a história de vida busca, também, apreender a natureza de um período histórico. Dessa forma, pode investigar, por exemplo, um determinado período da sociedade, por meio de relatos de experiências de vida individuais.

A vida é uma produção temporal em que se encontram elementos do passado, presente e futuro (Denzin, 1984). Sendo assim, ela é constituída por vários projetos ao longo dos anos e

[...] a preocupação fundamental do estudo da história de vida e da análise do relacionamento entre a práxis individual e coletiva e a mudança sócio-histórica é compreender de que maneira as vidas, como propriedades biográficas, são possuídas, reunidas, trocadas, ultrapassadas, descartadas, lembradas, memorizadas, dissecadas, estudadas, faladas, administradas, controladas, manipuladas, destruídas e desperdiçadas (Denzin, 1984; p.32)

Becker (1999, p. 131) afirma que a história de vida não é uma biografia. Isso porque “[...] a biografia, na maioria das vezes, representa um material seletivo que o autor exhibe no sentido de apresentar aos outros uma imagem de si mesmo da forma como ele prefere”. Nesse aspecto, a biografia está muito mais ligada a construir uma imagem requerida pelo biografado. Já a história de vida atende mais aos propósitos do pesquisador de reconstruir a realidade vivida pelo indivíduo, preocupando-se com a fidelidade das experiências e interpretações do autor sobre o seu mundo.

4.2.2 Características da história de vida

A história de vida leva em conta a descontinuidade, pois o indivíduo escolhe momentos que, para ele, são importantes. Nesse caso, o indivíduo não relata os acontecimentos de forma cronológica, mas o faz de acordo com aquilo que ele próprio considera importante (Marre, 1991). É interessante destacar, também, que, mesmo que a vida dos indivíduos tenha, de alguma maneira, uma continuidade, a forma como ela é contada não segue esse padrão. Isso acontece porque, na história de vida, quem decide o que vai contar é o pesquisado. Sendo assim, a verbalização de suas trajetórias, bem como os fatos e acontecimentos relacionados a ela, é lembrada de acordo com a importância que o narrador atribui a eles. Considerando esse aspecto, cabe ao pesquisador, no momento de suas análises, estabelecer núcleos de sentido para os temas relatados, ao mesmo tempo em que efetua a ligação entre os fatos, contextos e pessoas ao longo da trajetória do indivíduo.

Outra característica da história de vida é a possibilidade de ouvir o que o indivíduo tem a dizer. Marre (1991) comenta sobre o grande desafio da sociologia de tentar compreender a experiência humana. Sendo assim, busca-se “[...] captar como na trajetória histórico-estrutural e social de um determinado grupo, os indivíduos lutam, vivem, sofrem, pensam e se tornam partes constituintes e operantes de uma história humana e da sua estruturação sociológica” (Marre, 1991. p. 90).

Ao contar sua própria história da maneira como achar melhor, o indivíduo pode atribuir importâncias diferentes das do pesquisador, no que se refere a determinados fatos. Seria essa, então, uma das grandes contribuições da história de vida para a pesquisa qualitativa, comparando-se com as entrevistas semi-estruturadas, por exemplo. Nessas últimas, o pesquisador, a priori, já apresenta ao pesquisado os pontos que ele deseja saber ou esclarecer, o que, no entanto, pode não corresponder àquilo que o entrevistado considera importante. Sendo assim, o uso da história de vida propicia maior aproximação da realidade, o que significa pensar também na possibilidade de dar voz ao sujeito, ou seja, permitir que o mesmo possa contar uma história que muitas vezes não está escrita ou documentada. De outra forma, abrem-se possibilidades para reconstruir uma história de determinados grupos ou categorias sociais que foi construída apenas do ponto de vista ou visão de mundo do autor.

Um dos elementos que diferenciam a história de vida da história oral é o vínculo estabelecido entre o pesquisador e o pesquisado (Silva et al, 2007; Debert, 1986; Brioschi & Trigo, 1987), possibilitando, assim, um diálogo entre essas partes (Debert, 1986). A proximidade, característica da primeira, torna-se essencial para que se possa “descortinar” a vida do indivíduo. De acordo com Marre (1991), é muito importante descobrir de que forma o pesquisador pode ajudar o indivíduo a expressar sua vida por meio dos relatos. Sendo assim, o

autor relata que a experiência de vida do indivíduo pode ser caracterizada como uma verdadeira “mina de ouro”.

Para Brioschi & Trigo (1987, p.633) o pesquisador,

[...] se depara, no seu processo de pesquisa, com um objeto que reage à sua presença, detém um saber que lhe é próprio decorrente de sua experiência de vida, capaz de atribuir significado às suas ações e ao seu discurso, expressando e articulando seus pensamentos à sua maneira.

Nesse ponto, cabe refletir sobre a questão de que o indivíduo que será pesquisado ser um mero “objeto de pesquisa”. Na reflexão das autoras, parece ficar bem claro que a história de vida permite ao indivíduo reconstruir a si próprio como pessoa que sente, que age e reage aos acontecimentos. Portanto, não faz sentido pensar em objeto de pesquisa e, sim, em sujeito, pois ele tem o direito de contar sua própria história da forma como achar melhor e, além disso, interagir com o pesquisador, podendo inclusive, criar um discurso que não condiz com a sua prática social.

Outra questão presente nos estudos que utilizam a história de vida é a subjetividade, tanto do pesquisador quanto do pesquisado (Brioschi & Trigo, 1987, Queiroz, 1988). Queiroz (1988) faz uma discussão interessante acerca da subjetividade. Na visão da autora, inicialmente, o subjetivo era aquilo que pertencia apenas ao indivíduo e, nesse sentido, distinguia-o das outras pessoas. Todavia, essa compreensão não condiz com a abordagem sociológica, segundo a qual a subjetividade do indivíduo não advém apenas das bases biológicas e psicológicas, mas se desenvolve em uma coletividade. Isso significa pensar, por exemplo, que:

[...] as necessidades físicas, inclinações, paixões, prazer e dor, significam reações da parte do indivíduo a algo que captou a partir do exterior, e que só adquirem significado através da mediação do exterior; conforme a sensibilidade dele, serão

mais ou menos intensas, desencadearão ou não ações de variado tipo (Queiroz, 1988; p.218)

Queiroz (1998) tenta esclarecer melhor afirmando que, mesmo que o indivíduo tente compreender-se primeiramente, ele busca traduzir suas “sensações intraduzíveis” por meio de instrumentos que lhe dêem sentidos variados, amparados por suas vivências com a família, grupo e com a sociedade em geral. Assim, o indivíduo busca instrumentos sociais para compreender o individual. Essa relação estreita da subjetividade com o meio social é que torna a utilização da história de vida ainda mais rica, reforçando, por isso, a maneira de compreender o coletivo a partir do individual.

Brioschi & Trigo (1987) chamam a atenção para a necessidade de o pesquisador compreender que, em todo processo de investigação, a subjetividade dele estará presente. Portanto, o cuidado maior deverá ser não no sentido de evitar que a subjetividade possa aflorar durante a condução da pesquisa, mas de saber lidar com ela. De outra forma, a subjetividade também está presente nos relatos do narrador. “As histórias de vida podem ser consideradas como produtos subjetivos e simbólicos, possibilitando uma aproximação do sistema de valores e significados do narrador enquanto ser social” (Brioschi & Trigo, 1987; p. 637). Becker (1999; p. 132) também concorda com os autores mencionados, ao afirmar que “[...] a história de vida pode ser particularmente útil em fornecer-nos palpites sobre o lado subjetivo de muitos estudos, no que diz respeito aos processos institucionais sobre os quais suposições não verificadas são muitas vezes elaboradas”.

Marre (1991, p.115) faz um resumo das características da história de vida, da seguinte forma: 1) um dos objetivos da pesquisa participativa, a história de vida, é “devolver a palavra ao pesquisado”. Há uma relação de igualdade substancial entre o pesquisador e o pesquisado, o que significa pensar que “[...] ninguém deseja subordinar o outro a seu próprio discurso; 2) a empatia deve ser

valorizada no momento das entrevistas em oposição à neutralidade, tão comum nas pesquisas realizadas nas ciências naturais e 3) o pesquisador deve ter a capacidade de correr riscos. Isso significa fazer perguntas certas e avaliações ou críticas pertinentes, a fim de que o pesquisado sinta-se à vontade para verbalizar e rememorar suas histórias.

Na prática, o que se expressa na linguagem das histórias de vida relacionadas com a vivência histórica de determinados grupos sociais é algo relativo a fatos históricos, estratégias e juízos de valores. “É, também, algo relativo a relações de poder, dominação, subordinação, cuja desigualdade impregna, penetra ou se irradia na convivência dos homens, comunicando ou se opondo entre si” (Marre, 1991; p.119).

Quanto às possibilidades de uso, além de utilizar a história de vida, geralmente, nos estudo de caráter qualitativo, Queiroz (1988) chama a atenção para que, mesmo em trabalhos quantitativos, pode-se utilizar a história de vida no início da pesquisa para que as questões que vão nortear o trabalho sejam levantadas a partir dos relatos do informante e não daquilo que o entrevistador pensa sobre o assunto.

Em relação às pesquisas qualitativas, pelo próprio caráter mais detalhista e de maior profundidade de análise, ressaltam-se as investigações que buscam, dentre outras coisas, compreender a dimensão da subjetividade dos indivíduos, possibilitando a interação entre as trajetórias de vida e os momentos históricos vividos pelos depoentes. Outras possibilidades também se abrem quando se propõe pensar nas relações que se estabelecem entre os valores individuais, sociais e organizacionais, compreendendo-os, em alguns momentos, como imbricados, nos processos de reconstrução e ressignificação, por meio da memória e dos relatos.

4.3 Os sujeitos da pesquisa

Os sujeitos que participaram desta pesquisa foram:

- a) professoras que ocupam cargos gerenciais executivos (pró-reitorias, chefias de gabinete e diretorias), cujo acesso ocorre por indicação da reitoria e
- b) professoras que ocupam o cargo de chefes de departamento, cujo ingresso se dá por meio de eleição pelos pares.

A fim de resguardar a identificação das entrevistadas, optou-se por nomeá-las de forma fictícia por: Célia, Elizabeth, Lílian, Aparecida, Michelle, Carolina, Elizangela e Fernanda. Não foram identificados os cargos que ocupavam/ocupam, os departamentos ou os setores que trabalhavam/trabalham ou a área de atuação.

4.4 Descrição detalhada do percurso metodológico de coleta de dados

Optou-se por apresentar detalhadamente o percurso metodológico seguido, por acreditar-se que este estudo também tem uma contribuição metodológica para a área de estudos organizacionais. O método da história de vida ainda é pouco usado nesta área, conforme levantamento feito em alguns dos principais periódicos da área de Administração no país, a saber, Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração Contemporânea eletrônica (RAC Eletrônica), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração de Empresas eletrônica (RAE Eletrônica) e Revista de Administração Pública (RAP). Ao todo, foram encontrados apenas quatro trabalhos que utilizaram a história de vida como principal método de pesquisa ou técnica complementar. Assim, acredita-se que o mesmo tenha muito a contribuir para o aprofundamento teórico em estudos que

envolvam discussões acerca da subjetividade nas organizações. Foram explicitados os passos seguidos para a realização das entrevistas, desde os primeiros contatos até o período de sua realização. São expostas, ao final deste capítulo, algumas dificuldades enfrentadas pelo pesquisador devido às especificidades dos sujeitos da pesquisa. Acredita-se que a descrição detalhada do percurso metodológico poderá ajudar outros pesquisadores em seus estudos.

Na primeira fase da pesquisa, utilizou-se pesquisa documental em material impresso disponibilizado pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH) da universidade pesquisada, a fim de mapear os cargos gerenciais da instituição, quais sejam: chefia de gabinete, pró-reitoria, coordenadoria de curso de graduação presencial, coordenadoria de curso de pós-graduação *strictu sensu*, e chefia de departamento. O tempo de mandato em todos esses cargos é de quatro anos.

Em seguida, fez um levantamento de todas as mulheres que já ocuparam ou ocupam cargos gerenciais na universidade até o ano de 2008, a fim de se definir o total de professoras que fariam parte da população de possíveis entrevistadas. Ressalta-se que as professoras que estão atualmente ocupando um cargo gerencial, mas que nunca ocuparam anteriormente outro(s) cargo(s), não foram consideradas nessa contagem, pois os mandatos mais recentes iniciaram-se no ano de 2008. Então, como um dos pontos da pesquisa era identificar mudanças nas entrevistadas após ocuparem um cargo gerencial, conseqüentemente não seria possível abordar esta questão.

Chegou-se ao total de 22 professoras que ocuparam um cargo gerencial ou ainda ocupam (mas que já ocuparam anteriormente). Desse total, algumas já estão aposentadas. Assim, prosseguiu-se a escolha dos sujeitos a serem entrevistados, com o primeiro contato por telefone, em que o entrevistador solicitava às professoras uma reunião individual para explicar os objetivos e a metodologia da pesquisa.

O primeiro contato pessoal com as professoras foi nessas reuniões, com duração de cerca de 10 minutos, o que foi importante tanto para o pesquisador quanto para as professoras para que se estabelecessem os critérios do processo, cujas narrativas envolveriam questões pessoais a serem relatadas em várias entrevistas. Com a concordância da professora em participar da pesquisa, foi formalizada a participação por meio de um termo de compromisso, em que o entrevistador se comprometia a garantir o sigilo das informações bem como a sua utilização apenas para fins científicos. As entrevistadas assinavam o termo de compromisso, certificando-se de que foram devidamente orientadas sobre a proposta do projeto de pesquisa, bem como sobre a metodologia a ser empregada, assim como autorizavam a utilização dos seus relatos na dissertação de mestrado.

Ao todo, conseguiu-se conversar pessoalmente com dez professoras e todas elas concordaram em participar da pesquisa. Contudo, uma delas não pode comparecer a duas entrevistas seguidas e posteriormente estaria viajando por algum tempo. Então, decidiu-se eliminá-la da amostra, pela dificuldade de realização das entrevistas e foram entrevistadas nove professoras de distintos departamentos.

Porém, ao tomar conhecimento dos relatos, bem como das análises feitas, uma das entrevistadas solicitou que fosse retirada da pesquisa. Como parte dos procedimentos do método da história de vida, o pesquisador deve devolver os relatos das entrevistadas e as análises relacionadas aos mesmos, a fim de que o entrevistado possa confirmar se realmente era aquilo que ele queria dizer ou mesmo discordar da interpretação do pesquisador. Então, para esta pesquisa, foram considerados os depoimentos de oito professoras gerentes.

As entrevistas pessoais eram marcadas por telefone ou após cada entrevista anterior. Todavia, com os vários compromissos das professoras advindos do exercício da função gerencial, docente e pesquisadora e outros

personais, as entrevistas tinham sempre que ser confirmadas. Mesmo assim, muitas foram desmarcadas.

A coleta de dados foi feita de maio a novembro de 2009. Ao todo, foram realizadas 25 entrevistas, com duração entre 20 minutos e 1 hora e 10 minutos. As narrativas das histórias de vida foram registradas por meio de um gravador digital e, posteriormente, transcritas.

Aplicou-se o critério de saturação com seis entrevistadas, para estabelecer quantas entrevistas seriam necessárias, pois, a partir da última entrevista, percebeu-se que as informações começavam a se repetir. Assim, percebeu-se que não haveria necessidade de realizar mais entrevistas. Entretanto, com outras três entrevistadas, não se conseguiu atingir o ponto de saturação, em virtude da dificuldade de realização das entrevistas. Por várias vezes, as entrevistas foram marcadas, mas não aconteceram.

Desde o primeiro contato com as professoras, buscou-se demonstrar a seriedade do trabalho, bem como a garantia do sigilo das informações. Percebeu-se que, na primeira reunião (aquela em que seria apresentada a proposta de trabalho e assinado o termo de compromisso), as professoras acharam a proposta de pesquisa bem interessante, exatamente por refletirem também acerca do fenômeno recente na universidade, que é a inserção de professoras em cargos gerenciais. Isso parece ter “mexido” um pouco com a subjetividade das mesmas. Mesmo assim, ainda mantinham certo “distanciamento”. É como se elas ainda estivessem um pouco “desconfiadas” quanto à realização das entrevistas. Mas, logo na primeira entrevista, a maioria das professoras começou a se “abrir” mais para a pesquisa, ou seja, ficar mais à vontade para falar, para relatar sua trajetória de vida.

Como o próprio método de pesquisa propõe, as entrevistadas puderam “trazer à memória as coisas do passado”, ora apagadas, ora esquecidas com o passar do tempo. As lembranças da infância, da adolescência, da juventude e da

vida adulta emergiam como elementos propulsores da “afloração” da subjetividade. Na verdade, compreender a dinâmica identitária das professoras é, também, tentar expressar esta subjetividade por meio dos relatos orais, gestos e expressões faciais.

Na operacionalização das entrevistas, inicialmente, não se utilizou qualquer forma de estruturação das questões. Mas, logo na primeira entrevista, foi pedido às entrevistadas que as mesmas contassem sua trajetória ou história de vida. Assim, as entrevistas sempre começavam com a questão: “Conte-me sua história de vida”. Então, elas tinham a liberdade de começar por onde desejassem. Mas, quando se percebia que algumas delas contavam muito rápido sua história de vida, buscava-se estimulá-las a falar um pouco mais, com o cuidado de não induzir as respostas, sugerindo questões do tipo: “fale sobre sua infância”, “fale sobre sua adolescência e juventude”, “fale sobre sua vida profissional”, “fale sobre momentos marcantes de sua vida”, etc.

Após a realização de cada entrevista, a mesma era analisada, a fim de que o próximo roteiro fosse elaborado a partir dos relatos da própria entrevistada. Embora houvesse os objetivos específicos de pesquisa norteando-a, pretendia-se que as entrevistadas contassem aquilo que elas considerassem importante. Isso reforça uma característica dos estudos qualitativos, a circularidade da pesquisa, ou seja, coleta de dados/análise, coleta de dados/análise.

As entrevistadas foram realizadas na universidade e na casa de uma professora. Oito professoras preferiram que os relatos fossem contados em seus gabinetes ou em salas de reuniões e uma das professoras pediu que fossem realizados em sua residência.

Durante o processo de coleta de dados, verificou-se que o vínculo de proximidade e informalidade estabelecido entre o entrevistador e as entrevistadas permitiu que elas sentissem liberdade e comodidade para relatar

suas trajetórias de vida. Durante as entrevistas, duas professoras se emocionaram muito ao recordarem fatos marcantes e choraram. Verificou-se que a relação de informalidade estabelecida entre as duas partes contribuiu para que os relatos das trajetórias de vida representassem não apenas uma contribuição para uma pesquisa científica, mas uma oportunidade de reflexão dos momentos marcantes, conquistas, alegrias, tristezas, dificuldades, etc. Dessa forma, ao mesmo tempo em que as entrevistadas contavam suas vidas e refletiam também sobre ela, modificavam-se também como sujeitos sociais. O exercício de contar a vida pode ter se tornado mais que uma contribuição para um projeto de pesquisa, mas um prazer.

Esta atividade “terapêutica” de contar, talvez até “colocar para fora” coisas que ficaram “presas” e escondidas, trouxe curiosas e interessantes surpresas. Por exemplo, ao ligar para uma entrevistada a fim de marcar a próxima entrevista, a professora responde o entrevistador dizendo: “É o psicólogo? Que dia é a próxima sessão de terapia?”, ou mesmo, “Eu deveria pagar você por estas sessões de terapia porque, quando termina, a gente sai daqui mais leve”. Estas expressões representam a necessidade das professoras de falarem coisas que talvez estivessem escondidas e que são elementos importantes da dinâmica identitária.

4.5 Análise dos dados

A análise dos dados foi mediante análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977, p.44), “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”. Então, nesta pesquisa, buscou-se compreender os significados implícitos em palavras, frases ou expressões nos enunciados das entrevistadas. Em outras palavras, buscou-se compreender as relações que poderiam ser estabelecidas entre os fragmentos discursivos e o contexto institucional e histórico-social.

A definição de análise de conteúdo é apresentada por Bardin (1977, p.42) como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Minayo (2000) explica que a análise de conteúdo relaciona as estruturas semânticas, aquilo que foi expresso nos relatos das entrevistadas, com os significados dos fragmentos, as quais a autora denomina de estruturas sociológicas. É uma busca de articulação entre [...] a superfície dos textos descrita e analisada com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem (Minayo, 2000; p. 203).

Para tanto, buscou-se categorizar fragmentos dos relatos das entrevistadas em núcleos de sentido comuns, de acordo com a frequência que os mesmos apareciam durante a leitura das entrevistas. Inicialmente, realizou-se uma leitura mais superficial, a fim de organizar os fragmentos entre os temas que iriam surgindo. Em seguida, partiu-se para uma análise mais profunda, com o objetivo de tentar ultrapassar os significados manifestos (Minayo, 2000).

O tipo de análise de conteúdo utilizado para o processo de análise dos relatos das entrevistadas foi a análise de conteúdo temática. Para Minayo (2000, p. 209)

[...] fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado. Ou seja, tradicionalmente a análise temática se encaminha para a contagem de frequência das unidades de significação como definitórias do caráter do discurso. Ou, ao contrário, qualitativamente, a presença de

determinados temas denota os valores de referência e os modelos de comportamento presentes no discurso.

Especificamente, utilizou-se como técnica de análise de dados a análise temática de grade mista que, segundo Vergara (2005), trata-se de previamente definir categorias relacionadas ao objetivo da pesquisa, mas permitindo que, durante o processo de análise, surjam novas categorias.

5 A UFP: FRAGMENTOS HISTÓRICOS DA PRESENÇA DAS MULHERES

5.1 Breve histórico da UFP

Para uma melhor contextualização da UFP serão apresentados alguns dados⁵ que contribuem para a compreensão histórica da instituição. Trata-se de uma instituição centenária e está localizada no interior do Brasil. Foi fundada no início do século passado, por missionários americanos. No ano de 1938, tornou-se uma escola superior e, em 1963, foi federalizada. Após muitos anos, mais especificamente em 1994, a UFP transformou-se em universidade federal.

Em sua gênese, a UFP oferecia apenas um curso superior que era tradicionalmente frequentado por homens. Além deste, criaram-se também, anos depois, cursos voltados para o ensino técnico, que foram extintos assim que a instituição tornou-se federal. Outros cursos de graduação, mas na mesma linha das ciências agrárias e engenharia, foram criados no ano de 1975. Dois anos depois, outro curso foi acrescentado à instituição, a saber, um curso voltado para a gestão do agronegócio.

Em 1995 e 1996, outros cursos foram implementados na instituição e eram da área de ciências exatas e tecnologia e saúde animal. Estes cursos representaram, na UFP, uma quebra da tradição em ciências agrárias e engenharia e foram elementos marcantes no processo de expansão da universidade em direção a um perfil mais eclético. No ano de 2003, foram criados outros três cursos de graduação e este processo vem ocorrendo até os dias atuais, agregando cursos das áreas de ciências humanas, saúde, engenharia, ciências agrárias, ciências exatas e ciências sociais aplicadas.

⁵ Os dados citados neste tópico foram colhidos no por meio de pesquisa documental em materiais impressos da UFP.

A expansão dos cursos de graduação foi também acompanhada pela expansão dos cursos de pós-graduação *strictu sensu*, nos níveis de mestrado e doutorado. Além disso, a UFP oferece curso de especialização a distância e presencial. Nos últimos anos, houve também uma inserção da instituição no ensino a distância, atendendo às propostas de expansão do ensino superior por meio da Universidade Aberta do Brasil (UAB) e do Programa de Reestruturação e Ampliação das IFES, o REUNI.

Mas, em toda história da instituição, a presença de mulheres, seja como alunas, docentes ou gestoras públicas, foi pequena, comparada à dos homens. A inserção das mulheres foi acompanhada de dificuldades e desafios, mas, sem dúvida, com importantes avanços.

Algumas professoras que se tornaram gerentes também estudaram na UFP e, mesmo quando estudantes, eram minoria, em função dos cursos que frequentavam. Trata-se da segregação vertical, citada por Alvesson e Billings (1997), pela qual se limita o acesso de mulheres a determinadas profissões.

Apesar de não fazer parte do objetivo desta pesquisa, acredita-se que uma pequena exposição de algumas informações referentes à inserção de mulheres como alunas possa contribuir para compreender o contexto sócio-histórico da UFP.

Com base em informações da pesquisa documental, acredita-se que, no ano de 1951, ocorreu a formatura da primeira aluna. Não se sabe ao certo se realmente ela foi a primeira mulher a graduar-se na UFP, pois o material não informa o sexo⁶ do egresso. Mas, de qualquer maneira, este dado vem corroborar a irrisória egressão de mulheres nos anos seguintes que foi de uma em 1953, uma em 1959, uma em 1960 e, a partir daí, constatou-se um aumento, mas ainda bem pequeno, comparando-se à quantidade de homens.

⁶ Alguns nomes são utilizados tanto para homens como para mulheres.

Os depoimentos a seguir são de algumas professoras entrevistadas que também foram alunas de graduação da UFP, na época em que havia poucos cursos e estes eram voltados para a área de ciências agrárias e engenharia.

Tanto o ambiente que eu estudei, quanto o ambiente que eu escolhi pra trabalhar, quando eu ingressei na UFP, nós tínhamos um número muito pequeno de mulheres trabalhando aqui, e na minha turma, de Agronomia, a gente tinha cinco mulheres, e os demais colegas homens (Aparecida 2).

[...] e realmente a gente ficava meio que deslocada no início, porque eram poucas mesmo (...) Mas tinha que fazer tudo que os meninos faziam. Tinha que arar terra, encher silo, tudo isso a gente fazia, sabe? (Célia 3).

Os depoimentos evidenciam o pequeno número de mulheres no curso de agronomia e, por conta disso, a estratégia identitária desenvolvida pelas alunas era se masculinizarem por meio da negação da diferença. Assim, elas usavam vestimentas típicas de homens, a fim de que a aparência passasse a impressão de uma postura mais firme. Entretanto, essa era uma fase em que há insegurança e mais necessidade por pertencimento aos grupos, aos colegas e de se tornar popular. Ao cobrarem umas das outras este tipo de comportamento, acontecia a socialização pelos pares, em que, muitas vezes, a cobrança não vinha dos homens, mas das próprias alunas.

Mas, ao mesmo tempo em que elas tinham que negar a diferença de gênero perante os colegas, elas também afirmavam a diferença perante a sociedade, pois tinham que se comportar como “moças recatadas”, para não ser “mal falada”. Isso mostra um dos conceitos de identidade discutidos por Ciampa (2001), em que a identidade é vista como uma busca entre o igual e o diferente. Para as alunas, perante os homens, no aspecto produtivo/intelectual, era preciso ser como eles. No entanto, em relação à sexualidade, o comportamento social da época é que definia como elas deveriam agir. Essa reflexão traz uma importante

questão, a de como o mundo produtivo e intelectual ainda está associado aos homens e a sexualidade, às mulheres, mas no sentido negativo. Neste último caso, aos homens, socialmente, é incentivada a exacerbação da virilidade, mas às mulheres cabe a ideia de repressão, de serem “recatadas”.

Todas as professoras que estudaram na UFP reconhecem a dificuldade de conviver, na época da graduação, com a maioria de estudantes do sexo masculino. Isso porque, antigamente, muito mais que hoje, a segregação em cursos universitários era maior. Apesar de ainda existirem áreas que são tradicionalmente ocupadas por homens, as diferenças já diminuíram bastante (Melo & Lastres, 2006).

No caso da docência, levando-se em consideração o período de 1970-2008, o ingresso de professores do sexo masculino na UFP foi de aproximadamente 76%, enquanto o ingresso de professoras foi de aproximadamente 24%. A entrada da primeira mulher como docente aconteceu no ano de 1970 e esta professora ainda encontra-se na ativa. A evolução do número de mulheres docentes na instituição está representada na Figura 1 e na Tabela 3.

TABELA 3 Evolução histórica do número de professores contratados na UFP, por sexo.

Ano	Homens	Mulheres
1970	1	1
1971	2	1
1972	4	1
1973	5	1
1974	8	1
1975	18	1
1976	26	1
1977	35	1
1978	50	3
1979	69	4
1980	70	4
1981	70	4

“Continua...”

TABELA 3 “Cont.”

Ano	Homens	Mulheres
1982	73	6
1983	74	6
1984	75	6
1985	81	7
1986	82	8
1987	82	10
1988	83	10
1989	86	10
1990	87	11
1991	95	12
1992	102	16
1993	112	17
1994	124	23
1995	127	23
1996	138	29
1997	193	47
1998	208	57
1999	210	57
2000	211	57
2001	211	58
2002	214	60
2003	214	64
2004	223	65
2005	233	71
2006	265	80
2007	266	82
2008	270	86

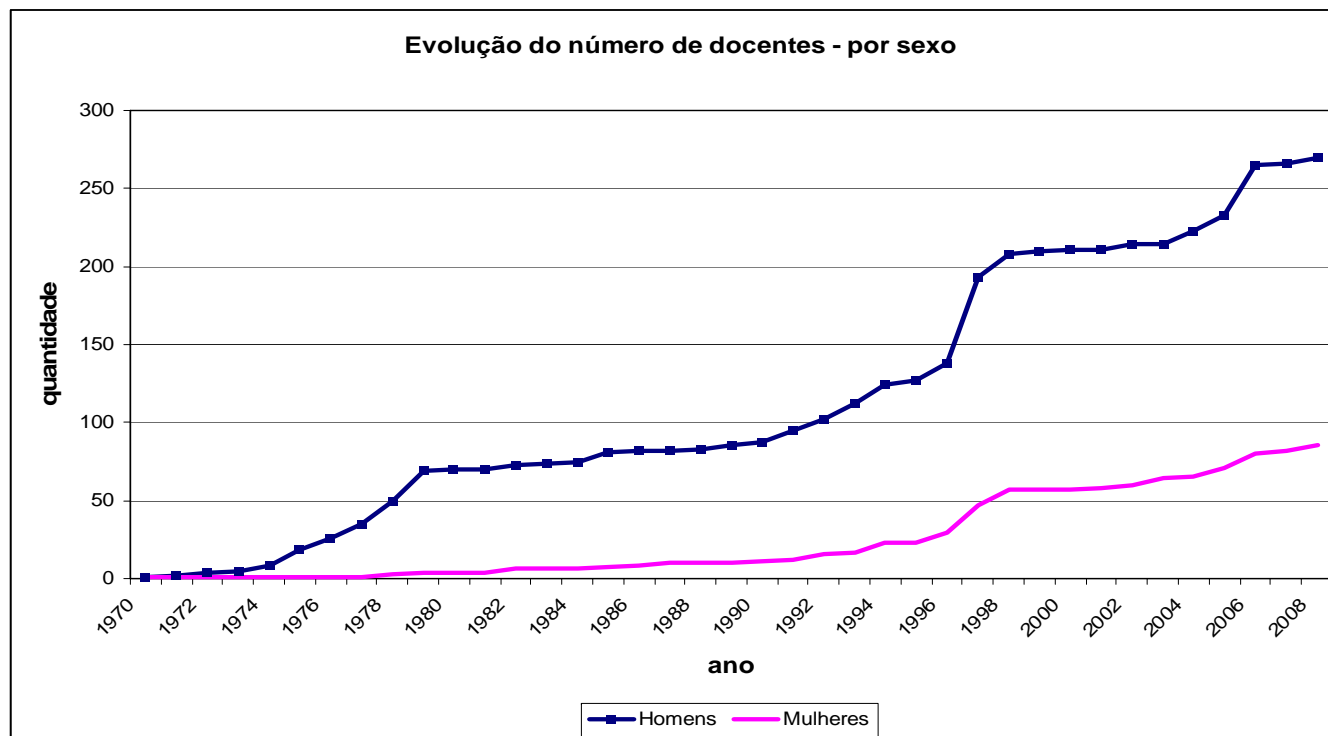


FIGURA 1 Evolução do número de docentes na UFP, por sexo.
 Nota: Estes dados referem-se aos professores que ainda estão na ativa. Aqueles que já se aposentaram foram desconsiderados.

A análise das informações do gráfico da Figura 1 evidencia um crescimento numérico desigual na inserção de homens e mulheres. No caso destas, a inserção maior aconteceu a partir do ano de 1996. Mas, entre os anos 1998 e 2002 continuou estagnada, voltando a subir novamente a partir de 2003. Considerando os professores, os períodos em que entrada foi acompanhada de baixo crescimento se deram entre os anos de 1980/1990 e 1998/2002. Para os outros períodos o aumento foi constante.

A seguir serão apresentados alguns relatos das entrevistadas, quando as mesmas falam historicamente sobre a mulher docente e pesquisadora na UFP.

Então, a gente, eu não sei se a cobrança vinha realmente das pessoas, ou se a gente, como mulher, acaba se cobrando, né? A gente sente essa necessidade de provar que é capaz, principalmente naquela época, né? (...) Então, você tinha que mostrar que realmente dava conta do recado. Eu dava cerca de 30 horas/aula semanais, todos os semestres. Eu tinha que provar que conseguia dar aquelas aulas e que conseguia fazer alguma coisa de pesquisa, alguma coisa de administração mais interna. Então, a gente sente os olhos dos homens tentando ver: “ela vai dar conta”? “Ela tá chegando no horário”? “Ela cumpre as oito horas”, né? (Michelle 2).

A expressão temporal “principalmente naquela época” revela que, na subjetividade da entrevistada, as dificuldades pelas quais ela passou são coisas de outros tempos, como se hoje em dia não houvesse mais esse tipo de diferenciação entre ser homem e ser mulher docente. Contudo, os números sobre a ocupação feminina revelam que isso ainda não mudou tanto assim. As mudanças que ocorreram, na visão da entrevistada, são influenciadas também porque ela desempenha outro papel atualmente.

O fato de a entrevistada se cobrar mais mostra uma tensão ou contradição entre o autoconceito e a incorporação de novos papéis. O primeiro

refere-se à maneira como ela se percebe como sujeito e, pode-se dizer, isso é posto à prova frente aos novos papéis que as mulheres estão exercendo na sociedade.

Outro aspecto a ser observado, e de caráter também subjetivo, é a questão da cobrança. Pelo relato, a entrevistada diz que sentia os *olhos dos homens* vigiando-a. Diante disso, ela passava a se cobrar mais para provar que era igual a eles, considerando sua capacidade de ministrar aulas, com carga horária excessiva, realização de pesquisas, além de também exercer a gestão. Mas, ela não afirma diretamente que realmente estava sendo cobrada pelos outros. Essa discussão mostra o quanto a identidade também é expressa por aquilo que os outros pensam, ou por aquilo que o sujeito pensa que os outros pensam sobre ele. É o que Dubar (1997) denomina de identidade atribuída ou identificação com instituições julgadas estruturantes ou legítimas. A autocobrança configura-se como um tipo mais sutil, contudo, ainda mais forte de cobrança, porque sentem que precisam ser legitimadas pelas outras pessoas, no caso, os pares do sexo masculino.

[...] eu já dividi minha bolsa do CNPq (de produtividade) com outros pesquisadores, aquela bolsa de produtividade. (...) Como eu tinha acabado de entrar, me classificaram, então eu ganhei um pouco mais. Aí falaram: isso não é justo! Todo mundo tem que ganhar igual... e aí somaram tudo e dividiram por quatro. Então, eu recebia a bolsa e passava para eles. (...) Então, contando para meu orientador de doutorado e contando: olha estou com bolsa de produtividade... aí ele, quem, bom... Aí eu falei: então, aqui a gente divide a bolsa... Aí ele disse: “mas, como que é isso”? E eu expliquei direitinho e ele deu risada...” Sai daqui uma paulista esperta para ser enganada pelo mineiro”. (...) Aí voltei e comuniquei (para os professores do departamento): “olha, gente, o negócio é o seguinte, fico grata de vocês terem ajudado a desenvolver o projeto, só que agora eu não vou mais dividir, falaram que essa bolsa é minha, não preciso dividir com ninguém”. Ah, tá bom, eles fiquem três meses sem conversar

comigo. Chegava não cumprimentava, não conversava (Elizabeth 1).

O depoimento de Elizabeth expressa não apenas algo específico da UFP na época em que ela começou a trabalhar, mas a própria concepção social de que o homem não poderia ganhar menos que a mulher. Então, quando os homens do grupo ficaram sabendo que ela passaria a ganhar mais do que eles com a bolsa de produtividade, disseram-lhe que ela deveria dividir esse valor. Mas, essa questão ainda perdura na sociedade atual; as mulheres, nos mesmos cargos que os homens e como a mesma qualificação, em geral, ainda continuam ganhando menos que os homens (Bruschini & Puppini, 2004).

Outra questão importante a ser discutida é em relação a como problemas que tem a gênese em uma perspectiva subjetiva tornam-se problemas concretos. Nesse caso, talvez Elizabeth até tivesse informações sobre a bolsa, ou pudesse buscá-las, mas ser aceita pelos homens era mais importante. No campo subjetivo, os homens buscavam exercer poder com base nas relações de gênero. A materialização da discriminação e a não aceitação da professora ocorrem quando ela precisa dividir a bolsa com os professores e, quando decide que não vai mais dividir, os homens param de conversar com a professora por algum tempo.

Eu tenho casos, aqui na universidade em que essa relação de gênero ainda perpassa, e até uma coisa de fazer gracinha, contar piada, onde essa posição em defesa da mulher e machista, do macho, do forte, dos homens. Tem sim, ainda tem, ainda tem, inclusive na nossa lista de e-mail de professor e professora, parou agora, mas nós respondemos muita gracinha que alguns professores faziam com relação à condição feminina, sabe? Frases descontextualizadas, sabe? (Lílian 2).

Conforme fragmento acima, a questão do preconceito e discriminação não acontece apenas no exercício da função gerencial, mas é presente no

cotidiano das docentes. Esse tipo de manifestação é uma forma de expressão das relações de poder nas relações de gênero (Cappelle et al., 2004). São formas de limitar o acesso de mulheres a instâncias mais elevadas da hierarquia organizacional. Essas práticas, mais informais e veladas, estão presentes nos discursos e práticas cotidianas, mas mascaram o preconceito e uma hierarquia de gênero no contexto da organização. Ressalta-se, porém, que, em alguns departamentos⁷, isso ocorre com maior frequência e, em outros, com menor, pois, na UFP, há departamentos que agregam a maioria de homens e outros com a maioria de mulheres.

6.2 As gestoras

Na UFP, a participação das professoras em cargos gerenciais executivos (chefe de departamento, coordenadora de curso, pró-reitora, chefe de gabinete) ainda é pequena, como se observa nas informações do Departamento de Recursos Humanos da universidade, sistematizadas na Tabela 4.

Segundo informações do Departamento de Recursos Humanos da UFP, em 2008, a UFP havia quatorze departamentos didático-científicos, o que sugere também a necessidade de ter a mesma quantidade de chefes de departamento. No que diz respeito às coordenadorias de curso, eram quatorze cursos de graduação e dezenove de pós-graduação *strictu sensu*, sendo que cada um desses cursos deveria ter um coordenador. Sendo assim, seriam quatorze coordenadores de graduação e dezenove coordenadores de pós-graduação. Quanto às pró-reitorias, ao todo, somavam sete cargos.

⁷ Na UFP, o termo “departamento” é utilizado para designar um a representação de cada área do conhecimento ou curso. Assim como em outras instituições, este termo é empregado com a mesma equivalência para instituto ou faculdade.

TABELA 4 Evolução da ocupação dos cargos gerenciais por mulheres na UFP.

Cargo gerencial	Gestão								TOTAL
	1977- 1980	1981- 1984	1985- 1988	1989- 1992	1993- 1996	1997- 2000	2001- 2004	2005- 2008	
Chefe de departamento	-	-	-	1	2	3	2	3	11
Coordenação de curso de graduação	1	-	-	-	-	1	3	1	6
Coordenação de curso de pós-graduação <i>strictu sensu</i>	-	-	-	1	1	4	4	1	11
Pró-reitoria	-	-	-	-	-	-	2	-	2
Chefia de gabinete	-	-	-	-	-	-	-	1	1
TOTAL	1	0	0	2	3	8	11	6	31

Nota: A coluna Total, à direita, não se refere à quantidade de mulheres que ocuparam um cargo, mas à quantidade de vezes que o cargo foi ocupado por uma mulher, pois uma mulher pode ter ocupado mais de um cargo, porém, em gestões diferentes.

Até o ano de 2008, houve a presença duas mulheres ocupando cargos em pró-reitorias. Já para o cargo de chefia de gabinete, verificou-se também a presença de apenas uma mulher durante toda a existência da universidade. No caso das coordenações de curso, seja de graduação ou pós-graduação, o ingresso aconteceu a partir do ano de 1977 e a maior presença de mulheres ocorre na coordenação de curso de pós-graduação. Há pró-reitorias que, até o ano de 2008, nunca haviam sido dirigidas por mulheres.

Quanto à chefia de departamento, a inserção de mulheres se deu a partir do ano de 1989 e, desde então, a presença de mulheres tem sido constante, embora o número seja pequeno.

A partir do ano de 2000 é que o ingresso de mulheres em cargos gerenciais aumentou. Foi também neste ano que as mulheres começaram a ocupar os cargos considerados de “primeiro escalão”, a saber, os cargos de pró-reitoria e chefia de gabinete. A partir deste ano também a ocupação das coordenadorias de curso de graduação por mulheres cresceu um pouco.

Talvez uma relação do aumento da presença de mulheres em cargos gerenciais na UFP possa ser feita com base na inserção de mulheres como docentes. Pelos dados da Figura 1 fica evidente que o maior aumento no número de docentes ocorreu também no ano de 1996. Por conseguinte, a tendência é que a maior contratação de professoras implicaria na elevação dos números que representam a participação de mulheres em cargos gerenciais.

6.3 Gestão pública universitária, igualdade de condições?

Por mais que se construa a ideia de que a universidade é uma instituição com condições de acesso mais igualitárias entre homens e mulheres, ainda existem desigualdades, no que se refere ao acesso aos cargos gerenciais.

[...] eu não tenho medo de dizer, é só quem trabalhou nos cargos nas candidaturas, não é pela competência das pessoas

não... é pela competência das pessoas que estão assumindo. Mas outras pessoas são descartadas porque elas não trabalharam na candidatura, sim, que também seriam competentes. Agora, nunca mais elas podem exercer cargos de gestão nesse sentido, porque não trabalharam na candidatura daquele “x” que foi eleito? (Lílian 2)

Para os cargos de pró-reitoria e chefia de gabinete, considerados de primeiro escalão e nos quais o valor da gratificação é mais alto, a inserção de mulheres nos mesmos ocorreu apenas a partir do ano 2000, podendo-se supor a existência do fenômeno do “teto de vidro” (Steil, 1997).

Há outra interpretação para a baixa ocupação feminina nos cargos de primeiro escalão que se refere ao fato de que estes, geralmente, são ocupados por aqueles que apoiaram e ajudaram a eleger o reitor. Isso não significa pensar que estas pessoas não sejam qualificadas para o exercício da função gerencial, mas, conforme destacou Lílian, houve, na perspectiva desta professora, um tipo de favorecimento e a promoção não apenas meritocrática. Nesta instituição, algumas entrevistadas apontam que o processo eleitoral pode ser comparado ao de uma eleição municipal, em que os candidatos a reitor e a vice-reitor fazem campanha eleitoral, utilizando várias ferramentas de divulgação, como camisetas, *banners*, *folders* e impressos em geral. Além disso, há debates em um canal de televisão local.

Contrariamente ao que se pensava anteriormente, antes da realização das entrevistas, que a forma de ingresso ao cargo gerencial, por eleição ou indicação, poderia influenciar na análise dos relatos, no que diz respeito ao exercício da função gerencial, verificou-se que, tanto no processo eleitoral para a escolha dos candidatos a chefes de departamento quanto nas eleições para chefe de departamento, está presente o elemento subjetividade. Como forma de ampliar as formas de comparação, e conseqüentemente o escopo da pesquisa, inicialmente, pretendia-se efetuar esta separação por cargo na análise dos relatos.

Todavia, o componente subjetividade está fortemente presente do processo eleitoral para chefes de departamento. Então, a inserção de mulheres nos cargos de chefia não é tão imparcial e igualitária quanto se pensava anteriormente à realização da pesquisa. Isso porque, antes do lançamento das candidaturas à chefia de departamento, é feita uma espécie de prévia, semelhante às eleições municipais, estaduais e federais, em que o departamento “lança” as chapas que irão concorrer às eleições. Nesse sentido, caso uma professora que deseje se candidatar não se sinta apoiada pelos pares a formar uma chapa para concorrer, pode ser que ela não se candidate.

Há relatos de professoras que evidenciam claramente essa discriminação de gênero no acesso ao cargo de chefia. Em um departamento da universidade, por exemplo, a professora Elizabeth, que ocupa um cargo de coordenação e cujo ingresso aconteceu por meio de indicação de superiores, diz não desejar ocupar o cargo de chefia de departamento por não ter legitimidade dos professores seus colegas, no sentido de que eles não votariam nela. Não porque ela não seria competente, mas porque é mulher. Então, o único cargo gerencial que ela pode ocupar na universidade é aquele em que ocorre a indicação. Mas, mesmo assim, de alguma maneira, no cargo de coordenação, ela ainda sente a falta de legitimidade por ocupar tal cargo.

6 HISTÓRIAS DE VIDA DAS ENTREVISTADAS

Contar sua história de vida permitiu que as entrevistadas refletissem sobre si, suas trajetórias, suas dificuldades, conquistas, vitórias, etc. Isso, de alguma maneira, interferiu na construção de suas identidades, pois, conforme destacam Ciampa (2001) e Maheirie (2002), a reflexão e a consciência são elementos que participam dos processos de construção de identidades. Durante a coleta de dados, as expressões faciais e gestos e pausas nos relatos revelavam também surpresas, alegrias, tristezas, saudades, dúvidas e a busca de sentidos. Recuperar o vivido, tal como foi vivido, nem sempre é uma tarefa fácil, pois a memória é falha e, por vezes, não consegue apresentar a riqueza de detalhes, a ordem dos acontecimentos e fazer as devidas conexões dos fatos, a fim de dar sentido a determinados fenômenos e acontecimentos. De qualquer forma, esse foi um exercício que, para algumas delas, representou uma possibilidade de reflexão.

Uma questão muito comum que emergiu durante as entrevistas foi no momento em que o pesquisador questionava e as mesmas respondiam: *eu nunca havia pensando nisso antes*. A reflexão e o autoconhecimento são importantes da dinâmica identitária, pois permitem a manifestação do sujeito pela tomada de consciência sobre tal processo.

6.1 As entrevistadas

Considerando as histórias de vida das entrevistadas, verificou-se que elas têm idade entre 35 e 60 anos. Mas, a maioria delas tem mais de 50 anos. Quanto à situação conjugal, a maior parte delas é casada e outras são divorciadas. Todas as professoras gerentes têm filhos. Nenhuma das professoras tem formação, em nível de graduação, na área gerencial, mas são graduadas em

cursos das áreas de ciências agrárias, ciências humanas, ciências da saúde e biológicas.

De maneira geral, elas começaram a contar suas histórias, falando dos pais e de membros da família e da cidade em que nasceram. Em seguida, falam das dificuldades financeiras enfrentadas durante a infância e a adolescência. Parece que, para dar sentido às suas conquistas atuais, as professoras gerentes precisam recorrer ao passado, principalmente no que diz respeito às barreiras enfrentadas na infância e no decorrer da vida.

Várias entrevistadas têm um passado ligado à UFP, seja como instituição em que se graduaram, fizeram a pós-graduação ou trabalharam antes de serem docentes do quadro permanente da universidade. Isso, de alguma maneira, pode ter facilitado a convivência delas no ambiente gerencial, pois, ao estarem expostas a possíveis ambientes com predominância masculina, haveria maior propensão ao surgimento de discriminação e preconceito ligado ao gênero.

Outro elemento interessante presente nas histórias de vida foi a ocupação de um cargo gerencial em mais de uma gestão. A maioria das entrevistadas repetiu a experiência da gerência universitária, seja em mandados consecutivos ou não, em cargos diferentes e, também, nos mesmos.

Mas há também professoras que não quiseram ocupar outro cargo gerencial, apesar de terem sido convidadas novamente. Segundo elas, a experiência, de modo geral, foi positiva, mas exige da pessoa dispêndio de tempo para além do período de trabalho normal, o que implicaria na redução de tempo para cuidar de assuntos pessoais e estar com a família.

O contato com a função gerencial foi, para algumas delas, algo que rompeu os limites da ocupação oficial do cargo. Isso aconteceu nos cargos de coordenação de curso, seja de graduação ou de pós-graduação. Algumas foram responsáveis pela criação de cursos e, por isso, já tinham amplo contato com

algumas atividades gerenciais inerentes aos respectivos cursos a que se propunham criar. Como consequência desse contato, foram convidadas a ocupar o cargo, já que estavam sendo as gestoras do curso antes do funcionamento do mesmo.

Em síntese, os relatos das histórias de vida envolveram aspectos ligados à infância, à adolescência, à formação profissional e à inserção na UFP e nos cargos gerenciais. A socialização, primária e secundária, foi um importante agente na dinâmica identitária das entrevistadas. Há, por exemplo, ligações entre fatos da socialização primária e secundária das professoras gerentes, os quais serão discutidos a seguir.

6.2 Socialização primária e secundária: influências na dinâmica identitária das professoras

Neste tópico, são apresentados depoimentos de algumas entrevistadas, os quais evidenciam a forma como a socialização, primária e secundária, tem ligação com a dinâmica identitária delas. Nos relatos, emergiram tensões entre a socialização primária e secundária, pois comportamentos aprendidos no ambiente familiar não estavam condizentes com o ambiente gerencial.

Relacionando a socialização primária de algumas professoras com a socialização profissional, verificou-se que elas buscavam levar características, como cooperação, união e disposição para ajudar, para o trabalho, buscando transformar o ambiente em uma “grande família”. A tensão ocorre quando há o confronto destas características com o ambiente gerencial, marcado por elementos como competitividade, disputas e hostilidade. Assim, há a construção de estratégias de sobrevivência no ambiente universitário gerencial. Comportamentos aprendidos na socialização primária, ao mesmo tempo em que dificultam a convivência na gerência universitária, também ajudam a ter atitudes diferentes daquelas que os gestores anteriores tinham, baseadas em princípios de muita competitividade. Na socialização secundária, na própria vivência,

ocupando os cargos, é que as gestoras aprendem a se articular diante dos jogos de poder. O aprendizado, na opinião de Hill (1993), é característico de uma fase inicial do gerente, em que o mesmo assimila suas tarefas, entra em contato com os problemas e conflitos com os subordinados, superiores e pares. É logo no início da atuação do gerente que ocorre o enfrentamento entre as expectativas iniciais do gerente com a realidade da vida diária de um gerente.

Aparecida, uma das entrevistadas, também acredita que a socialização primária a ajudou no desenvolvimento de habilidades e competências para exercício da função gerencial.

Lá em casa não tinha um irmão pra chamar na hora do aperto. Nós, mulheres, resolvíamos tudo. Então, hoje, eu percebo que..., inclusive a... a desenvoltura, a..., não que eu falo desenvoltura grande, desenvoltura, a nossa desenvoltura, no nosso trabalho, entre, entre outras coisas, que se deve a isso. Desenvoltura não, esse expediente que a gente tem pra resolver as coisas, né? (Aparecida 2)

A professora Aparecida atribui sua capacidade de resolver os problemas e situações em que se exige rapidez na tomada de decisão às experiências vivenciadas na família. Segundo ela, a ausência de um homem em sua casa (pois o pai trabalhava o dia inteiro) a ajudou a ter iniciativa para resolver situações tidas como atividades de homem. Também não foram socializadas para apresentar e manter as características que Thomas & Davies (2002) apresentam como relacionadas à feminilidade, tais como a emotividade, a empatia, o carinho, o apoio. Muitas vezes tinham que ser racionais, lógicas e assertivas. A “desenvoltura” e o “expediente” que hoje ela considera ter na função gerencial são reflexo de sua socialização primária. Então, a Aparecida-gestora-desenvolta⁸ resulta de uma construção que agrega elementos atuais, advindos de

⁸ A inspiração dessa forma de escrever veio de Ciampa (2001), o qual vincula o nome da pessoa à ação de fazer alguma coisa ou a algum atributo da mesma.

experiências vivenciadas pelo exercício da função gerencial, mas também características trazidas da convivência em família. A identidade como construção social (Nkomo & Cox Júnior, 1997; Ciampa, 2001) resulta de um imbricamento dos espaços pessoal, familiar, organizacional, tal como se observou no relato da professora Aparecida, assim como de construções históricas ao longo da vida dos indivíduos.

Algumas entrevistadas foram também alunas da UFP em cursos que, na época, eram mais frequentados por homens (Bourdieu, 1999), o que, na opinião delas, as ajudou a conviverem melhor, atualmente, com o universo predominantemente masculino da gestão pública universitária.

[...] e na minha turma, de (nome do curso), a gente tinha cinco mulheres e os demais colegas, homens. Então, é... então, teve essa... esse fato interessante e eu acho que isso me... me deu uma bagagem bacana grande pra eu conseguir ter uma convivência, harmoniosa hoje profissionalmente com os homens, socialmente, sem que seja dado margem pra qualquer é... é... algum desmembramento malicioso disso (Aparecida 2)

Algumas professoras foram alunas de um curso da UFP, sendo este fato parte da socialização secundária delas. Essas entrevistadas afirmam que a socialização secundária contribuiu para que as mesmas conseguissem conviver em um ambiente predominantemente masculino, como aquele em que estavam no exercício da função gerencial. Isso porque, pelo fato de estarem na mesma instituição em que se graduaram, já conhecem várias pessoas, possuem relacionamentos e compartilham de traços culturais comuns. As duas professoras também ocuparam cargo gerencial em mais de uma gestão.

No caso de Carolina, memórias resgatadas da infância permitiram compreender como as vivências no espaço familiar influenciaram sua dinâmica identitária. Nesse caso, as experiências no mundo do trabalho, principalmente

com o exercício da função gerencial em que ela precisava resolver problemas, enfrentar desafios e tomar decisões importantes, permitiram-lhe superar os “traumas da infância”, provenientes da socialização primária.

[...] quando lembro da minha infância, eu era a segunda mais velha, e a minha irmã mais velha, ela tinha um tratamento diferente. A gente achava que ela era a mais, a mais é (...). Aí eu fui criada com, tudo que sobrava dela era meu, as roupas, o tratamento mesmo, tudo que ela fazia era mais bonito. (...). Mas, eu não culpo meus pais, porque ela tinha um carisma, tem até hoje. Assim, talvez eu não tinha isso, né? Acho que isso gerou em mim um pouco de insegurança porque eu achava que a minha irmã era melhor. Acho que este cargo, porque tem gente que entra neste cargo que tem 30 anos, né?, mas eu tinha que entender um pouco nesse percurso, de ter valor, de achar que eu conseguia, porque eu achava que eu não conseguiria, entendeu? (Carolina 1).

No caso de professora Carolina, pode-se perceber o quanto a socialização primária, aquela que aconteceu no seio familiar, influenciou a vida da mesma, principalmente no contexto profissional. De acordo com os relatos, parece que a entrevistada sempre trouxe o “trauma” de infância de que a irmã mais velha era melhor em todos os aspectos e, além disso, Carolina nutria um sentimento de que sua irmã era preferida pelos pais.

Mesmo assim, a transformação das identidades construídas durante toda a vida, relacionadas à infância, da Carolina-insegura, Carolina-rejeitada, Carolina-incapaz, foram possíveis graças às experiências na socialização secundária pelas quais Carolina passou e também pelo exercício do cargo. As identidades pessoais foram construídas na infância, na relação entre ela, a irmã mais velha e a família, pois, pelos relatos, percebe-se que ela sempre se compara com a irmã. É como se ela mesma existisse, mas não vivesse, ou talvez vivesse na “sombra da irmã”. Nas palavras de Ciampa (2001), seria o mesmo que “viver uma vida não vivida”. Para explicar melhor isso, iremos recorrer a Ciampa

(2001) em que o autor analisa a trajetória de vida de Severina, cujo nome é fictício, mas é personagem real. Severina parece não conseguir falar de si mesma; é como se ela não existisse na infância. Ela fala muito mais do pai e das humilhações sofridas pela mãe e não fala sobre ela. Um fato interessante é que a história de Severina é contada na voz passiva, pois é como se a mesma não tivesse vida, era uma vida não vivida porque não havia ação. “O indivíduo não é algo, ele é o que faz” (Ciampa, p.135). Assim, para que Carolina passasse a “viver”, ela precisaria romper com a ideia que tinha de que a irmã mais velha era melhor que ela. A partir disso, ele reafirmaria sua identidade por meio da consciência e reflexão.

A consciência e a reflexão são elementos presentes no processo de construção de identidades (Maheirie, 2002; Ciampa, 2001). A dinâmica identitária de Carolina foi marcada, pelo menos em alguns momentos, pela reflexão. Pode-se verificar isso quando ela declarou: *eu tinha que entender um pouco nesse percurso*. Ela refere-se ao percurso de sua vida, ou seja, seria comum para os outros estarem ocupando um cargo de gestão, mas, para ela, que sempre acreditou que não conseguiria, não seria algo tão simples. Quando ela conseguiu romper com a condição de Carolina-que-não-consegue passou a construir novas identidades, mas não necessariamente aquelas profissionais ligadas ao cargo, mas as pessoais que foram construídas pelo exercício da função gerencial.

A irmã sempre fora um padrão de identificação para Carolina, aquilo que ela desejava ser para alcançar a admiração dos pais. Porém, uma identidade inatingível, pois significaria viver uma vida que não era a dela. A partir do momento em que Carolina passou a viver a própria vida de forma mais ativa – e para isso, ser bem sucedida, ocupando um cargo de gerência, contribuiu de forma relevante –, ela estabeleceu para si novos padrões de referência.

Assumir um cargo gerencial representou uma busca por novas identidades, no caso, muito mais que uma Carolina-gestora, mas uma Carolinavencedora, Carolina-que-conseguiu, Carolina-que-acredita-em-si. Caldas & Wood Júnior (1997) afirmam que as identidades podem ser deixadas. Isso acontece devido aos novos processos identificatórios pelos quais a pessoa passa no decorrer de sua existência. A partir de então, Carolina se identifica com a personagem que ocupa o cargo gerencial e, nesse sentido, se constroem as identidades pessoais ligadas a este cargo. As identidades ligadas ao passado parecem ter sido superadas por Carolina. Assim como afirmam Silva & Vergara (2002) e Schnurr (2009), as organizações, assim como a experiência do trabalho, são espaços para a construção de identidades, o que aconteceu com Carolina. Interessante observar a interpretação entre as identidades pessoa e profissional, nesse caso, como uma influencia a outra e vice-versa.

Todavia, as representações por ela construídas, no que dizem respeito a ocupação de um cargo, não buscam criar ou reafirmar sua identidade perante os outros. Pelo contrário, é uma busca de reafirmação de si própria como sujeito. Assim, ocorre a re(construção) de sua identidades individuais por meio da identidade profissional.

As identidades podem ser construídas pelo próprio sujeito, mas não em um processo isolado; as identidades podem surgir por meio da atribuição pelos outros (Dubar, 1997). Esta é, também, a identidade virtual (Goffman, 2008). O relato abaixo, em que Carolina explicita seus sentimentos em relação à forma de tratamento da irmã mais velha, ajuda a compreender como as identidades atribuídas atuam na subjetividade dos indivíduos.

Sentia um desvalor, como..., sabe?, mas, paralelo àquilo. Eu sentia isso. Talvez se não tivesse acontecido isso, eu ver uma pessoa (referindo-se aos pais) sendo, assim “essa faz bonito, essa faz direito, essa é isso, essa é aquilo”, e eu não, então, eu me sentia um zero à esquerda (Carolina 2).

Talvez, inconscientemente, identidades fossem atribuídas à Carolina, pelos pais, em um processo relacional entre ela e a irmã mais velha. Quando, na opinião da professora, os pais afirmavam *essa faz direito, essa é isso, essa é aquilo*, acerca da filha mais velha, sem que eles quisessem, já estavam atribuindo, de forma bem sutil, identidades à Carolina. O sentido oposto da identidade da irmã, ou seja, a negação da identidade atribuídas à irmã (Ciampa, 2001), poderia estar sendo compreendido por Carolina como Carolina-que-faz-feio, Carolina-que-faz-errado, o que resultou em Carolina-Luíza-zero-à-esquerda.

Outra possibilidade para compreender essas identidades da entrevistada é com base na formação discursiva da identidade (Beech, 2008). Segundo este autor, essa formação baseia-se em palavras, frases e textos e discursos pronunciados. No depoimento de Carolina, em certo momento, ela remete à fala dos pais, no que diz respeito ao fato de a irmã “fazer bonito”, “ser isso” e “ser aquilo”. Isso não significa pensar que Carolina realmente era aquilo que possivelmente os pais afirmavam sobre ela (com base nos julgamentos opostos da irmã), mas, na sua infância, sua referência para a construção identitária era a figura dos pais. Por conseguinte, aquilo que ela entendeu que os pais teriam dito indiretamente sobre ela adquiria sentidos de verdade, ou seja, ela passava a acreditar que era aquilo, mesmo não o sendo.

O fragmento anterior contribui para exemplificar a complexidade nas relações sociais (Thomas & Davies, 2002) e, também, na análise da identidade (Dubar, 2005; Machado & Kopittke, 2002), pois a constituição do sujeito e de sua identidade é, também, construção subjetiva e resulta das relações que se estabelecem entre duas, três ou mais pessoas. Verificou-se que, para compreender a construção da identidade de Carolina-zero-à-esquerda, foi necessário recorrer às identidades da irmã ligadas ao “fazer bonito”, “ser isso” e “ser aquilo” e entender que Carolina-zero-à-esquerda é resultado de uma

negação da identidade da irmã. Mas, a reflexão não para por aí, pois não se sabe qual é realmente a identidade da irmã. Esta, a qual nos referimos, é apenas uma identidade atribuída pelos pais, relatada e assumida por Carolina. Em resumo, para compreender esta parte da identidade de Carolina, foi necessário envolver ela, a irmã e os pais.

Mas, a história de Carolina ainda tem mais a contribuir para a discussão sobre a socialização e seu papel na dinâmica identitária. Abaixo, mais um trecho de Carolina para ser analisado:

[...] você estar dentro de uma família onde isso acontece (referindo-se ao fato de a irmã ter tratamento diferente), você sai dessa família, você acha, você sente uma pessoa meio que inseguro, incapaz. Isso gera um monte de coisa e você tem que lutar para que isso não venha te prejudicar perante as pessoas. Então, você tem que fazer um... Isso atrapalha você a tomar decisão, atrapalha você acreditar porque, na vida, a gente não tem que acreditar na gente mesmo para depois fazer alguma coisa. (...) Quando eu me desliguei totalmente, quando eu saí pra fazer minha pós-graduação, aí que eu vi que eu podia muito bem viver sem sombra da (nome da irmã) (Carolina 2).

Há também contradições no discurso de Carolina, pois, analisando-se o depoimento, percebe-se que a família que exclui, discrimina e rejeita é a mesma que protege. Carolina afirma que, quando ela saiu da família é que teve o sentimento de insegurança e incapacidade. A “sombra da irmã” também a excluiu e a protegeu ao mesmo tempo. A reflexão em torno dessas contradições parece não ser feita por Carolina, quando ela ainda convivia com a família. Nesse caso, a identidade dela se constrói pelo pertencimento à família. Quando ela saiu do seio familiar, é que Carolina-insegura-incapaz, diante de situações em que ela não está mais protegida pela família, começou a perceber que precisava buscar outras referências para construir suas identidades que não mais estariam na família, mas poderiam ser encontradas no contexto social em que a

mesma passou a viver, mais especificamente no curso de pós-graduação e, anos depois, no cargo gerencial que ocupou e ainda ocupa.

Ainda sobre como a socialização atua na produção de identidades, tem-se o depoimento da professora Lílian.

na minha infância e adolescência, a mulher era criada para ser mãe, ficar com o marido incondicionalmente. Então, essas questões, elas influenciaram sim, para pensar em gênero e sexualidade, porque era uma repressão mesmo que sentia na pele né? E, ao saber a possibilidade de estudar essas questões todas, é instigante.(Lílian 1) .

Ao analisar a socialização primária da professora Lílian, pode-se entender como ela se identifica ou não com os valores e papéis sociais da época. Como ela mesma conta, viveu em um contexto histórico-familiar em que o nascimento de filhas mulheres não representava posteridade para o nome do pai porque não garantia a continuidade do nome paterno para as gerações posteriores. Dentre outras características, os homens ainda eram majoritariamente os “provedores da casa”, “chefes de família”, aqueles que trabalhavam enquanto suas esposas eram as “rainhas do lar” e ficavam em casa, cuidando dos filhos e dos afazeres da casa (Perrot, 1988). Strey (1997) esclarece que, tradicionalmente, a socialização das mulheres foi direcionada para que elas exercessem atividades domésticas. Nessa perspectiva, as mulheres identificavam-se com os papéis de esposa, mãe e dona de casa. Isso dava a elas sentido para a construção da identidade de mulher, ou seja, elas se sentiam mulher, sendo mães, esposas e donas de casa (Strey, 1997).

O espaço privado era reservado à mulher e o espaço público ao homem e, nesse sentido, as mulheres, na maioria das vezes, eram indivíduos passivos diante das vontades de seus maridos, pois não poderia haver questionamentos e discordâncias e, dificilmente, criavam-se espaços para dialogar. Neste contexto,

constituíram-se as identidades pessoais de LÍlian, LÍlian-reprimida, LÍlian-filha-de-pai-de-meninas. Estas identidades já não existem, mas elas contribuíram muito para as reflexões da LÍlian de hoje e para reafirmar a identidade da LÍlian-sujeito-pesquisadora-de-gênero. Um fato importante, e que representou um marco na vida da entrevistada, é a questão da identificação com os “nomes”, conforme relato abaixo.

[...] tem uma coisa muito interessante também, se pensarmos em relações de gênero. Porque, claro, meu pai, como todo homem de anos atrás, ele queria ter um filho. E aí, os colegas dele diziam que ele só tinha mulher, então, que o nome dele não iria para a posteridade. Porque as concepções, e aí quando eu casei, era normal que a mulher assumisse o nome do marido. E foi o que eu fiz. E eu me separei. Quando me separei, a primeira coisa que eu fiz, foi tirar o nome do marido e voltar com o nome de solteira. E todos os meu livros e tal, eu tenho o nome do meu pai, uma homenagem para ele (LÍlian 1).

A primeira identificação que acontece na vida é com o nome. Parece que, inicialmente, as pessoas são levadas a compreender sua identidade como um nome próprio, ou seja, seu nome as identifica. Entretanto, isso não acontece ao longo da vida, mas, na infância, as pessoas são chamadas pelos outros por um nome, um nome que foi dado. Depois, passa-se a “se chamar” (Ciampa, 2001). É como se as pessoas não pudessem se imaginar com outro nome; ele faz parte delas, ele é delas.

Ao contrário do que se pensava antigamente, na época da infância da professora LÍlian, a respeito de o nome do pai não ir para a posteridade pelo nascimento de uma menina, ela buscou combater essa construção social de gênero, destacando que coloca o nome do pai em todos os livros que escreve e publica. Este fato, simbolicamente, dá a impressão de que a professora quer mostrar que o nome do pai está sendo imortalizado, mesmo que ele não tenha

tido nenhum filho homem. Então, é como se LÍlian, mais uma vez, buscasse substituir completamente as identidades de LÍlian-reprimida, LÍlian-filha-de-pai-de-meninas, não apenas por LÍlian-sujeito-pesquisadora-de-gênero, mas também por LÍlian-que-perpetua-o-nome-do-pai.

O nome é algo que “[...] nos identifica e com ele nos identificamos” (Ciampa, 2001; p.131). Pela sequência das expressões em que aparece a palavra nome no discurso de LÍlian, o qual está relacionado ao “nome do pai não ir para a posteridade”, “nome do marido”, “nome de solteira” e, por último, “nome do pai ir para a posteridade”, acredita-se que os dois primeiros possam significar, na subjetividade de LÍlian, identidades que poderiam expressar a posição de submissão da mulher, tão naturalizada, conforme diz Bourdieu (1999), que se firma como uma grande e inquestionável verdade, cujo princípio masculino é tomado como medida de todas as coisas. No primeiro caso, essa submissão refere-se tanto aos padrões sociais de dominação masculina vigentes na época, de que o nascimento de um filho homem era sinônimo de prosperidade e, no segundo caso, a submissão ao marido (relembrando a história de vida da professora, verifica-se que, nos primeiros anos de casada, ela sempre se mudava e não conseguia consolidar seus trabalhos pedagógicos, em virtude da necessidade de acompanhar o marido nas mudanças dele, por questões ligadas ao trabalho).

Quando LÍlian se separou do marido, a primeira providência que ela fez questão de tomar foi tirar o nome do marido, ou seja, o sobrenome de casada. Quando LÍlian utilizou a expressão *a primeira coisa que fiz*, ela parece estar querendo ressaltar uma espécie de rito para marcar uma transformação. O sobrenome dava a ela uma identidade com a qual ela não mais se identificava e, sendo assim, não a queria. A identidade de esposa, talvez pudesse significar para ela algum tipo socialização que ela queria negar. Uma LÍlian-livre surgiu quando ela voltou a se reconhecer com o nome de solteira, o que, juntamente com a

Lílian-que-perpetua-o-nome-do-pai, denota a ideia de uma Lílian-sujeito-de-suas-relações.

As relações de gênero também são relações de poder e, nesse, sentido, a adoção de uma perspectiva politizada para compreender o gênero amplia a perspectiva sobre as possibilidades de interação entre homens e mulheres (Cappelle et al. 2004). Lílian conseguiu estabelecer esta relação entre gênero e poder e acredita que há formas de transformar a ordem institucionalizada daquilo que Bourdieu (1999) denomina de dominação masculina, conforme relato.

Meu grande tributo a meu pai, que teve quatro mulheres e achava que, é aquela história que eu te contei, que o nome dele não ia pra frente, então, isso foi muito forte pra mim, com o compromisso de fazer diferente. Se essa é uma verdade, eu adoro essa ideia que esta foi uma verdade pra ele, mas eu posso fazê-la provisória ou não. A gente podia ter casado, só ficar feliz de ficar dentro da casa, mas eu quis também, tem essa ideia de onde há poder, há formas de você resistir ao poder. Porque o poder vai circular, então, assim, se foi educada pra ser dessa forma, mas você pode resistir e estudar, as relações de gênero e estudar a sexualidade me subsidiaram muito pra essa luta. (Lílian 2).

A dominação masculina presente nas duas situações (do nome do pai não ser próspero em virtude do nascimento de filhas e do casamento dela) era percebida por Lílian como estereótipos a serem questionados. Mas Lílian-sujeito-de-suas-relações já não se reconhecia mais por meio das identidades ligadas ao passado. Ela acreditava que, onde havia o exercício do poder, há formas de resistir ao mesmo (Foucault, 1987, 1995). E, como tal, o poder é uma relação que se estabelece entre as pessoas (Foucault, 1987, 1995). Lílian buscou, em suas relações profissionais e em trabalho, estratégias para negar os estereótipos pelos quais havia sido socializada desde pequena. Outras situações, como a separação, tirar o nome de casada e colocar o nome do pai em seus

livros, eram as formas da professora resistir ao poder. Esta última, na opinião da mesma, seria *um grande tributo ao pai*. Essa maneira de enxergar as relações de poder busca tratar a relações de gênero de forma mais ampla. Dessa forma, deve-se evitar analisar sempre as mulheres como dominadas e os homens como dominadores (Cappelle et al., 2004). No ambiente masculino, como será visto mais adiante, as mulheres entrevistadas utilizam diversas estratégias e formas de lutar contra as desigualdades de gênero existentes no espaço gerencial, bem como para serem bem sucedidas naquilo que fazem.

Carolina, Aparecida e LÍlian tiveram processos de socialização primária e secundária diferenciados em muitos pontos. Contudo, considerando o contexto histórico e a época em que isso ocorreu, há várias questões e vivências que foram comuns a todas elas, principalmente aquelas relacionadas ao gênero e à vida familiar. A socialização das entrevistadas possui forte relação com o exercício da função gerencial por elas, pois a forma como elas lidam com as dificuldades, as ambiguidades e os desafios da gerência é influenciada pelas experiências vivenciadas ao longo da vida.

6.3 Por que ocupar um cargo gerencial?

É interessante notar como houve uma homogeneidade nos relatos das entrevistadas acerca daquilo que as motivaria a ocupar um cargo. Nenhuma das entrevistadas afirmou que sempre desejou ocupar um cargo gerencial, ou que planejou qualquer estratégia para conseguir seguir a carreira administrativa na universidade. Pelos relatos a seguir, isso pode ser observado.

Mas, esta parte administrativa nunca foi meu forte. Eu, na verdade, aceitei, né?, o convite... para dar uma contribuição para o departamento. Na época, acharam que eu era correta... (Célia 1)

De todos os docentes daqui, naquele momento, eu era a que reunia as melhores condições para este cargo. Fui convidada para ser (cargo) (Fernanda 1).

E o departamento fez novamente uma eleição e me colocou como (cargo). Então, foi uma, foi um encaminhamento que a coisa tomou que automático. Sem ter tido muita opção. E daí eu completei aquele mandato como (cargo). O departamento quis me colocar novamente no (cargo) na segunda gestão... (Aparecida 1).

A análise mais superficial de fragmentos *levei um susto, caí na carreira administrativa, contribuição para o departamento, fui convidada e me colocou* revela que assumir cargos gerenciais não foi algo almejado e planejado pelas professoras. Nota-se uma espécie de negação do desejo de ocupar um cargo na instituição. Em ambas as entrevistas, as professoras não declararam, como aspecto principal de sua promoção, a vontade individual. O mais importante, em seus discursos, seria o coletivo, a instituição ou, também, o despreparo e o desinteresse de outras pessoas em assumir um cargo, como se uma vontade maior do que a delas as impulsionasse para a gerência. Essa negação do desejo pelo cargo, contudo, não significa que o desejo não exista. Mas, dizer que foi conduzida por outros torna a causa mais nobre do que se fosse apenas uma ambição pessoal. Caso contrário, elas poderiam não ter aceito o convite.

A negação do desejo de assumir um cargo gerencial também foi verificada por Marra (2006), todavia, no trabalho da autora, não há distinção de sexo. Por conseguinte, não se sabe se o desejo de ocupar um cargo gerencial é negado tanto pelas mulheres quanto pelos homens.

De outro modo, pode ser que, ao relatarem que se tornaram gerentes para dar uma contribuição para a instituição, as professoras não expressem o desejo pessoal, ou seja, a negação fica apenas no discurso. Na prática, várias delas assumiram outros cargos após a primeira gestão. Algumas, inclusive, por mais de duas gestões. Isso mostra que, de alguma maneira, se não desejassem

realmente ser gerentes, não aceitariam o desafio de continuar assumindo outros cargos.

Outra possível explicação para a possível negação do desejo de assumir o cargo pode ser o valor da gratificação para os cargos de coordenação de curso de graduação, pós-graduação e chefia de departamento, que é tão satisfatório ao ponto de despertar interesse financeiro e sua ocupação. Sendo assim, elas os ocupam por necessidades dos departamentos ou demandas coletivas. Outra questão a ser levantada, no que diz respeito aos cargos citados acima e à própria inserção de mulheres nos mesmos, é que pode estar havendo uma espécie de banalização dos cargos (exceção aos cargos de pró-reitoria e chefia de gabinete, em que a remuneração é consideravelmente mais alta). E, segundo Bruschini & Puppini (2004) e Alvesson & Billing (1997), a partir do momento em que as mulheres passam a ocupar funções tipicamente de homens, essas funções têm seu prestígio reduzido, ou vice-versa, quando perdem o seu prestígio, passam a ser ocupadas mais frequentemente por mulheres. Por isso, o aumento do número de mulheres ocupando-os atualmente, comparando-se com os homens.

O desejo e a ação gerencial, no caso das mulheres, também é influenciado pela família. Este, talvez, seja um obstáculo para algumas professoras que, por mais que desejem ocupar um cargo, não o fazem, por entenderem que teriam menos tempo para dedicação aos filhos, ao marido e a algumas atribuições de dona de casa. Velho (2006), assim como Marry (2008), explica que as barreiras e as dificuldades das mulheres que conseguiram ocupar postos de destaque nas universidades ou, como ela mesma diz, “chegaram lá”, vão além do esforço de estudar, trabalhar e dedicar longas horas ao trabalho científico. Mas, é uma barreira que começa na infância das mulheres, com uma socialização diferenciada dos homens, em que elas estão ligadas diretamente ao “ajudar”, ao “cuidar” o que, na maioria das vezes, inibe sua autoconfiança, autonomia e competitividade, características incentivadas na socialização

masculina. Isso poderia atuar no sentido de afastar as mulheres das disputas acadêmicas e das lutas de poder (Marry, 2008). Aliada a esses elementos, estaria, também, a menor disposição das mulheres em se inserirem em ambientes com acirrada disputa, o que, para elas, representaria o menor dispêndio de tempo com a família e os filhos (Marry, 2008; Lombardi, 2008).

Talvez, pela própria tradição masculina da ocupação desses cargos de gerência, algumas docentes possam criar uma espécie de “barreira” ao desejo de ascensão na carreira gerencial, devido às dificuldades de ascensão das mulheres em geral, as quais Betiol (2000) aponta como sendo: tradição masculina na gestão, oportunidades de ascensão desiguais que não trazem estímulo para as mulheres e tendência, daqueles que estão no poder, de promoverem os iguais, não abrindo espaço para a competição com as mulheres.

Há, ainda, aquelas mulheres que deixam para assumir um cargo de gerência no final da carreira, como foi o caso da professora Michelle.

Eu sempre deixei pro final da minha carreira porque eu acho que ela (a gerência) realmente toma muito tempo da pessoa. E eu sempre evitei, fui convidada em várias gestões pra ocupar pró-reitorias, outros cargos e eu sempre disse não porque eu queria deixar mais para o final da minha carreira (Michelle 2).

Parece haver três caminhos predominantes para que as mulheres possam assumir cargos gerenciais. No primeiro, a mulher, no início de sua carreira profissional, se dedica mais ao trabalho e à organização. Aliado a essa dedicação, pode-se dizer que procura melhorar sua formação profissional com cursos de pós-graduação e de capacitação. Nesse caso, a mulher prefere optar pela realização profissional para, depois, pensar na vida pessoal, como o casamento e os filhos. O outro caminho é, depois de ter sua família formada e bem estruturada, começar a investir mais na sua carreira profissional. Outras,

como Lílian, só o fazem após o divórcio. Assim, o primeiro caminho é marcado pela busca de realização profissional e, depois, a realização pessoal. Já no segundo, a ênfase está na busca de realização pessoal seguida da profissional. Mas, para aquelas que preferem o meio termo, ou seja, conciliar trabalho e família, pode haver uma sobrecarga de atividades, um tipo de sacrifício. No terceiro caso citado aqui, a incompatibilidade com o casamento é tão forte que a professora tem que optar entre ela ou a profissão.

No caso do setor público universitário, mais especificamente deste trabalho, supõe-se que as entrevistadas preferiram se dedicar mais à docência, à pesquisa e ao tempo para a família para depois se inserirem na carreira administrativa. Isso porque, atualmente, das nove entrevistadas, cinco relataram que estão no final de carreira, quase se aposentando. O relato de uma dessas professoras que preferiu deixar para o final da carreira a experiência da função gerencial acerca das dificuldades da carreira permite verificar isso.

Eu diria que a única dificuldade é conseguir conciliar as funções, como mãe, esposa, dona de casa, professora, pesquisadora e administradora (Michelle 2).

Uma das explicações para a dificuldade das mulheres em ocupar posições de destaque nas organizações pode ser compreendida analisando-se a própria condição feminina, a qual, socialmente, atribui à mulher a quase integral responsabilidade pela família e pelos filhos. Outra questão são os “modelos masculinos” de disponibilidade de tempo e dedicação à carreira. Estes, por sua vez, são comportamentos esperados para aqueles que almejam ascensão (Lombardi, 2008). Aos homens não são atribuídos, socialmente, cuidados com a família, bem como afazeres domésticos. Sendo assim, a disponibilidade para dedicação à organização, geralmente, é integral, o que aumenta as possibilidades

de ascensão na carreira gerencial. Uma questão muito marcante, nesse caso, é a maternidade.

6.4 A maternidade e a gestão

O papel de mãe talvez seja aquele que é mais indissociável da mulher. Nesse caso, a legislação da licença maternidade, que deveria ser vista como um benefício tanto para homens quanto para mulheres, quando transposta para o mundo competitivo da gerência, passa a ser um aspecto negativo nas avaliações das mulheres feitas por seus pares.

Quando eu engravidei, tiveram colegas que chegaram a falar: “puxa vida, três meses de licença, né”? “Nossa, é muito tempo, né”? Ter filho e ainda três meses parada. Então, essa foi a situação mais marcante de preconceito com relação à mulher, foi na gravidez. Tinha colega achando um absurdo eu ficar três meses de licença (Michelle 2).

O relato evidencia o preconceito dos colegas quando a entrevistada engravidou. Quando a mulher “deixa de produzir” e o homem continua “produzindo”, parece ficar latente a visão de que o homem é mais produtivo que a mulher. As fases em que as mulheres estão mais aptas a terem filhos coincidem com os períodos em que elas estão propensas para ascender profissionalmente. A esse respeito, Lílian entende que a gestação e a maternidade são elementos que deveriam ser considerados no universo acadêmico como forma de diferenciação entre homens e mulheres, já que são funções importantes para a humanidade como um todo e não só para as mulheres.

Não se pensa, não se pensou até então, colocar no Lattes um espaço em que as mulheres pudessem colocar: eu tive licença maternidade de tal a tal período ou mesmo outras doenças e tal. Então, assim, pensou-se a ciência na academia para o homem, né? (...) (Lílian 2).

Por esse motivo é que o tipo de carreira seguido pelas mulheres e estudado por Fortino (2002), apud Lombardi (2008), é não linear, com períodos de estagnação e algumas arrancadas abruptas em direção a posições mais elevadas. Independentemente do tipo de organização, a maternidade é um aspecto que influencia todas as carreiras femininas.

A gravidez ainda é vista como um “problema” no ambiente corporativo. Isso reforça claramente que a inserção das mulheres no mundo do trabalho ainda não é vista com naturalidade. Apesar de um discurso de uma aparente “naturalidade” e condições de igualdade, a prática revela uma discriminação velada pelo discurso reproduzido no senso comum e, inclusive, no contexto da instituição de que, hoje em dia, as mulheres têm as mesmas condições dos homens.

Outro aspecto interessante da gravidez é o sentido atribuído, por alguns homens, ao afastamento da mulher. Nesse caso, é como se fosse algo “anormal” uma mulher ficar alguns meses afastada, por conta de sua gravidez. Mas, caso um homem se afaste por algum problema de saúde, a ausência no trabalho é interpretada como uma coisa “normal”. Então, a mesma questão do afastamento adquire dois significados diferentes baseados na ideia de que o mundo do trabalho ainda é conduzido com base em alguns valores masculinos. E, para as mulheres que planejam ter filhos, o desejo de ser mãe está condicionado a uma série de adaptações ao trabalho. Uma delas, por exemplo, seria a conciliação do nascimento dos filhos com os períodos de férias da universidade, a fim de não “atrapalhar” o exercício das funções desempenhadas nos cargos. A gravidez parece adquirir duplo sentido para algumas mulheres, além de opostos (Oliveira, 1999): o desejo de ser mãe e a penalização por elas mesmas devido aos encargos trazidos das funções que exercem, em virtude do afastamento. Nesse caso, acontece uma espécie de colonização da vida particular, em que o controle sai do trabalho e vai para a vida pessoal.

7 DESAFIOS, DIFICULDADES E CONTRADIÇÕES DA FUNÇÃO GERENCIAL

7.1 O Ambiente da gestão pública universitária

A gestão pública universitária, como qualquer outra organização, é um ambiente em que ocorrem jogos de poder. Na UFP, esses jogos se manifestam porque o meio é propício a tal fenômeno por várias razões. Entre elas, porque há mulheres docentes que ocupam posições de destaque na universidade e que não apenas disputam espaços entre elas e entre os homens, mas também porque a presença delas configura-se como fonte de conflitos e tensões na gerência. A seguir, apresentam-se os desdobramentos advindos do embate entre homens e mulheres gestores.

As mulheres, geralmente, são socializadas de forma bem diferente dos homens. Eles, quando crianças, aprendem a competir, disputar com agressividade. Esses tipos de comportamentos são incentivados pelos pais e pela sociedade. As organizações reproduzem valores sociais e, sendo assim, como a gerência, tradicionalmente, foi exercida por homens, os gestores buscam articular vários elementos, a fim de competirem por espaço o que, à primeira impressão, não parece ser uma atitude comum entre as mulheres gestoras.

O ambiente gerencial foi apontado nas entrevistas como permeado por aspectos como vaidade, busca por status e posições de destaque. Pela identidade social, os gerentes projetavam nas professoras aquilo que eles próprios eram como grupo social (Ashforth & Mael, 1989; Howard, 2000; Brown, 2001). Nesse sentido, os professores, baseados no comportamento que se esperava dos membros do grupo, classificavam professoras com base naquilo que elas deveriam ser, por pertencer ao grupo da gerência. Aqui, não se pretende considerar os grupos sociais como totalmente homogêneos, até porque, assim como afirmam Hogg et al. (2002) as categorias sociais podem criar estereótipos

que nem sempre condizem com os julgamentos do próprio indivíduo. Algumas características foram apontadas nos relatos como talvez sendo coerentes com o comportamento que se espera de um gerente, como “ter posição”, “ter status”, “aparecer na coluna” e “aparecer na televisão”. Estas questões, no presente estudo, são também motivadoras de casos de assédio moral, em que alguns professores buscavam sobressair-se em face da tentativa de diminuição da capacidade e da competência das mulheres.

Segundo Freitas (2001), o assédio moral pode ser compreendido como ações repetidas, a fim de desqualificar um indivíduo. Para a autora, este tipo de prática caracteriza-se como uma forma de violência que, geralmente, a vítima acaba por aceitar, gerando omissão. Esse tipo de violência é psíquica e atua no inconsciente do indivíduo rumo à degradação psicológica. Quando o agressor pratica o assédio moral, ele busca se engrandecer diante da diminuição do outro (Freitas, 2001).

Nos relatos emergiram também evidências de assédio moral por meio do discurso que, a princípio, poderia soar como um conselho, mas que adquire, na verdade, sentido oposto. Mas, o assédio moral nem sempre é tão exposto. Ele pode se manifestar na dualidade de uma narrativa. Ou seja, no caso de uma das entrevistadas, um professor-gerente chamou-a e tentou passar-lhe a ideia de que a sugestão de não aceitar o cargo para o qual ela foi convidada seria uma espécie de “conselho de amigo”. Todavia, isso também pode ser compreendido como um tipo de assédio moral, pois, por detrás do “conselho de amigo” estava o objetivo de desqualificá-la, reforçando a ideia de que ela não era uma pessoa capaz de ocupar o cargo. Ora, o “canto” é também lugar de tentar esconder-se dos outros. Nesse sentido, caso o assédio moral tenha realmente acontecido, parece ter sido bem sutil e seria quase impossível de ser comprovado.

Outras formas de exercício do poder na universidade são menos formais e mais veladas, como no caso das piadas, que são uma estratégia muito utilizada

para desqualificar o trabalho das gerentes. A ocupação recente de cargos gerenciais por mulheres na UFP trouxe dificuldades para as mesmas, assim como despertou críticas por parte dos homens.

A inserção de uma das entrevistadas em cargo de alta gerência provocou certo estranhamento entre vários homens professores. Isso porque, até então, na história da instituição, nenhuma professora havia ocupado um cargo de gerência de tal nível. Este fato vem exemplificar o fenômeno do “teto de vidro”, descrito por Steil (1997) que representa uma dificuldade de as mulheres assumirem os postos gerenciais mais altos das organizações, restritos por barreiras transparentes, que não são encontradas no regulamento formal da organização. É uma “barreira invisível” porque, no caso da universidade, formalmente, não há nada que impeça as professoras de ocuparem tais cargos. Todavia, está representada pelos grupos de pares masculinos que, de alguma maneira, buscam proteger-se da ocupação feminina de alguns postos na gestão pública universitária, até então ocupados apenas por homens.

Sendo assim, um fato recorrente nos depoimentos foi a dificuldades dos homens de conviver diariamente na presença de professoras-gerentes. É como se os professores-gerentes não soubessem o que fazer com elas. A inserção de mulheres em um dos cargos foi vista como um problema. O pertencimento de uma das entrevistadas ao grupo de gestores não era legitimado por eles, pelo medo do desconhecido e de ela, por ser mulher, representar uma espécie de “ameaça” ao cotidiano do grupo. Outra maneira de refletir sobre o aspecto da dificuldade de os homens em saber lidar com as mulheres gerentes é supondo que isso também pode estar indicando uma crise de identidade entre os homens. Como a identidade é dinâmica, se modifica por meio da relação entre pessoas, no caso, a identidade dos professores gerentes parece estar sendo modificada pela interação com as identidades das professoras. Ou seja, “não saber o que

fazer com as mulheres” indica que eles também mobilizam suas identidades em um sentido dinâmico, em face da presença feminina na gerência universitária.

Por meio da análise das entrevistas, ficou evidente a discriminação e a segregação vertical na UFP. O preconceito não acontecia apenas com relação ao gênero, mas também com a idade. No setor privado, a tendência é que as mulheres que assumem cargos de chefia sejam mais novas, se comparadas aos homens (Bruschini & Puppini, 2004). Já no setor público, pelo menos nesta pesquisa, a maioria das mulheres gerentes está quase se aposentando, o que mostra um perfil diferente do setor privado, pois, na academia, o tempo de trabalho e a experiência são sinônimos de renome e respeito. No setor privado, a competência deve estar atrelada à proatividade, à disposição para correr riscos e sem vícios de práticas ultrapassadas. Entretanto, o fato de ser mulher parece “pesar” mais, na aceitação, pelos professores, do fato de o cargo ser ocupado por uma das professoras. Para algumas entrevistadas, a questão de “ser mais nova” indica a dificuldade de aceitação dos homens.

Irigaray & Vergara (2009) evidenciam que ser tratada como infantil no ambiente de trabalho confronta o modelo masculino para ascensão e respeito profissional. Os relatos apontaram que há indícios de que, para os homens, colocar uma mulher mais nova para ocupar um alto cargo gerencial representaria uma atitude não muito correta e esperada pelo grupo de homens-gerentes.

Outro exemplo de discriminação de gênero foi o caso que aconteceu com Elizabeth.

Uma vez, houve um convite direto da (nome da instituição) e eu fui pra eu ser representante da UFP, não sei de quê lá. Aí, o coordenador de pesquisa escreveu uma carta pra lá, dizendo que, quando eles quisessem um representante, que era pra consultar a coordenadoria. Então, eu senti também que isso era porque, pelo fato de eu ser mulher, porque eu tenho certeza absoluta que eu não tinha menos competência do que nenhum dos outros, pelos trabalhos que eu publicava, pelos

projetos que eu tinha, pela minha atuação, eu tenho certeza absoluta que eu não tinha competência menor (Elizabeth 3).

Por meio de histórias que acontecem no dia-a-dia dos indivíduos, percebe-se que estas retratam não somente a realidade social, mas essa realidade é reproduzida também dentro das organizações. No imaginário da instituição estudada, representado aqui pela atitude do coordenador de pesquisa, parece que o modelo masculino se sobrepõe à representação da instituição por uma mulher, como se isso criasse a ideia de que a instituição é “macho” e não poderia ser representada por uma “fêmea”. A competência de Elizabeth é destacada por ela, por meio dos trabalhos que publicava, dos projetos que tinha e da atuação como docente. Entretanto, o fato de ser mulher e representar uma instituição tradicionalmente dirigida por homens é que implicou na discriminação.

O preconceito, por vezes, não é declarado; ele fica implícito, simbolicamente, em ações, e, principalmente, nos discursos. No caso desta pesquisa, uma situação interessante foi a comparação estabelecida por homens, por meio de uma piada, de que o setor de trabalho seria como o espaço da casa. Assim, o local de trabalho foi relacionado à cozinha de uma casa, tradicionalmente ocupada por mulheres. A mensagem que se desejava passar era a de que o setor de trabalho deveria ser equipado com objetos, móveis e eletrodomésticos, que caracterizassem o espaço em que as mulheres deveriam ocupar. Então, quando uma mulher passasse a ocupar um cargo gerencial, antes ocupado por homens, aquele setor de trabalho deveria ser transformado em uma cozinha.

Uma das identidades da mulher construídas no passado, não tão longe assim, era a mulher “rainha do lar”. Para esta mulher, entre tantas atribuições, estava a de “pilotar o fogão” (Strey, 1997). Os afazeres da casa eram parte do espaço privado, o qual elas ocupavam (Perrot, 1988). Todavia, as mudanças na sociedade, bem como nos valores, nos padrões de comportamento e nas visões

de mundo, têm modificado os papéis relacionados ao masculino e ao feminino. As novas configurações familiares apontam para mudanças na estrutura do papel de “provedor” que antes estava unicamente relacionado ao homem e que, atualmente, vem se voltando também para o feminino, assim como destacam Bruschini & Puppini (2004) acerca do aumento das famílias chefiadas por mulheres no Brasil.

Houve o relato de uma situação em que um professor, por meio de uma piada, expressou preconceito e discriminação de gênero ao dizer que, com a ocupação de determinado cargo por uma mulher, o setor deveria ter equipamentos de cozinha. Como estratégia de mediar o conflito, a entrevistada fingiu ter levado na brincadeira e completou a piada. Entretanto, isso ficou marcado em sua memória como uma vivência negativa no trabalho.

Como apresenta Schnurr (2009), piadas e chacotas constituem estratégias discursivas para expressar crítica e reprovação a determinados tipos de indivíduos e grupos. No caso das piadas que ocorriam no ambiente de trabalho em que as professoras eram gerentes, o humor era utilizado para reforçar o modelo de masculinidade hegemônica, como uma forma de proteção do interlocutor e dos demais homens gerentes e, ao mesmo tempo, de desqualificação das professoras que faziam parte do grupo de gerentes.

Mas, o preconceito não é percebido da mesma forma entre as docentes. Há algumas, inclusive, que não consideram que ele existe.

A UFP tá mais feminina, mas não era no passado. Então tinha uma discriminação (Aparecida 2).

No relato da professora Aparecida, em um primeiro momento, parece dar a impressão de que realmente está havendo igualdade nas condições de acesso aos espaços anteriormente ocupados exclusivamente por homens. De fato, o número de docentes mulheres contratadas nos últimos anos aumentou

muito, assim como o número delas ocupando cargos gerenciais. Todavia, inclusão e igualdade não se fazem apenas com números, pois, assim como destacam Ferdman & Davidson (2004) e Pless & Maak (2002), é necessária, também, igualdade nas relações de trabalho, na forma de tratamento e nas condições de ascensão na carreira, diante das diferenças individuais.

Aparecida, ao falar da UFP de ontem, da época em que era estudante e ingressou como docente e, por último, na carreira gerencial universitária, discorreu sobre a discriminação como algo que já não existe mais, mas que existiu no passado. Mas, em outros momentos, elas lembram também do forte preconceito que ainda sofrem no cotidiano. Talvez, ao se acostumarem com as piadas, com a discriminação por meio de atitudes e do discurso, algumas já tenham naturalizado o preconceito ligado ao gênero, o que pode influenciar na construção da identidade, ainda que haja certo posicionamento crítico. Trata-se do fenômeno da idealização que, segundo Enriquez (1994), envolve uma suposta naturalização daquilo que foge à realidade prática, mas que é comumente aceito pela sociedade. Por exemplo, de tanto se falar que as mulheres estão ocupando cada vez mais espaço na sociedade, passa-se a acreditar que realmente está havendo igualdade de condições, assim como expressa o discurso. É como se isso fosse o ideal, mas, apesar de não ser o que ocorre, as pessoas acreditam que ocorre como forma de proteção e sobrevivência.

Outra forma de conceber a opinião de algumas professoras quanto à ausência de preconceito é por meio da identidade coletiva (da instituição) que as entrevistadas porventura assumem.

Como as outras pessoas me enxergam pelo fato de ser mulher, eu não vi assim. Em nenhum momento me prejudicou o fato de ser mulher (Fernanda 1).

O que eu acho que é uma das grandes, um dos grandes pontos positivos da universidade, é que ela é um ambiente que não

discrimina as pessoas. Então, logo que eu assumi, essa ideia foi absorvida com naturalidade e eu nunca tive, assim, alguma ação na (setor em que trabalhava) que tivesse sido boicotada ou não acatada que eu pudesse alegar que tivesse sido por... por um boicote de alguém, por ser uma ação feminina. A gente percebe aqui, todo mundo convivendo, pobre, rico, branco, preto, o bonito, o feio, tá todo mundo junto. E todo mundo tem a mesma chance né? (Aparecida 1).

O discurso oficial da instituição pública que não discrimina é reproduzido por algumas professoras. Talvez a ideia de que as condições de acesso às vagas na universidade e para os cargos de docentes e servidores são por meio de concurso público, reforce, no imaginário organizacional, os princípios de igualdade de condições e tratamento. Mas, os relatos da mesma entrevistada retratam também ambiguidades de opiniões. Nesses momentos, ela recorre às representações de sua identidade de gestora pública, a Aparecida-gestora-pública, a fim de reproduzir o discurso da organização de que na universidade não há discriminação de gênero. Ela parece associar a “naturalidade” das condições de acesso e tratamento da mulher à ideia de que a universidade pública abrange todos, *pobres, ricos, brancos, pretos, bonitos e feios*, mas neste fragmento ela não discute as mulheres e os homens.

Entretanto, ao mobilizar suas representações da identidade de gênero, Aparecida-mulher, discutidas em outros tópicos deste trabalho, ela revela que enfrentou grandes dificuldades. Então, essas múltiplas identidades (Ashforth & Johnson, 2001) se articulam e ora se conservam, ora se confundem (Ciampa, 2001).

Outra questão presente no cotidiano da gestão pública universitária são as relações de poder. Entretanto, o poder, na maioria das vezes, ocorre por meio do simbolismo, expresso por meio de discurso, símbolos físicos, ideologias, etc. Trata-se do poder simbólico descrito por Bourdieu (2001, p.7-8), segundo o qual

“[...] é exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem”.

Bom, como a gente tem que ser para ter a credibilidade, de uma maneira geral como pesquisadora, você tem que fazer muito mais que todo mundo. Você tem que trabalhar muito mais porque, se tiver um homem, não tem problema nenhum, ele está certo. Por exemplo, eu sou (nome do cargo que ocupa), mas uma chefia de departamento, por exemplo, ele, algum dia, eu já fui subchefe, mas, uma chefia, eu acho que eles nunca aceitariam. O grupo aqui, entendeu? Somos (quantidade de professores no departamento). Mas existe certa rejeição, tipo de uma coisa assim: isso não é para você (Elizabeth 1).

Analisando-se o depoimento do Elizabeth, percebe-se a dificuldade e até a impossibilidade do acesso a determinados cargos, no caso, de chefia de departamento, o qual ocorre por eleição. Por se tratar de um departamento com predominância de professores homens, a entrevistada acredita que não teria legitimidade, caso desejasse se candidatar ao cargo de chefia. É, na verdade, um jogo de poder que se articula com base nas relações de gênero. Então, com base na perspectiva de Elizabeth, o impedimento à inserção no cargo de chefia acontece não pela falta de competência da professora, mas é mediado por um tipo de poder invisível circunscrito nas relações de dominação masculina (Bourdieu, 1999, 2001). É invisível porque não é verbalizado pelos professores homens, não é declarado. Mas, o poder é exercido pelos homens como uma maneira de se protegerem e fomentarem a hegemonia masculina no departamento do qual Elizabeth faz parte.

Elizabeth consegue se afirmar como pesquisadora, professora e coordenadora, “sendo mais que os homens” e ela consegue *ser mais, fazendo mais*. É também uma maneira de ela exercer poder em face da predominância de professores. Ao ter a necessidade de *fazer mais que todo mundo*, Elizabeth, em

seu discurso, na verdade, quer dizer *fazer mais que os professores homens*, pois o significado da predominância de homens é expresso pelo termo *todo mundo*. Alguns estudos têm apontado para um maior comprometimento das mulheres no trabalho, em relação aos homens, como o de Aguiar e Siqueira (2007). Isso acontece porque, em geral, para que as mulheres se destaquem, elas precisam se dedicar e apresentar melhores resultados que os homens.

Mas, há casos, também, em que mulheres também competem entre si, embora no discurso isso não fique muito claro. Para se diferenciarem das demais mulheres, precisam ser “mulheres melhores” e não “mulheres quaisquer”. Então, mulheres tentam “ser mais” e “fazer mais”, para se destacarem perante os homens e também perante outras mulheres.

A questão do destaque da professora Elizabeth também está atrelada à falta de legitimidade perante o grupo.

Teve uma rejeição muito grande porque eles não queriam, eles queriam por outra pessoa para ser (nome do cargo). Até hoje eu estou com problemas porque tem gente que não colabora, que boicota (Elizabeth 1).

Elizabeth sente que a rejeição na ocupação de um cargo gerencial se faz presente não apenas no cargo em que o acesso se dá por eleição, mas, até mesmo, no cargo de coordenadora, em que o acesso ocorre por indicação. Uma das dificuldades que a mesma enfrenta é com relação ao atendimento de suas solicitações no cumprimento das suas atividades de coordenadora. O boicote é uma forma pela qual os professores homens resistem ao poder exercido por Elizabeth, amparado por sua autoridade de coordenadora. Mesmo assim, para que a entrevistada consiga o cumprimento das atividades repassadas aos professores, precisa recorrer ao amparo do poder normativo em que a pró-reitoria de pós-graduação cria normas, as quais os professores obrigatoriamente

devem seguir. Esta, na opinião da professora, é a única forma de fazer cumprir algumas de suas atribuições de coordenadora.

A ocupação de um cargo gerencial por Elizabeth e, por conseguinte, a criação de uma relação de subordinação dos professores homens a uma professora mulher, adquire o significado da perda do espaço, antes reservado exclusivamente aos homens. Assim, estrategicamente, eles buscam criar sentidos negativos para o bom desempenho de Elizabeth.

Pra mim, é uma satisfação muito grande porque é... não pense você que isso é motivo de reconhecimento no grupo não. O pessoal fala assim: “ah, mas já ta viajando outra vez?”. Sabe, mas, pra mim eu fico muito satisfeita de ver. Por exemplo, eu mando os trabalhos e são aceitos (Elizabeth 3).

O mesmo fato, da apresentação de trabalhos no exterior, adquire duas representações. Para Elizabeth, há uma satisfação em dizer que, mesmo diante das dificuldades pelas quais ela tem passado, no que se refere às assimetrias de poder no espaço organizacional, tem conseguido bons resultados na área de pesquisa. Para os professores homens, é uma conotação de “desleixo” com as atividades da universidade, pois, como ela mesma relatou, eles dizem: *ah, mas já está viajando outra vez?* Na verdade, com esta última representação, os professores parecem buscar “encobrir” a ausência de inserção internacional deles em pesquisa e o destaque de Elizabeth com uma aparente reprovação da sua atitude. Os professores tendem a expor as viagens em detrimento dos motivos dessas viagens. Em outras palavras, é uma tentativa de mostrar as viagens e esconder seus motivos que, porventura, adquiririam sentidos positivos. Nessa perspectiva, as viagens adquirem sentidos negativos quando não relacionadas ao motivo, que seria a apresentação de trabalhos em congressos.

O ambiente gerencial universitário é permeado por dificuldades, contradições e conflitos. Para representar esse contexto, algumas professoras

utilizaram metáforas, que, frequentemente, têm sido utilizadas nos estudos organizacionais, algumas vezes, inclusive, para investigar a identidade em diferentes níveis, como, por exemplo, o organizacional (Carrieri, 2002) e o pessoal (Morais et al., 2008).

Na opinião de Freitas (2000, p. 4), a metáfora busca “[...] representar uma coisa pela outra, dar a uma coisa um significado ou atributo que ela originalmente não tem”. Assim, os indivíduos se valem deste recurso discursivo para, simbolicamente, representarem acontecimentos, valores, visões de mundo, ideologias, etc.

Por meio de metáforas, algumas professoras expressam suas identidades no ambiente gerencial. A metáfora da guerra foi utilizada por algumas docentes para representar o ambiente da gerência pública universitária. Mesmo que as organizações públicas, atualmente, estejam em processos de mudança, é comum ainda se construir, mentalmente, modelos caracterizados pela transparência, normatizações, por uma série de regras e procedimentos, imparcialidade, impessoalidade, igualdade, etc. Todavia, nas organizações, há reprodução de valores e práticas sociais, o que faz com que ocorram os jogos de poder baseados nas relações desiguais entre gêneros. Conjugado a isso, podem-se acrescentar os critérios de competitividade e produtividade, antes incentivados nas organizações privadas, mas que, há alguns anos, começaram a ser implementados nas organizações públicas.

Como forma de mediar os conflitos existentes no ambiente da guerra, a metáfora da família era utilizada. A metáfora da grande família, no caso do ambiente gerencial da UFP, é utilizada para materializar a identidade maternal por meio de ações ou mesmo para, simbolicamente, passar a ideia de cooperação, de igualdade e ajuda. Assim, transformar o ambiente de trabalho em uma “grande família” tem sido um recurso simbólico muito utilizado nas

organizações, públicas ou privadas, para mediar os conflitos e dificuldades existentes.

O campo gerencial é também constantemente comparando a um campo de guerra em que há necessidade de atacar e se defender, ao mesmo tempo. Freitas (2000) discorre acerca do poder de devastação da guerra.

Porque ela é capaz de reunir em torno de si um simbolismo riquíssimo. Se existe guerra é porque existem inimigos; se existe guerra a minha vida está ameaçada; se existe guerra é preciso que eu me defenda; se existe guerra eu devo matar ou morrer; se existe guerra é preciso que eu me arme com que existe de mais forte; se existe guerra devo construir o meu *bunker*, as minhas alianças e decidir os métodos mais eficazes para destruir o outro. A guerra é uma poderosa metáfora porque ela atinge o âmago da questão de vida e morte e justifica qualquer atitude para garantir a sobrevivência; este é o primeiro direito e dever de qualquer pessoa. Ela dá suporte para a criação e a legitimação de um simbolismo muito peculiar, que com a sua orientação específica, determina as escolhas e as conexões das redes simbólicas, que se traduzem no sentido do indiscutível. A guerra é o álibi quase perfeito para qualquer crime (o quase é a medida do nosso otimismo) (Freitas, 2000; p. 5 -6).

Mas, o ambiente gerencial parece não combinar tanto com a ideia da grande família. Então, pode-se supor que as duas metáforas são contraditórias, pois a ideia que se tem de uma grande família não é um ambiente de guerra, mas de cooperação e harmonia. Acredita-se que, ao mobilizar identidades no exercício da função gerencial, as professoras-gerentes encontrem também ambiguidades neste processo, pois, ao mesmo tempo em que necessitavam construir uma identidade de “soldado”, pois deveriam estar armadas para a “guerra”, buscavam, também, transformar aquele local em uma família.

Cada dia é um desafio, é uma... Tem uma, tem um, uma historinha que conta que... que usa um termo técnico assim: “é o coro de uma onça por dia que agente arranca”. Então,

cada dia, é um “couro de uma onça que a gente arranca”. É, são desafios cotidianos (Aparecida 2).

Novamente, uma metáfora é utilizada para descrever o ambiente de trabalho e o exercício da função gerencial, a metáfora do caçador. O ambiente de trabalho é uma selva em que existem as presas que serão caçadas. As presas são os problemas que precisam ser resolvidos. Mas, a metáfora do caçador revela também, implicitamente, outro combate aos estereótipos ligados ao gênero, pois, “ser caçador” é função de homem. Afinal de contas, “como uma mulher, toda recatada e delicada, poderia pegar uma arma e ir para um lugar tão perigoso como uma selva?” O exercício da função gerencial é comparado ao ato de caçar, uma atividade agressiva, que evoca coragem. Outra reflexão possível é perceber como os termos utilizados nas organizações privadas estão sendo trazidos para as organizações públicas e como os imperativos de produtividade têm sido incentivados nestas últimas organizações. Parece que esta é uma tendência no setor público que, cada vez mais, busca se modernizar, criando um grande aparato tecnológico e orientando-se por meio de princípios que incentivam os indicadores de desempenho.

7.2 As reuniões: rituais de conflitos

As reuniões são atividades frequentes no ambiente universitário, tanto para os docentes e os pesquisadores, quanto para aqueles que atuam exclusivamente na gerência universitária. Para estes últimos, essas atividades ainda ocorrem mais vezes. As universidades são geridas de forma colegiada e, como tal, exigem que as decisões sejam tomadas com base em regras e procedimentos advindos de regimentos, estatutos, portarias e manuais do setor público universitário votados por seus membros e/ou representantes. Entretanto, assim como asseveram Marra & Melo (2005), as reuniões são também locais em que se manifestam os jogos de poder. Assim, “[...] o poder, nesse caso, assume a

face de explicitar as alianças políticas em que os conchavos são estabelecidos a priori, e a reunião é utilizada apenas como palco de legitimação das decisões” (Marra & Melo, 2005 p.17).

Por mais que haja a busca pela formalização das atividades e a objetivação das práticas, fundamentadas em um aparato burocrático, sabe-se que as reuniões são também palco de externalização de subjetividades e interesses.

As reuniões também podem servir de arena para embates pessoais entre os membros do colegiado, onde se tem um jogo em que, muitas vezes, os interesses pessoais são colocados em primeiro plano, em detrimento dos interesses institucionais (Marra & Melo, 2005; p. 17).

Um desses embates pessoais, ou mesmo do grupo, é explicitado pela professora Lílian.

Então, algo como eu falei do conselho universitário. Interessante demais você pensar nos meandros que tem aquilo ali. Um homem fala, outro vai dar força pra aquele homem. Agora, para o que falou, que quer brincar e aí brinca com umas coisas muito bobas: ah, ela é nervosinha (...) tá falando isso porque adora brigar. (...) as pequenas revoluções diárias e que passa pelo discurso sim, você falar isso ou aquilo você brincar com isso ou aquilo (Lílian 2).

A participação de mulheres da gestão pública universitária também gerou situações em que era percebida a discriminação de gênero, assim como em Aguiar & Siqueira (2007). Piadas e brincadeiras com uma dose de humor faziam parte do cotidiano da gestão pública universitária, conforme relata Lílian. O humor foi estudado, por Saraiva & Irigaray (2009), como um instrumento utilizado membros de organizações para reproduzir a discriminação por orientação sexual no ambiente de trabalho. Conforme a própria professora Lílian relatou, a dominação masculina também passa pelo discurso, ou seja, as relações

de poder também se materializam por meio das práticas discursivas (Marre, 1991).

Conforme destacado por Siqueira & Rocha (2008), o discurso está condicionado pelo contexto, ou condições de produção. As autoras acrescentam que “[...] o discurso está ligado ao poder, na medida em que age como uma forma de disciplina, subjetivando para uma dada forma de pensar, de agir, de se posicionar” (Siqueira & Rocha, 2008; p.241).

Para Lílían, as brincadeiras eram feitas no intuito de banalizar o seu ponto de vista:

Nosso conselho universitário, era a maioria, homens. A maioria, chefes de departamento. Então, no início dessa convivência e depois algumas pessoas ainda continuaram dessa forma, algumas brincadeiras no sentido de tentar banalizar o seu ponto de vista. Agora, o que eu considero é, para além de ser mulher, uma mulher que pontuava, que criticava, que reivindicava e uma mulher que não aceitava estar compactuando verdades que ela não professava. Não só ela, mas como representante de um departamento pequeno, um departamento que tava iniciando, construindo também uma identidade (Lílían 2).

Nas reuniões do conselho universitário, brincadeiras partiam de componentes do Conselho, a maioria, homens. Mas, segundo a opinião da entrevistada, essas “brincadeiras” não aconteciam apenas pelo fato de ela ser mulher, mas por ser uma mulher que questionava e buscava defender um departamento pequeno dentro da UFP, ou seja, ela fugia do padrão de comportamento que se esperava de uma mulher. O departamento do qual era chefe queria ser visto não como um departamento de apoio, mas como um departamento que estava construindo sua própria identidade. A entrevistada, durante as reuniões, passou a assumir uma identidade coletiva, ou seja, aquela que se formava em virtude da busca de reivindicações para o departamento.

Mas, isso não quer dizer que as demais identidades de LÍlian deixassem de existir.

Então, acontecia uma articulação entre as identidades de LÍlian-sujeito-de-suas-relações e LÍlian-chefe-de-departamento. Ela negava suas demais identidades (sua totalidade) e se determinava (como parte) por meio das identidades que assumia durante a reunião. As identidades coletivas, segundo Borzeix & Linhart (1996), estão intrinsecamente ligadas à ação coletiva. Então, pode-se supor que, em nome de interesses e ações coletivas, LÍlian, dialeticamente, “fundia” o “eu” com o “nós”, ao participar das reuniões como representante do departamento do qual era chefe. Contudo, na dinâmica da reunião em que as alianças políticas e as decisões já haviam sido estabelecidas a priori, o fato de ela ser mulher era utilizado como argumento para desestabilizá-la, exatamente quando ela questionava essas decisões.

Verificou-se que o ambiente da gerência universitária, assim como em outras organizações, é marcado por dificuldades, ambiguidades e contradições, as quais criam a necessidade do desenvolvimento de estratégias identitárias. Essa e outras questões advindas da experiência na gerência emergiram na pesquisa como influentes na dinâmica identitária das professoras e serão tratadas a seguir.

8 A DINÂMICA IDENTITÁRIA DAS PROFESSORAS GERENTES

8.1 Professoras na gestão: combate e reforço dos estereótipos de gênero

No exercício da função gerencial pode-se perceber que algumas professoras possuem características e comportamentos que são diferentes do que, socialmente, se espera, no que se refere aos estereótipos ligados ao gênero. Outras reforçam este estereótipo.

Porque, além delas (as mulheres) serem a cabeça, né?, elas têm o coração. Eu acho que a mulher é mais assim, pensa por esses dois lados, tanto pelo emocional, né?, quando pelo racional. Mas, tem o emocional. Eu não estou dizendo que os homens não têm. Eu acho que os homens são, assim, radical, sabe? Vai mais pela cabeça, mesmo, do que pelo coração. Mas, eu acho que, nesse sentido, a mulher é mais maleável e ela tem mais jogo de cintura para lidar com esse cargo (Célia 1).

O discurso da professora Célia parece reforçar os estereótipos de gênero. Primeiramente, ela afirma que os cargos administrativos devem ser ocupados por homens ou mulheres, ou seja, independe do gênero e depende da aptidão de cada um, mas as mulheres, por terem características, como agir com o coração, capacidade de cuidar e fazer várias coisas ao mesmo tempo, construídas socialmente como femininas, estariam “levando vantagem”, pois, além de “serem cabeças, também têm o coração”. A capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo é apontada, no senso comum, como exclusiva da mulher, ou seja, um mito que foi criado e ainda é reproduzido na sociedade.

Um conflito de identidades surge quando Elizabeth parece reprovar suas identidades pessoais em favor das identidades ligadas aos estereótipos de gênero.

Porque mulher tem que ser mais delicada e eu sou delicada igual a um rinoceronte. Por causa disso, eu não sou assim, dengosa, entendeu? Essa história de ser muito direta de... às vezes, ser mais dura do que precisa, a verdade, às vezes, ela tem que ser embalada, entendeu? (...) Eu já fiz muitos tipos de cursos, exatamente pra tentar suavizar um pouco esse meu lado (Elizabeth 3).

Pela análise do relato, verifica-se que a entrevistada aprendeu e considera como algo natural a mulher ser mais delicada. Ela, inclusive, reprova seu próprio comportamento, por não se enquadrar naquele esperado pela sociedade. A figura de um rinoceronte é relacionada à figura masculina de força, robustez, gestos rústicos. Já para a mulher, espera-se que ela seja dengosa, frágil. Tal como afirma Marodin (1997), a estrutura social pode criar uma série de padrões de comportamento para as mulheres e para os homens, ligados ao gênero. No caso de Elizabeth, há uma tendência à idealização (Enriquez, 1994), ou seja, ela considera como correto que uma mulher seja delicada. Esse, na opinião dela, seria um tipo de mulher ideal. Todavia, sabe-se que esse padrão de “mulher delicada” foi criado pelas estruturas sociais e não representam, necessariamente, que todas as mulheres sejam assim, mas, socialmente, espera-se que ela seja. Quando não são, há algo de errado.

Pode-se supor que o efeito normativo do estereótipo, apresentado por Strey et al. (1997), passou a influenciar na dinâmica identitária de Elizabeth. Assim, ela parece enfrentar uma espécie de crise de identidade de gênero, pois até buscou a ajuda de profissionais que a ensinam a falar de forma mais doce e suave, como se espera de uma mulher. Reforça-se, mais uma vez, a ideia da identidade de gênero construída socialmente para a mulher, que entra em contraponto com o modo de ser da entrevistada, que não se enquadra naquilo que é esperado.

No caso do perfil de gestora de Aparecida, verifica-se o contrário dos estereótipos de gênero.

Xingo muito, estribilho demais, ameaço as pessoas, uso métodos assim, tenho conseguido êxito até então. Mas, tem hora que, quando passa o problema, a adrenalina tá..., coração tá batendo no pescoço, adrenalina tá pingando. (...) A mulher boazinha, ela não administra, ela tem que ser um pouquinho má, entre aspas. Ela não tem que ser sociável. Eu não tenho que ficar junto ali sendo uma boazinha. Se eu tentar participar dos cafés daqui deles e tal, eu não administro, não, a hora que eu precisar tomar uma decisão mais, mais de pulso mais firme. Eu vou ficar com dó e isso, dó, esse sentimento de dó, ele não passa perto do cargo administrativo. Você tem que agir e fechar o olho e dar as costas. (...) Tem que fazer uns barracos de vez em quando, arma uns barracos bem barraco mesmo. (...) A gente tenta ser diplomaticamente e vê que não funciona. Mas, debaixo da chibata, é impressionante (Aparecida 2) (...) Eu usei toda a estratégia “viking”, assim, né?, da... da diplomacia zero e esbravejei e ameacei, passei da medida (Aparecida 3).

Aparecida acredita que uma das características de uma boa gestora é ter pulso firme, ser implacável e fria. Na opinião dela, o exercício da função gerencial exige certo distanciamento dos subordinados, a fim de não criar um ambiente de maior informalidade entre ela e os mesmos. Este ponto de vista, conjugado com elementos da prática gerencial de Aparecida, tais como xingar, ameaçar as pessoas, “fazer barraco”, “dar chibatadas”, ser muito enfática e firme ao falar, etc., atuam na composição das identidades para a Aparecida-gestora, as identidades de Aparecida relacionadas a esses comportamentos firmes. Essas identidades foram construídas a partir do exercício da função gerencial. São, na verdade, identidades atribuídas pelos “outros” (Dubar, 1997) e que reforçam o combate aos estereótipos de gênero. Mas, acredita-se que Aparecida se identifique com essas identidades atribuídas a ela. Tanto é que ela mesma fala sobre o comportamento dela que expressa exatamente as identidades a ela atribuídas.

Os trechos a seguir confirmam a identificação de Aparecida com as identidades atribuídas, o que é reforçado pelas socializações anteriores da gestora.

É... a (apelidos dados a Aparecida), esses são os apelidos que eu conheço (Aparecida 3) (...) Eu parti pra cima da empresa igual uma leoa. No dia seguinte, eles estavam trabalhando aqui iguaizinhos a um bandinho de... (Aparecida 2)

Nos fragmentos anteriores, verifica-se que os traços tradicionalmente ligados ao masculino são também traços presentes na identidade da professora Aparecida. Pois, à mulher, na socialização primária, coube, na maioria das vezes, brincar de casinha, de enfermeira, professora, ou seja, atividades ligadas ao “cuidar”. Aos homens eram reservadas as atividades mais individualistas e competitivas, como jogar bola, lutas e carrinho e, por isso, as características agressividade, individualismo. A mulher age com o coração e o homem age com a razão, segundo o senso comum.

O trecho *eu parti pra cima da empresa igual uma leoa* traz também uma reflexão interessante, pois remete ao comportamento de Aparecida diante de uma situação na qual o setor em que ela trabalha na universidade estava levando um prejuízo de uma empresa contratada para a prestação de serviços. Este fato evidencia o ambiente de “guerra” comentado por algumas das entrevistas, para ilustrar o ambiente gerencial universitário. Além disso, confirma também a identificação de Aparecida com as identidades atribuídas a ela, pois *partir pra cima igual a uma leoa* é ação de Aparecida que se identifica com atitudes firmes, de coragem, que remetem às atitudes de animais.

8.2 O imbricamento dos espaços familiar e profissional e as transformações identitárias das professoras gerentes

Neste tópico discutem-se as relações que se estabelecem entre os espaços público (profissional) e privado (familiar). As relações estabelecidas na vida das entrevistadas entre o campo pessoal e profissional são recíprocas.

Tal como emergem nos relatos, a relação entre o pessoal e o profissional é mediada por uma influência do tipo “via de mão dupla”. Em outras palavras, a inserção na instituição como professoras contribuiu para que algumas delas tivessem melhorias em suas condições financeiras, o que representou uma possibilidade de ajudar os familiares. Ao achar que deveriam ajudar “todo mundo”, algumas entrevistadas identificaram-se com o papel de “provedoras”, com o qual há a comparação com o mesmo papel da personagem “mulher maravilha”, que seria aquela mulher que sempre está à disposição para ajudar todos aqueles que dela precisam, o modelo de “mulher potência”. Contudo, a personagem “mulher maravilha” dos desenhos animados e histórias em quadrinhos é aquela que nunca se cansa, nunca se esgota, pois é um modelo fictício e ilusório, o qual algumas entrevistadas tentaram representar, mas com o passar do tempo, perceberam que não poderia existir. Este modelo antes existente na esfera pessoal foi também personificado no ambiente de trabalho por elas.

Ao refletirem sobre si, percebem que o modelo com o qual se identificavam, de “mulher maravilha”, não se adequaria à realidade na qual vivia dentro do contexto organizacional porque estavam deixando de ser elas mesmas. Por conseguinte, entendem que precisavam dar vida a si próprias. As histórias de suas vidas, neste momento em questão, não estavam sendo vividas por elas mesmas, mas pela personagem à qual deram vida. A “mulher maravilha” das histórias não tem marido, não tem filhos e não pensa em si própria; sua existência está condicionada a ajudar os “outros”. Assim, sua identidade existe em função dos “outros”. De fato, ao perceber isso, há uma tentativa de colocar limites nas

“boas ações em favor de todos” no ambiente organizacional. A reflexão e a consciência, tal como afirma Maheirie (2002), são categorias importantes nos processos de construção e reconstrução identitária. E, ao refletir acerca da sobrecarga de atividades no trabalho, algumas professoras-gerentes começam a “trazer esses não” para o ambiente familiar também. A partir daí, conseguem articular melhor seus papéis de mãe, gestora pública, esposa, irmã, etc.

Articular papéis é um grande desafio para Aparecida também, pois a mesma relata que precisou fingir que nada estava acontecendo, quando ela percebia que o marido estava, de alguma maneira, insatisfeito com as ausências dela.

Alguns momentos que agente percebe que a família critica, o marido critica. Não por maldade, mas pela cultura, né? Porque ele vê, às vezes, compara a ausência da gente com a presença de outras esposas amigos conhecidos dele, ele compara, né? Em alguns momentos, tem situações, assim, que exige do homem se ele não tiver uma predisposição pra pensar fica uma situação viagem que a gente faz que, às vezes, a gente faz com colegas de trabalho e, às vezes, são só homens e, aí, o marido não se agrada disso muito, né? Mas, a gente tem que fazer de conta que não está acontecendo nada (...) (Aparecida 2).

O trecho acima evidencia o caráter relacional do processo de construção identitária (Pahl, 1997; Dubar, 2005). A identidade de esposa de Aparecida é vista por ela com base na percepção do marido que, por sua vez, compara a identidade da Aparecida-esposa com a identidade de esposas de seus amigos. Mais especificamente, a identidade de Aparecida-esposa está sendo percebida pela ausência da mesma, comparada à presença das esposas dos amigos. Esse entendimento vai ao encontro da visão de Dubar (2005) de que as pessoas sabem quem são ao olhar para o “outro”. A identidade se efetiva também por meio da

diferença, o que revela uma Aparecida-esposa diferente das outras esposas, em função do exercício da função gerencial.

Ainda assim, Aparecida se reconhece como esposa, mesmo não seguindo o padrão tradicional de uma esposa sempre presente e, para isso, ela usava estratégias, sendo uma delas o *fazer de conta que não está acontecendo nada*.

Em virtude das inúmeras mudanças sociais, têm surgido novas configurações e arranjos familiares e, por conseguinte, os traços que definiam as identidades ligadas ao gênero, como, por exemplo, a de esposa, já não são os mesmos. Esse argumento ajuda a explicar a comparação do marido, relatada por ela, com as outras esposas. O número crescente de mulheres que ocupam cargos gerenciais executivos, a exemplo do cargo de Aparecida, vem alterando significativamente os padrões de relacionamento matrimonial. Dentre as mudanças, podem-se citar viagens ligadas ao trabalho e maior convivência, disputa e relacionamento com homens que também ocupam os mesmos cargos.

Já o significado da relação profissional-pessoal é compreendido de forma diferente por Elizabeth. Segundo ela, no início, tudo era mais difícil, mas, agora, ela parece vivenciar condições de igualdade de gênero no espaço familiar.

Todo mundo fala: por trás de um grande homem sempre tem uma grande mulher e o contrário não é diferente. É a mesma coisa, né? O contrário é a mesma coisa porque, primeiro, ele teve que suportar, né?, tem a questão do ciúme. No começo, eu tive muito problema com ciúme porque eu ia viajar, só tinha homem no carro, né? (...) Agora ele não liga mais porque a gente já tá velho. Mas quando eu era mais nova, a coisa era diferente, né? (Elizabeth 3)

Da mesma forma como ocorreu com a professora Aparecida, que precisava viajar com colegas homens em virtude de compromissos do trabalho, a professora Elizabeth também tinha compromissos de viagem. Ela relatou que, no início, o marido sentia ciúmes, mas *teve que suportar*. Elizabeth atribui a este esforço do marido uma característica de faz do mesmo um “grande homem”, pois, na opinião dela, *por trás de um grande homem há sempre uma grande mulher* e, como ela afirma que o contrário também é igual, ela quer dizer que *por trás de uma grande mulher há sempre um grande homem*. Na subjetividade da professora, parecem estar presente, pelo menos no contexto familiar, sentimentos de condições de igualdade entre ela o marido. Mas, um contraponto também pode surgir quando se observa o termo “suportar” porque parece que ele pode adquirir um significado relacionado a algo que Elizabeth estava fazendo e que não era normal e, por isso, o marido precisou suportar. Mas, a gestora estava trabalhando. Então, o título de “grande homem”, atribuído por Elizabeth ao marido, não seria tão nobre assim. Além disso, verifica-se como a identidade é construída historicamente, sendo importante o elemento tempo. Possivelmente, no passado, o marido de Elizabeth não seria um “grande homem”, mas, atualmente, ela o considera como tal. Então, a identidade dele foi se modificando para ela, assim como a própria identidade dela de Elizabeth-esposa-de-homem-ciumento para Elizabeth-esposa-de-um-“grande-homem”.

Carolina, uma das professoras entrevistadas, entende o significado do campo do trabalho e o exercício da função gerencial como uma busca de superação de experiências negativas ligadas ao campo familiar, mais especificamente à infância.

Porque eu via esse cargo da (nome do cargo) uma coisa assim muito complicada, uma coisa assim que não estava dentro dos meus... Eu achava assim, é aquela coisa, assim, lá de trás. Era só um..., não que isso seja uma coisa de outro mundo, porque a gente vê que não é. Mas aos olhos de quem ta de fora é. E

depois você vê que não é. É engraçado também. Eu, uma coisa depois de mais velha que eu observo, que é castelo de areia (Carolina 2).

Considerando o relato anterior, verifica-se que a professora Carolina está falando hoje da forma que ela pensava antes de ocupar um cargo gerencial. Carolina usa a metáfora do “castelo de areia” para falar da visão de tinha do cargo antes de ocupá-lo. O castelo é imponente, chama a atenção pela beleza, mas, por dentro não tem nada, além de paredes de areia que irão desmoronar à medida em que são tocadas com mais força. Representa também beleza e imponência frágeis diante das intempéris da natureza, como, por exemplo, uma chuva. O cargo da chefia era visto por ela como algo que representava status, mas algo que não era para ela. Antes de ocupar o cargo, alguns traços da Carolina-incapaz estavam presentes na maneira que ela enxergava ser o exercício da função gerencial. Afinal, *era coisa de outro mundo*. Após ocupar o cargo pela primeira vez (pois ela está em sua segunda gestão), aquele “castelo de areia” foi desfeito e nasceu a Carolina-capaz.

É interessante observar que, em vários momentos das narrativas de história de vida, percebem-se as influências mútuas que se estabelecem entre os espaços do trabalho, familiar e pessoal. Os depoimentos a seguir irão mostrar algumas dessas influências, principalmente no que se refere à identidade vinculada ao lado “maternal” das professoras.

Você é muito ‘mãezona’. Você passa a mão na cabeça, a mão na cabeça dos meninos”, mas, talvez, seja mesmo pelo fato de a gente ser mãe. É sempre mais assim... receptiva e aconchegante (Célia 2).

A identidade “materna”, característica do espaço privado, é trazida para o espaço público. Mas, isso não se deve apenas ao fato do exercício da função gerencial, mas também à docência. Esse aspecto seria um fator de

diferenciação entre mulheres e homens. Em alguns momentos, ocorre um imbricamento da identidade de professora com a identidade de mãe. É uma identidade incorporada mais facilmente, ao contrário da de gestora que, conforme relatado por Aparecida, tem que ser fria e impessoal.

8.3 Crises identitárias: reflexos do exercício da função

A “crise” é termo comum nos tempos atuais. Não apenas os indivíduos, mas as organizações, assim como a própria sociedade ocidental, parecem estar vivendo uma crise (Freitas, 2000). Isso é reflexo da fragmentação das estruturas sociais que, no passado, serviam de referência para o indivíduo (Hall, 2006). Uma dessas estruturas seriam os papéis sociais de gênero que, dentre outras coisas, têm se modificado na medida em que os valores culturais também se modificam. Para as mulheres, até tempos atrás, esperava-se que estivessem imbuídas do cuidado dos filhos, da casa e do marido. Mas, devido às mudanças no campo econômico-político-social, elas têm ocupado, cada vez mais, espaços anteriormente reservados aos homens. Isso, de alguma maneira, incita a articulação de duplas ou até triplas jornadas de trabalho para elas. Não se trata apenas do trabalho no mundo produtivo das organizações, mas muitas delas, talvez a maioria, ainda assumem as obrigações de dona de casa e mãe.

A crise identitária, no caso de Aparecida, surge dessa “obrigação” de ter “superpoderes”.

A minha psicoterapeuta, que eu consulto eventualmente, ela fala que é isso, é o complexo de cinderela, trata que essa obrigação da onipotência e da onipresença que adoce a pessoa e, no final, a pessoa tira a conclusão que não adianta ter superpoderes (Aparecida 2).

A articulação das “obrigações das mulheres” com as obrigações do trabalho cria modelos de supermulheres, onipresentes e que “têm que dar conta

de tudo”. Mas, parece que, para Aparecida, o esforço para a ascensão na carreira também adquire sentido negativo frente ao cansaço de “ter dar conta de tudo”.

Mas, no fundo, eu te confesso que tem hora que me dá uma vontade de ficar no meu cantinho ou plantar alface. Só que é plantar, aguar e entregar no mercado. Alguma coisa desse jeito, sabe?, ou ser vendedora. Por quê? Porque cansa, né? A gente dedica e grande parte da vida a gente tem sucesso. Na hora que bate aquele cansaço acumulado, a gente pergunta: pra que tudo isso? Mas, por outro lado, o temperamento não aceita a vida pacata, né? (Aparecida 2).

Há momentos de crise identitária na vida da professora Aparecida. Essa crise configura-se pelo exercício da função gerencial que pode resultar em sucesso, mas que, em alguns momentos, esse sucesso perde seu significado e, aí, Aparecida se pergunta: “pra que tudo isso?” Talvez, o dilema que ela enfrente seja o de viver a personagem Aparecida-gestora, a fim de usar suas capacidades intelectuais e técnicas de gestão aprendidas ao longo da vida e o esforço para mobilizar e usar essas capacidades no dia-a-dia resulte em cansaço, momento em que ela sente o desejo de viver a personagem Aparecida-agricultora, a fim de dar vida à identidade de Aparecida-pacata-caseira. Esta dicotomia é característica comum do sujeito pós-moderno, o qual Hall (2006) e Bauman (2005) caracterizam como aquele dotado de identidades contraditórias ou mal resolvidas. No caso de Aparecida, ser “pacata” é uma forma de ir contra a identidade dela de gestora.

Outra possibilidade de surgimento de crise identitária parece surgir em decorrência de uma tensão entre da socialização primária e secundária no ambiente de trabalho gerencial, em alguns casos relatados. Algumas professoras-gerentes foram socializadas em um ambiente com predominância feminina; eram apenas filhas. Com uma criação na família voltada para o “cuidar”, “servir”, “cooperar” e “ser solícita”, houve uma tentativa de viver no ambiente

gerencial, segundo esta experiência. Entretanto, ao perceberem que a gerência pública universitária não era como o ambiente familiar, precisaram desenvolver estratégias identitárias, a fim de “sobreviver”. Esta busca por novas identidades e, ao mesmo tempo, o rompimento com as identidades construídas durante a socialização familiar, pode ter causado a crise identitária. Assim, algumas delas buscaram ajuda de uma psicóloga, em terapias, para compreender seus próprios conflitos identitários.

8.4 Estratégias identitárias desenvolvidas no ambiente gerencial público universitário

Ao assumir cargos de gerência, as professoras precisaram desenvolver novas identidades que fossem mais adequadas ao ambiente. Essa necessidade condiz com a opinião de Belle (1993), segundo a qual, o confronto entre as identidades de gênero feminino e o contexto masculino da gestão, permeado pelas identidades profissionais, que são também identidades construídas com base no masculino, provoca situações que incitam a construção de estratégias identitárias.

Os cargos gerenciais foram tradicionalmente ocupados por homens. Aliás, há autores que dizem, por exemplo, que a função gerencial é exercida com base em valores e comportamentos masculinos (Maddock & Parkin 1993, Mills, 1998; Thomas, 1996). Segundo esses autores, seriam as masculinidades hegemônicas. Em trabalhos como o de Irigaray & Vergara (2009) foi demonstrado que mulheres, ao ascenderem profissionalmente, passavam a ter comportamentos baseados naquilo que se esperava de uma pessoa que ocupasse o cargo, ou seja, um comportamento masculino. Por conseguinte, algumas mulheres usavam terno preto, cinza ou de outra cor neutra para trabalhar, o que poderia reforçar a ideia das cores tradicionalmente relacionadas aos homens (Irigaray & Vergara, 2009). Assim, para algumas professoras-gerentes, uma das estratégias foi a diferenciação dos homens por meio das roupas que vestiam,

mas, ao mesmo tempo em que também não mostravam características tradicionalmente ligadas ao feminino, como ser dengosa, meiga, doce, etc., buscavam negar e reafirmar suas identidades de gênero. Negando, quando não se mostravam dengosas e meigas e, reafirmando, quando usavam vestidos. A estratégia identitária construída para conseguir o respeito no ambiente predominantemente masculino era dinamizar as identidades de gênero, ora negando traços ligados ao feminino (como o ser dengosa, meiga), ora reafirmando outros traços também ligados ao feminino (usar vestidos).

Outra possibilidade de interpretação é considerar que esta estratégia vai ao encontro de um tipo de manobra feminina apresentada por Lombardi (2008), em que gerentes e diretoras, na tentativa de gerenciar o ambiente trabalho, em virtude da sensação desconfortável que as mulheres poderiam ter ao desempenhar funções tradicionalmente exercidas por homens, ao invés de negar a feminilidade, buscavam valorizá-la ainda mais como marca da diferença. Nesse sentido, a proposta não é ser igual aos homens, mas lutar pela diferença e, dessa forma, modificar o ambiente masculino, impingindo a marca da feminilidade.

Outra estratégia utilizada por professoras-gerentes foi a de não se apegar ao cargo que estavam ocupando, compreendendo-o como algo transitório. Identidade é metamorfose, é uma articulação de vários personagens (Ciampa, 2001). As novas oportunidades que iam surgindo na vida das professoras-gerentes representam o surgimento de novos personagens e, por conseguinte, a construção de novas identidades ligadas a estes personagens. O caráter transitório da identidade destacado por Ghadiri & Davel (2006) pode ser percebido no relato dessa entrevistada.

As identidades construídas pelos indivíduos advêm da articulação de vários personagens, os quais podem ser deixados, assim como as identidades ligadas a eles. O campo do exercício da função gerencial é também um campo

em que se desenvolvem estratégias identitárias, as quais são manifestas nos personagens que são assumidos pelas professoras. Quando reconhecem que interpretam personagens, tentam mostrar que os personagens que interpretavam não eram elas, ou seja, a identidade advinda do personagem não era delas. Essa identidade era assumida apenas para o exercício daquele papel. Ocorre uma busca de afirmação da identidade pessoal por meio da negação da identidade profissional. Nesse sentido, parece não haver reconhecimento a partir de uma identidade profissional, mas de uma identidade pessoal. É como se tivessem que pensar, ter atitudes, comportamentos que eram requeridos pelo cargo que elas ocupavam e isso gerou uma crise de identidade que chegou a “doer”, incomodar, porque a identidade atribuída (virtual) não condizia com a identidade real.

Ao ocupar cargos gerenciais, há a exposição da imagem das professoras-gerentes que passam a se relacionar com um número maior de pessoas, principalmente aquelas que ocupam cargos mais altos na universidade. Nesse sentido, um fato recorrente nesse tipo de ambiente é a construção de identidades pelos “outros”. As “identidades para o outro”, como explica Dubar (1997), são atribuídas por instituições chamadas de estruturantes ou legítimas. Em outras palavras, é aquilo que dizem que você é. Por isso, em determinadas situações, essas identidades atribuídas não eram legitimadas pelas professoras, pois eram construídas também com base em imagens negativas, com o objetivo de tratar as gestoras, perante a sociedade, de forma pejorativa. Isso significa que o fato de as gestoras ficarem em evidência poderia despertar interesse de algumas pessoas em “sujar sua imagem”, devido a interesses conflitantes. Essa identidade atribuída significou, para algumas gerentes, um tipo de violência simbólica, contra a qual deveriam desenvolver estratégias para sobreviver.

Ao entrar para o “grupo dos gerentes”, as gestoras eram julgadas com base nas identidades sociais do grupo (Howard, 2000). Ao classificar alguém com base nos estereótipos do grupo, segundo Hogg et al. (2004), corre-se o risco

de despersonalizar o indivíduo. Há uma tendência de considerar as formas de pensar, agir e sentir dos indivíduos como sendo as mesmas do grupo a que o mesmo pertence (Hogg, et al. 2004). É o que parece ter acontecido no ambiente gerencial, pois professoras-gerentes eram julgadas tanto pelos membros de grupo quanto por outras pessoas que não pertenciam a ele, por meio das identidades sociais do grupo, o que, segundo elas, não condizia com seus próprios julgamentos pessoais.

Assumir uma postura mais agressiva foi a estratégia adotada por Aparecida no ambiente gerencial.

Essa fala mais enfática ajuda a marcar o território. Essa marcação de território é importante porque, se você não demarca seu território, sem dúvida, outro vem e, se você deixar a cadeira vazia, como diz o ditado “cadeira vazia não fica vazia”, então, a gente tem que ter essa noção (Aparecida 2).

A análise do fragmento revela que a entrevistada, ao vivenciar as disputas de poder, comuns ao campo gerencial, desenvolveu mecanismos de resistência e luta, ao mesmo tempo. “Marcar território” é uma ação tanto daqueles que defendem quanto daqueles que atacam.

8.5 Afinal, quem são essas professoras-gerentes? Construções identitárias que surgem a partir das trajetórias de vida

As entrevistadas se reconhecem por meio da articulação de várias identidades, o que sugere compreender as identidades como múltiplas (Borzeix & Linhart, 1996; Ashforth & Johnson, 2001). Essas são construções históricas que passam por momentos de reafirmação e negação. Algumas vezes, a legitimação de identidades “atuais” passa pela negação de identidades do “passado”.

Aparecida, hoje, a Aparecida se sente uma pessoa, é..., bem recompensada com isso que a vida pode, pode dar a ela, né? Eu, eu tenho uma família completa. Com exceção do meu pai, eu tenho um convívio bom com minhas irmãs, eu tenho a..., o meu marido e os meus filhos, que a gente tem um relação muito bacana (Aparecida 2).

Quem que é a Célia? Ah, a Célia é uma pessoa simples e gosta de conviver com todo mundo, gosta de falar muito, muito falante e muito família, sabe? Sou muito agarrada com a família, me emociono facilmente. Então é isso, é a Célia. Gosto dos meus alunos, sabe? Gosto do meu serviço também. Convivo muito bem com meus colegas de serviço. É isso aí. Não tem muito o que falar da Célia não (Célia 1).

É interessante observar que, nesses relatos, o julgamento que algumas entrevistadas fazem de si mesmas está fortemente ligado à família e ao trabalho. Então, é como se essas duas esferas pudessem dar sentido à existência das mesmas. Assim suas identidades, atualmente, estão sendo construídas em torno das relações familiares e relações de trabalho. Nos relatos estão contidas, também, evocações do passado, memórias de um passado com dificuldades financeiras, que poderiam ser barreiras na vida dessas professoras, mas, pelo fato de essas barreiras terem sido superadas, criou-se um sentimento de conquista. Para que essas professoras compreendam que são atualmente, ou seja, deem sentido à suas identidades, elas recorrem ao passado, às identidades ligadas ao passado, ao período de grandes dificuldades. Assim, existe uma identidade do “atual”, que só é possível diante de um passado marcado pela ação. Em outras palavras, é como se essas professoras quisessem dizer “eu sou aquilo que eu fiz, que eu conquistei, que eu construí”. A identidade, nesse caso, é expressa por meio da ação, do “fazer” e não do “ser” (Ciampa, 2001). Em outras palavras, o “ser” só é possível devido à ação de “fazer”.

Outro aspecto relevante apontado nos fragmentos é que algumas professoras se reconhecem, atualmente, a “identidade para si” (Dubar, 1997),

por meio da indissociação entre família e trabalho. As identidades de mãe e esposa, derivadas da esfera pessoal e familiar, conjugadas com as identidades de gestores, docentes, dão a elas sentidos para a vida.

O passado é evocado de duas maneiras, como afirmação e como negação. Como afirmador das identidades, professoras gerentes parecem precisar trazer à memória o passado de lutas e dificuldades para dar sentido às conquistas e vitórias. Já no caso de Lílian, como exposto a seguir, ela evoca o passado para negar suas identidades ligadas a ele e, por conseguinte, afirmar suas identidades ligadas ao presente. É uma espécie de negociação entre as identidades do passado e as do presente (Ybema et al, 2009) porque, em outros relatos e, de certa forma, no relato a seguir, o passado é elemento importante.

A Lílian é uma pessoa que vem constituindo a sua identidade de uma forma não fixa, extremamente mutável e com o grande prazer do movimento, porque, assim, quem é a Lílian hoje? Seguramente não é a Lílian que começou aqui na UFP, não é a Lílian que fez pedagogia, não é a Lílian que fez magistério não é a Lílian criança (Lílian 3).

Pelo relato desta professora, fica claro que suas identidades são construídas em processos reflexivos com a mobilização da consciência (Ciampa, 2001; Maheirie, 2002). Além disso, a ideia de que as identidades são provisórias, mutáveis e variáveis, é característica do sujeito pós-moderno (Hall, 2006). Lílian se inclui nesta categoria por considerar o “movimento” como elemento que perpassa sua construção identitária.

Por trabalhar em uma área do conhecimento em que se busca, com maior frequência, promover transformações sociais por meio da reflexão teórica e prática, diferentemente de professoras de outras áreas, ela tem consciência de si e da construção dinâmica de suas identidades. Isso demonstra que a socialização dela foi diferente da das demais gestoras. Aliás, as temáticas

identidade e gênero já são conhecidas e trabalhadas no campo de pesquisa da entrevistada. Por isso, ela fala de sua identidade como algo não fixo e extremamente mutável, em que sua construção se dá em meio a contextos de movimento.

Fica claro que a professora também está querendo reafirmar sua posição de sujeito dentro da história, do contexto em que vive. Tanto é que, ao afirmar que *a Lílian é uma pessoa que vem constituindo a sua identidade*, ela busca passar a ideia de que é um sujeito reflexivo, que não apenas é produto de sociedade, mas que a realidade também é produto de suas construções (Berguer & Luckman, 1985). Ela, diferente de outras professoras, busca afirmar sua identidade amparada também na negação daquilo que ela “não é”, relacionado ao passado e aos estereótipos de gênero.

A identidade está ligada, ou melhor, ela é revelada, por meio de uma personagem que desempenha papéis dentro da sociedade. O ser humano, como ser social, está dentro de uma teia de relações sociais, ou seja, ele não pode encarnar personagens isolados. Dessa forma, o indivíduo pode ser determinado por aquilo que ele não é, ou seja, pelo que o nega (Ciampa, 2001). Então, seguramente, na opinião da entrevistada, a Lílian “não é aquilo que ela já foi”. Ela rompe com todas as suas identidades do passado, rompe com a Lílian que começou na UFP, a Lílian que fez pedagogia, rompe com a Lílian criança. Ela não vincula sua identidade à predicação dela, pois, começar na UFP, fazer pedagogia e fazer magistério, não representam, necessariamente, aquilo que ela faz hoje. Pelo contrário, é uma realidade que ela trabalha para transformar.

É muito comum o nome de uma pessoa vir seguido de uma predicação, a qual a distingue ainda mais o indivíduo de outro, já que existem vários “Josés” ou várias “Marias”. Então, de qual José estamos falando ou de qual Maria estamos falando? Ciampa (2001, p.133) explica que

Nossa linguagem cotidiana tem dificuldades de falar do ser como atividade – como acontecer, como suceder. Acabamos por usar substantivos que criam a ilusão de uma substância de que o indivíduo seria dotado, substância que se expressaria através dele.

Assim, *a atividade coisifica-se*, ou seja, o José que lavra a terra é lavrador. Assim, pode ser que o José deixe de lavrar a terra, mas, mesmo assim, sua identidade é representada como a do “José lavrador” (Ciampa, 2001).

No caso de Lílian, ela não se reconhece pelas predicções às quais seu nome estaria ligado. Aliás, a professora faz questão de negar estas predicções a fim de reconhecer sua atuação nos processos de (re)construção de suas identidades, buscando destacar a condição de sujeito nas relações sociais. Este é um processo reflexivo, pois Lílian, diferentemente de outras entrevistadas, tem consciência e, explicita isso ao falar que tem uma identidade. Ao afirmar “sua identidade”, referindo-se à identidade de Lílian, observa-se o elemento consciência que, na opinião de Ciampa (2001), é elemento central na dinâmica identitária.

Elizangela, por sua vez, não utiliza, a princípio, o processo de consciência e reflexão. Dessa maneira, ela parece não saber definir “quem é” e nem querer enfrentar esse processo.

Quem que é Elizangela? Nossa, essa pergunta nossa, é coisa de terapia, isso é coisa de divã. Quem que é a Elizangela? Eu não sei quem que é a Elizangela. Eu nunca parei muito para me questionar quem que é a Elizangela. (pausa) Mãe, filha, profissional, talvez nessa ordem de prioridade. Não sei, não sei quem é a Elizangela, não sei. Não, vou ficar te devendo essa resposta. Não sei, não sei quem que é a Elizangela (Elizangela 2).

O uso da história de vida como método de pesquisa contribuiu para que a entrevistada pudesse pensar sobre si própria como sujeito social. A priori, ela

não consegue se definir, dizendo *eu não sei quem é a Elizangela*. Em seguida, ela recorre às identidades de “mãe”, “filha” e “profissional”, para dar sentido à sua identidade pessoal. Logo após, ela novamente afirma que *não sabe quem é a Elizangela*. Talvez, isso possa representar o cotidiano de algumas mulheres que ocupam cargos de gerência que, devido à sobrecarga de trabalho advinda das inúmeras atividades que executam nos espaços familiar e profissional, não param para pensar sobre suas trajetórias de vida e organizar a sua dinâmica identitária.

Assim como Elizangela, Fernanda também não se define. Aliás, a professora, em sua fala, não apresentou categorias com as quais se identifica. Ela se identifica com o ato de “fazer alguma coisa”.

Quem sou eu? Ah, eu sou uma pessoa que tenta fazer alguma coisa (risos). Dentro de cada atividade minha eu tento dar o melhor, tento acrescentar alguma coisa. Isso em tudo o que eu faço, não só em termos de trabalho.

Você se vê dessa forma? Eu me vejo (Fernanda 2).

Trazendo novamente as discussões já feitas acerca do passado e da ação como elementos ativos no processo de construção identitária, verifica-se que, no caso de Fernanda, ela não recorre ao passado para se autodefinir, mas busca, por meio da ação, *tentar fazer alguma coisa*, reconhecer-se, tentar dar o melhor para ter legitimidade perante os outros.

9 CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de compreender a dinâmica identitária de mulheres que assumiram e assumem cargos gerenciais em uma universidade pública. Para tanto, elaborou-se um arcabouço teórico que discutiu a identidade e a construção da identidade por meio dos processos de socialização. Além disso, buscou-se, também, amparo em reflexões teóricas sobre o trabalho feminino, a gestão e as relações de gênero. Neste trabalho, os sujeitos da pesquisa foram as professoras gerentes que, com aporte do método da história de vida, relataram suas trajetórias, trazendo à memória recordações da infância, adolescência e vida adulta. Foi relatada também a vida acadêmica, assim como a inserção na UFP como docentes e, posteriormente, como gestoras.

Os relatos permitiram conhecer o universo da gestão pública universitária, assim como as dificuldades, as contradições e os desafios da gerência feminina. Algumas dessas dificuldades são inerentes à própria função gerencial; outras, por sua vez, são decorrentes de questões ligadas ao gênero, pelo fato de a inserção de mulheres em cargos gerenciais na UFP ser algo recente e, no caso dos cargos de primeiro escalão, iniciou-se no ano de 2000. Assim, na visão das entrevistadas, para alguns homens, a presença delas causa certa “estranheza” no início, mas, depois, eles se acostumam e passam a tratá-las com mais naturalidade. Em outros casos, segundo o relato de professoras, há homens que se articulam criando alianças em prol da defesa do espaço até então predominantemente masculino.

Ao levantar informações históricas referentes à UFP, bem como à inserção de mulheres como alunas, docentes e gestoras, percebeu-se que a predominância sempre foi de homens. Os dados permitiram verificar que a evolução da entrada de homens é bem superior à das mulheres. Algumas dificuldades na vivência das alunas coincidem também com as das docentes e

gestoras. Uma delas foi o preconceito expresso por meio do discurso que, carregado de doses de humor nas piadas, refletiam a realidade e o preconceito/discriminação na forma de “brincadeira”. Mas, vários comentários significavam a discriminação por gênero.

No que se refere às histórias de vida contadas pelas gestoras universitárias, percebeu-se o quanto as experiências e as memórias resgatadas desde a infância, assim como os processos de socialização, contribuem para a compreensão da dinâmica identitária delas. Mas, além disso, ao contar as histórias de vida, as próprias entrevistadas começavam também a refletir sobre si e sobre sua trajetória, o que também trouxe surpresas para o pesquisador, pois, para algumas delas, a atitude de contar representou muito mais que contribuir para uma pesquisa, mas a possibilidade de contribuir consigo mesmas, em direção ao autoconhecimento. Ainda sobre as histórias de vida, verificou-se que muitos traços adquiridos e comportamentos aprendidos no espaço familiar ainda perduram no cotidiano de algumas delas. Para outras, as conquistas ao longo da vida e, principalmente, as atuais, ganham sentido de superação de vivências do passado e de identidades ligadas a elas.

A dinâmica identitária das professoras gerentes é uma construção que ocorre ao longo da vida delas ou, segundo Ciampa (2001), é história. Mas, ela passa por vários momentos de reconstrução. Isso acontece devido aos inúmeros processos de socialização pelos quais elas passam. No contexto profissional, ocorrem modificações na identidade das professoras, pois elas interpretam personagens e, por conseguinte, assumem novas identidades que, nem sempre, condizem com as identidades pessoais. A dinâmica identitária das professoras é influenciada pelas experiências vivenciadas ao longo da vida, inclusive na infância. Algumas entrevistadas conseguem refletir e compreender acerca de escolhas e ações do contexto atual, com base no resgate de memórias do passado bem como de valores, fatos, normas e acontecimentos ligados à socialização

primária, aquela que acontece no seio familiar e, também, à secundária. Outras, por sua vez, não pensaram sobre suas trajetórias de vida ou, talvez, não quiseram enfrentar este processo.

Dentre as dificuldades enfrentadas pelas professoras no exercício da função gerencial estão a questão das assimetrias de poder expostas pelo poder simbólico, os casos de assédio moral, o fenômeno do “teto de vidro”, a discriminação e o preconceito, principalmente por meio do discurso. Algumas entrevistadas buscaram representar esse ambiente e a maneira como enfrentam as dificuldades, por meio de metáforas. Mas, há professoras que não percebem ou não relatam o preconceito e a discriminação no ambiente gerencial universitário. Acredita-se, nesse caso, que elas estejam reproduzindo o discurso organizacional, algo esperado para aqueles que se tornam gerentes, ou seja, seria o papel dos gerentes, independente da área ou setor de atuação.

O campo gerencial é comparado, por algumas entrevistadas, com um campo de guerra em que, para “sobreviver”, é preciso lançar mão de estratégias. Várias delas utilizaram termos comuns ao contexto da guerra. Todavia, devido à socialização diferenciada destas mulheres, elas vivenciam ambiguidades no exercício da função gerencial, o que, em alguns momentos, pode impulsionar o surgimento de crises identitárias. Essas crises também são produtos da sobrecarga de trabalho e da pressão feita por elas mesmas para conseguir articular os papéis de gestora pública, professora, pesquisadora, mãe, esposa e dona de casa.

Ao assumir um cargo gerencial, algumas delas utilizam identidades que as auxiliam diante das dificuldades, ambiguidades e contradições típicos da função gerencial ou, em outros casos, especificamente da função gerencial exercida por mulheres, a qual inclui o gênero como categoria de análise. Nesse caso, elas não reconhecem essas identidades como suas, mas são identidades

construídas com base nos papéis vivenciados pelos personagens que elas interpretam.

Do ponto de vista teórico-conceitual da identidade, percebeu-se que, em geral, as entrevistadas buscam negociar sua atuação como sujeitos, indivíduos e atores com as identidades que são construídas com base em processos biográficos (identidade para si) e relações sociais (identidade para o outro). Assim, elas não são apenas sujeitos, indivíduos ou atores, mas os três conjuntamente que se articulam e agem de acordo com as necessidades cotidianas dos contextos diferenciados nos quais interagem, em momentos, intensidades e razões diferenciadas.

Com esta pesquisa, mostrou-se que as relações que se estabelecem no trabalho auxiliam a compreensão da dinâmica identitária das entrevistadas. Isso porque o trabalho, para elas, além de representar fonte de suprimento financeiro, é também um meio de realização pessoal e profissional. Ao contarem suas histórias de vida, verificou-se que, todo o tempo, as categorias profissional e organizacional estavam presentes em seus relatos. Ocorre um imbricamento entre os espaços pessoal, social, profissional e organizacional, tal como afirmam Machado & Kopittke (2002). A centralidade do trabalho na vida das entrevistas, conjugada com o exercício da função gerencial, configura-se como agente de mudança na dinâmica identitária das professoras. Além disso, a família também está indissociável da trajetória de vida delas, assim como da dinâmica identitária das mesmas. Tal como afirma Strey (1997, p.59), família e trabalho “[...] são categorias centrais na vida de cada indivíduo”.

Mas, percebeu-se também que a dinâmica identitária das entrevistadas também exerce influência sobre o trabalho gerencial, pois a presença de mulheres na gerência universitária que, até algum tempo atrás, era composta predominantemente por homens, é elemento mobilizador da identidade masculina dos professores gerentes, pois os mesmos têm dificuldades de lidar

com a presença das mulheres na gestão universitária. Afinal, a identidade é construída por processos relacionais entre o indivíduo e o “outro” e, como tal, a identidade dos gerentes passa por processos de reconstrução quando os mesmos interagem com as mulheres. Assim, eles conseguem definir “quem são” ao olhar para os outros que, por conseguinte, incluiriam, também, as mulheres.

Acredita-se que uma das contribuições deste trabalho foi a de apresentar algumas desigualdades existentes no ambiente público universitário, no que se refere às questões de gênero, assim como mostrar as disputas de poder e o ambiente altamente competitivo. Por mais que haja um discurso dominante de que não existem preconceito e discriminação no ambiente público universitário em virtude da diferença de gênero, expressos por depoimentos de aparente naturalidade e igualdade, de fato, verificou-se que as assimetrias de poder presentes no espaço organizacional dificultam a inserção e a ascensão de algumas professoras na carreira gerencial. Os depoimentos contraditórios de algumas entrevistadas revelam não apenas as contradições comuns ao discurso, mas uma postura de reprodução da ideologia da organização. Assim, para falar sobre o preconceito e a discriminação por parte dos homens, no exercício da função gerencial, algumas professoras mobilizam suas identidades ligadas ao gênero. Em contrapartida, quando reproduzem o discurso da organização de naturalidade e igualdade, recorrem às identidades assumidas e requeridas pelo cargo que ocupam. Talvez aquelas docentes que não percebem o preconceito idealizem a igualdade, amparadas nos princípios de democracia na inserção de alunos, professores e servidores na UFP.

A coerência entre as opções teóricas e metodológicas deste trabalho possibilitou uma convergência analítica que contribuiu para o estudo da identidade. Isso porque a investigação da identidade dos sujeitos da pesquisa foi feita com base na noção da identidade como um processo, evidentemente, inacabado. Há uma forte congruência entre elementos do passado e presente na

dinâmica identitária das professoras. Neste caso, a identidade das professoras, ou melhor, as identidades, foram estudadas com base em suas histórias de vida.

Finalmente, apesar de não ter sido o enfoque da pesquisa, cabe também refletir sobre a própria universidade, espaço elitizado, intelectualizado, de construção do saber e para reflexões acerca da sociedade. A universidade é um espaço em que se busca incentivar a reflexão acerca dos problemas sociais, de soluções para os problemas ambientais, novas maneiras para facilitar a vida das pessoas, da atuação das organizações na sociedade, da compreensão dos indivíduos como sujeitos sociais, etc. Mas, talvez, poucas vezes busca-se refletir sobre a própria instituição e sobre as pessoas que nela fazem ciência. Um campo tão fértil para discussões sobre igualdades e desigualdades, mas que, muitas vezes, carece de questionamentos como espaço de construção do saber. Nesse ponto, compartilha-se com Velho (2006, p. xviii) a ideia de que “[...] a carreira acadêmica simplesmente repete os papéis socialmente esperados e aceitos na sociedade em geral”, pois percebeu-se que, muitas práticas discriminatórias vivenciadas na instituição, relatadas pelas entrevistadas, são reproduções da própria sociedade.

Os modelos masculinos parecem ainda prevalecer e o “fazer ciência”, de alguma forma, ainda é “coisa pra homem”. Por outro lado, na carreira gerencial universitária não é tão diferente assim. Isso porque o mesmo modelo de gerência que vigora nas organizações privadas é também adotado nas organizações públicas, com algumas adaptações. Esse modelo tem forte relação com a noção das masculinidades hegemônicas, ou seja, um modelo de gerenciar derivado de características e comportamentos que se espera que o homem gerente tenha. Assim, aquelas mulheres que desejam assumir os postos de trabalho na gerência, na maioria das vezes, precisam desenvolver suas habilidade gerenciais com base nas masculinidades hegemônicas. Essa necessidade de gerenciar de acordo com padrão masculino atua, por meio de influências e relações objetivas e subjetivas,

na dinâmica identitária dessas mulheres. Mas, cabe também relativizar, mostrando que, com base no discurso delas, o contraponto também existe, pois há entrevistadas que tentam impingir seu “jeito de gerenciar” ao ambiente da gestão pública universitária. Assim, a busca por reafirmação de características ligadas ao feminino no exercício da função gerencial evidencia uma nova prática da gestão contemporânea, voltada mais para o incentivo de valores como a cooperação, a emoção e o apoio.

Como agenda de pesquisa, sugere-se a realização de outros trabalhos em instituições de ensino superior públicas e privadas, a fim de aprofundar nas questões relativas à gerência pública universitária e, propriamente, na transformação identitária de docentes que ocupam cargos gerenciais. Além disso, sugerem-se investigações que incluam a realização de entrevistas com homens, para se comparar as suas percepções com a das mulheres sobre as mesmas questões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, G. S de.; SIQUEIRA, M. V. S. Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA E ADMINISTRAÇÃO, 3., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007. CD-ROM.
- AKTOUF, O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz.** São Paulo: Atlas, 2004. 297 p.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Ed.). **Reserch in organizational behavior.** Greenwich: JAI, 1985. v. 7, p. 263-296.
- ALECIAN, S.; FOUCHER, D. **Guia de gerenciamento no setor público.** Rio de Janeiro: Revan, 2001. 392 p.
- ALVES, A. C. T. As reformas em Minas Gerais: choque de gestão, avaliação de desempenho e alterações no trabalho docente. In: SEMINÁRIO DA REDE LATINO AMERICANA SOBRE TRABALHO DOCENTE, 6., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UERG, 2006. CD-ROM.
- ALVESSON, M.; KARREMAN, D. Unraveling HRM: identity, ceremony, and control in a management consulting firm. **Organization Science**, Providence, v. 18, n. 4, p. 711-723, July/Aug. 2007.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 39, n. 5, p. 619-644, July 2002.
- ARAÚJO, M. C. Considerações sobre o conceito de identidade social. **Cadernos de METEP**, Maringá, v. 9, n. 8, p. 191-218, ago. 1997.
- ASHFORTH, B.; JOHNSON, S. Which hat to wear? Multiple identities in organizational contexts. In: HOGG, M.; TERRY, D. (Ed.). **Social identity process in organizational contexts.** New York: Psy, 2001. p. 31-48.
- ASHFORTH, B.; MAEL, F. Organizational identity and strategy as a context for the individual. **Advances in Strategic Management**, London, v. 13, n. 1, p. 19-63, Jan. 1996.

ASHFORTH, B.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 14, n. 1, p. 20-39, Jan./Mar. 1989.

BALBI, S. **Receita mineira**: serviço público e gestão empresarial. São Paulo: Ético, 2007. Disponível em: <<http://www.etco.org.br/reporter.php>>. Acesso em: 15 set. 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 225 p.

BAUMAN, Z. **Identidade**: entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Zahar, 2005. 13 p.

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Pioneira, 1999. 178 p.

BEECH, N. On the nature of dialogic identity work. **Organization Science**, Providence, v. 15, n. 1, p. 51-74, Jan./Mar. 2008.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993. p. 195-231.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985. 247 p.

BENDLE, M. F. The crisis of 'identity' in high modernity. **British Journal of Sociology**, London, v. 53, n. 1, p. 1-18, Mar. 2002.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Lisboa: Porto, 1994. 335 p.

BORZEIX, A.; LINHART, D. Identidades e práticas lingüísticas na empresa. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, p. 82-106.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999. 159 p.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001. 311 p.

BOXER, D.; CORTE S-CONDE, F. B. From bonding to nipping to biting: nsta na listaconversational joking and identity display. **Journal of Pragmatics**, Amsterdam, v. 27, n. 3, p. 275-294, Mar. 1997

BRASIL. Ministério da Educação. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/index.php>>. Acesso em: 20 out. 2008

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação anual de informações sociais**. Brasília: Datamec, 1988. CD ROM.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação anual de informações sociais**. Brasília: Datamec, 1993. CD ROM.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação anual de informações sociais**. Brasília: Datamec, 1998. CD ROM.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação anual de informações sociais**. Brasília: Datamec, 2003. CD ROM.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, mar/abr. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-7612200800200009&script=sci_arttext> Acesso em: 10 mar. 2009.

BRIOSCHI, L. R.; TRIGO, M. H. B. Relatos de vida em ciências sociais: considerações metodológicas. **Ciência e Cultura**, São Paulo, v. 39, n. 7, p. 631-637, jul. 1987.

BRITO, M. J. M. **A configuração identitária da enfermeira no contexto das práticas de gestão em hospitais privados de Belo Horizonte**. 2004. 393 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

BROWN, A. Organization studies and identity: towards a research agenda. **Human Relations**, Thousand Oaks, v. 54, n. 1, p. 113-121, Jan. 2001.

BRUSCINI, M. C. P. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**: revista de estudos e pesquisa em educação/Fundação Carlos Chagas, São Paulo, v. 37, n. 132, set./dez. 2007.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R.; UNBEHAUM, S. Trabalho, renda e políticas sociais: avanços e desafios. In: FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A MULHER, 2006, Brasília. **Anais...** Brasília: Cepia, 2006. p. 60-93.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**: revista de estudos e pesquisa em educação/Fundação Carlos Chagas, São Paulo, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr. 2004

BUENO, B. O. O método autobiográfico e os estudos com histórias de vida de professores: a questão da subjetividade. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 28, n. 1, p. 11-30, jan./jun. 2002.

CALDAS, M. P.; WOOD JÚNIOR, T. Identidade Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan. 1997.

CAMARGO, A. Os usos da história oral e da história de vida: trabalhando com elites políticas. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 5-28, jan. 1984.

CAMARGO, A.; GOES, W de. **Meio século de combate**: diálogo com Cordeiro de Farias. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1981.

CAMARGO, A.; HIPOLITO, V.; LIMA, V. R. História de vida na América Latina. **Boletim Informativo e Bibliográfico de Ciências Sociais**, São Paulo, n. 16, p. 5-24, Jan. 1983.

CAPPELLE, M. C. A. **O trabalho feminino no policiamento operacional**: subjetividade, relações de poder e gênero na oitava região da polícia militar de Minas Gerais. 2006. 378 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CAPPELLE, M. C. A.; GUIMARÃES, T. B. C.; DOYLE, M. L. de F. P.; MELO, M. C. O. L. A mulher gerente: um estudo de caso numa companhia mineradora em Belo Horizonte/MG. In: ENCONTRO DA IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Iberoamerican Academy of Management, 2003. CD-ROM.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. L.; BRITO, M. J.; BRITO, M. J. M de. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 22, jul./dez. 2004.

CAPPELLE, M. C. A.; OLIVEIRA, M. C. K de; MIRANDA, A. R. A.; OLIVEIRA, M. L. S. Trabalho, identidade e gênero em uma organização militar: um estudo com mulheres do policiamento operacional. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EnGPR, 2009. CD-ROM.

CARRIERI, A. P. A transformação das identidades em uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua privatização: um estudo de metáforas. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 23, p. 13-34, jan./abr. 2002.

CARRIERI, A. P.; PAULA, A. P. P. de; DAVEL, E. Identidade nas organizações múltipla? Flúida? Autônoma? **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, p. 127-144, abr./jun. 2008.

CAVEDON, N. R.; GIORDANI, C. G.; CRAIDE, A. Mulheres trabalhando e administrando espaços de identidade masculina. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005. CD-ROM.

CIAMPA, A. da C. **A estória do Severino e a história da Severina**: um ensaio de psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 2001. 242 p.

COUTINHO, M. C.; KRAWULSKI, E.; SOARES, D. P. P. Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 19, n. 1, p. 29-37, jan. 2007. Edição Especial.

CLARKE, C. A.; BROWN, A. D.; HAILEY, V. H. Working identities? Antagonistic discursive resources and managerial identity. **Human Relations**, Thousand Oaks, v. 62, n. 3, p. 323-352, Mar. 2009.

DAVIES, A.; THOMAS, R. Gendering and gender in public service organizations. **Public Management Review**, London, v. 4, n. 4, p. 461-484, Apr. 2002.

DEBERT, G. G. Problemas relativos à utilização da história de vida e história oral. In: CARDOSO, R. **A aventura antropológica**: teoria e pesquisa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. p. 64-78.

DENZIN, N. K. Interpretando as vidas de pessoas comuns: Sartre, Heidegger e Falkner. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p.29-43, Jan. 1984.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONOMICOS. **Anuário dos trabalhadores**. 7. ed. São Paulo, 2006.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONOMICOS. **Anuário dos trabalhadores**. 9. ed. São Paulo, 2008.

DUBAR, C. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. Portugal: Porto, 1997. 343 p.

DUBAR, C. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. São Paulo: Martins Fontes, 2005. 343 p.

DUTTON, J.; DUKERICH, J. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 34, n. 3, p. 517-554, July/Sept. 1991.

ENRIQUEZ, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 10, jan./jun. 2006.

ENRIQUEZ, E. O papel do sujeito humano na dinâmica social. In: MACHADO, M.; CASTRO, E.; ARAÚJO, J. N.; ROEDEL, S. (Org.). **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Petrópolis: Vozes, 1994. 247 p.

ERIKSON, E. **Identidade, juventude e crise**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987. 322 p.

ESSERS, C.; BENSCHOP, I. Enterprising identities: female entrepreneurs of moroccan or turkish origin in the Netherlands. **Organization Studies**, Berlin, v. 28, n. 1, p. 49-69, Jan./Mar. 2007.

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

FERDMAN, B. M.; DAVIDSON, M. N. Some learning about inclusion: continuing the dialogue. **The Industrial-Organizational Psychologist**, New York, v. 41, n. 4, p. 31-37, Apr. 2004.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O Processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 48-72, jan./mar. 2006.

FORD, J. Discourses of leadership: gender, identity and contradiction in a UK. **Public Sector Organization**, Leadership, v. 2, n. 1, p. 77-99, Jan. 2006.

FOUCAULT, M. O sujeito e o poder. In: RABINOW, P.; DREYFUS, H. **Michel Foucault: uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. p. 231-249.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1987. 262 p.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun.2001.

FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr./jun. 2000.

GHADIRI, S.; DAVEL, E. Do sólido ao fluido: contradição organizacional e paradoxo na reconstrução de identidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 9, jan./jun. 2006.

GHERARDI, S.; POGGIO, B. Creating and recreating gender order in organizations. **Journal of World Business**, Greenwich, v. 36, n. 3, p. 245-259, July/Sept. 2001.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOFFMAN, E. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008. 158 p.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006. 102 p.

HOGG, M. A.; ABRAMS, D.; OTTEN, S.; HINKLE, S. The social identity perspective: intergroup relations, self-conception, and small groups. **Small Group Research**, Newbury Park, v. 35, n. 3, p. 246-276, Mar./Apr. 2004.

HOWARD, J. Social psychology of identities. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, n. 26, p. 367-393, Jan. 2000.

HUMPHREYS, M.; BROWN, A. D. Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance. **Organization Studies**, Berlin, v. 39, n. 3, p. 421-48, July/Aug. 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA .
Pesquisa mensal de emprego. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=1099>. Acesso em : 20 mar. 2008.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote gênero. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2009. CD-ROM.

LISBOA, T. K. Mulheres migrantes de origem cabocla e seu processo de “empoderamento”. **Gênero**, Niterói, v. 2, n. 2, p. 131-149, jul. 2002.

LOMBARDI, M. R. Engenheira e gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. In: COSTA, A. O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C.; HIRATA, H. **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008. p. 63-86.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, p. 51-73, 2003. Edição Especial.

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

MADALOZZO, R.; MARTINS, S. R.; SHIRATORI, L. Participação no Mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008. CD-ROM.

MADDOCK, S.; PARKIN, D. Gender Cultures: women's choices and Strategies at work. **Women in Management Review**, New York, v. 8, n. 2, p. 3-9, Feb. 1993.

MAHEIRIE, K. Constituição do sujeito, subjetividade e identidade. **Interações: estudos e pesquisas em psicologia**, São Paulo, v.13, n. 7, p. 31-44, jan./jun. 2002.

MARODIN, M. As relações entre o homem e a mulher na atualidade. In: STREY, M. N. **Mulher, estudos de gênero**. São Leopoldo: UNISINOS, 1997. p. 9-18.

MARRA, A. V. O professor-gerente. **Ciências Humanas**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 253-265, jul./dez. 2006.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 3, p. 9-31, jul./set. 2005.

MARRE, J. L. História de vida e método biográfico. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 89-141, jan./jul. 1991.

MARRY, C. As carreiras das mulheres no mundo acadêmico: o exemplo da biologia. In: COSTA, A. O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C.; HIRATA, H. **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008. cap. 22, p. 401-419.

MELO, H. P. de; LASTRES, H. M. M. Ciência e tecnologia numa perspectiva de gênero: o caso do CNPq. In: SANTOS, L. W. dos; ISCHIKAWA, E. Y.; CARGANO, D. F. (Org.). **Ciência, tecnologia e gênero: desvelando o feminino na construção do conhecimento**. Londrina: IAPAR, 2006. p. 131-160.

MELO, M. C. O. L. Gênero e poder em organizações do setor bancário: habilidades diferenciadas e desafios específicos da gerência feminina. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE O PODER LOCAL, 9.; COLÓQUIO INTERNACIONAL EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES Y LA GESTION ESTRATÉGICA - PERSPECTIVAS LATINAS, 2., 2003, Salvador. **Anais...** Salvador: CLADEA, 2003. p. 21-29.

MELO, M. C. O. L. Construção do espaço gerencial por mulheres brasileiras: comparando a gerência feminina em setores industrial e bancário. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO, 4., 2003, Havana. **Anais...** Havana: Halaste, 2003. CD ROM.

MELO, M. C. O. L. Gerência feminina no setor bancário brasileiro: habilidades diferenciadas e desafios específicos. In: ASAMBLEA ANUAL DA CLADEA, 36., 2001, Cidade do México. **Anais..** Porto Alegre: UFRGS, 2001. CD ROM.

MELO, M. C. O. L.; GODOY, M. C. G.; MONTEIRO, N. R. Saúde versus trabalho: uma comparação entre mulheres e homens gerentes do setor industrial da região metropolitana de Belo Horizonte. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 8., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA, 2003. CD-ROM.

MELO, M. C. O. L.; SPERLING, L. G. V. Administração pública gerencial: percepção e reação do grupo gerencial intermediário em organizações estatais brasileiras. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa: CLAD, 2002. CD-ROM.

MILLS, A. Cockpits, hangars, boys and galleys: corporate masculinities and the development of british airway. **Gender, Work and Organization**, Oxford, v. 5, n. 3, p. 172-88, July 1998.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000. 269 p.

MIRANDA, A. R. A.; FONSECA, F. P.; CAPELLE, M. C. A.; MAFRA, F. L. N. Professoras e gerentes: articulando identidade e gênero na gestão pública executiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2009. CD-ROM.

MORAIS, L. L. P. de; BRAGA, C. D.; METZKER NETTO, C.; PIMENTEL, T. D.; SOUZA, M. M. P. de. Da sereia ao avestruz: metáforas da representação social identitária em uma instituição policial de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: AMPAD, 2008. v. 1, p. 1-16.

NKOMO, S. M.; COX JÚNIOR, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1997. p. 332-358.

OLIVEIRA, E. M. **A mulher, a sexualidade e o trabalho.** São Paulo: CUT, 1999. 158 p.

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

PAHL, R. **Depois do sucesso: ansiedade e identidade *fin-de-siècle.*** São Paulo: Unesp, 1997. 252 p.

PERROT, M. **Os excluídos da história: operários, mulheres e prisioneiros.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988. 332 p.

PLESS, N. M.; MAAK, T. Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 54, n. 2, p. 129-147, Feb. 2002.

PUPPIM, A. B. Mulheres em cargos de comando. In: BRUSCHINI, C.; SORJ, B. (Org.). **Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil.** São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1994, p. 13-35.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: SIMSON, O. de M. von (Org.). **Experimentos com história de vida.** São Paulo: Vértice, 1988. p. 14-43.

REESTRUTURAÇÃO E EXPANSÃO DAS UNIVERSIDADE FEDERAIS. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br>>. Acesso em: 15 dez. 2009

RHODES, C.; BROWN, A. D. Narrative, organizations and research. **International Journal of Management Reviews**, New York, v. 7, n. 3, p. 167-188, Sept. 2005.

RIGUI, H. M.; RAPINI, M. S. Evolução da interação entre universidades e empresas em Minas Gerais: uma análise a partir dos censos de 2002 e 2004 do diretório dos grupos de pesquisa no CNPq. In: SEMINÁRIO SOBRE ECONOMIA MINEIRA. DIAMANTINA, 11., Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2006. CD ROM.

RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 45-72, maio/ago. 1997.

SANTOS, I. M. M. **O olhar da mãe sobre o desenvolvimento do seu filho no contexto da sua história de vida**. 1998. Tese (Dissertação em Enfermagem) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Humor e discriminação por orientação sexual nas organizações: um estudo sobre histórias de vida. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2009. CD-ROM.

SAINSAULIEU, R.; KIRSCHER, A. M. **Sociologia da empresa**: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil. Rio de Janeiro: DP&A, 2006. 464 p.

SCHNURR, S. Constructing leader identities through teasing at work. **Journal of Pragmatics**, Amsterdam, v. 41, n. 6, p. 1125-1138, June 2009.

SCOTT, J. W. Gênero: uma categoria útil para análise histórica. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 5-22, jul./dez. 1990.

SILVA, A. P.; BARROS, C. R.; NOGUEIRA, M. L. M.; BARROS, V. A. Conte-me sua história: reflexões sobre o método de História de Vida. **Mosaico: estudos em psicologia**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 25-35, jan. 2007.

SILVA, J. R. G. da; VERGARA, S. C. Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2009. CD-ROM.

SILVA, L. R. **Cuidado de enfermagem na dimensão cultural e social**: história de vida de mães com sífilis. 2003. 171 p. Tese (Dissertação em Enfermagem) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

SIQUEIRA, V. H. F. de.; ROCHA, G. W. F. A construção das diferenças de gênero entre estudantes de medicina. **Cadernos Pagu.**, Campinas, v. 30, n. 1, p. 231-268, jan./jun. 2008.

SOMERS, M. R. The narrative constitution of identity: arelational and network approach. **Theory and Society**: and critique in social theory, Dordrecht, v. 23, n. 5, p. 605-649, Nov./Dec. 1994.

SOUSA, S. G. A. Transferência de conhecimento nas universidades do estado de Minas Gerais: uma contribuição ao desenvolvimento regional. In: SEMINÁRIO SOBRE ECONOMIA MINEIRA. 11., 2004, Diamantina. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2004. CD ROM.

SPINDOLA, T.; SANTOS, R. S. Mulher e trabalho: a história de vida de mães trabalhadoras de enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 11, n. 5, p. 593-600, set./out. 2003.

SPINK, M. J. P.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção dos sentidos: a perspectiva da psicologia social. In: SPINK, M. J. P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 410-436.

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

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

STREY, M. N. A mulher, seu trabalho, sua família e seus conflitos. In: STREY, M. N. (Org.). **Mulher, estudos de gênero**. São Leopoldo: UNISINOS, 1997. p. 60-75.

STREY, M. N.; BRZEZINSKI, C. S.; BUCKER, I.; ESCOBAR, R. C. Mulher, gênero e representações. In: STREY, M. N. (Org.). **Mulher, estudos de gênero**. São Leopoldo: UNISINOS, 1997. p. 59-77.

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

SUÁREZ, M. A problematização das diferenças de gênero e a antropologia. In: AGUIAR, N. **Gênero e ciências humanas: desafio às ciências desde a perspectiva das mulheres**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997. p. 31-48.

THOMAS, R. Gendered cultures and performance appraisal: the experience of women academics. **Gender, Work and Organization**, Oxford, v. 3, n. 3, p. 143-55, July 1996.

TOLEDO, de S. M.; BULGACOV, Y. Cultura organizacional e identidade: implicações dos ritos de passagem na identidade de jovens executivos *trainees* em uma organização multinacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2004. CD-ROM.

TOHÁ, C.; SOLARI, R. Modernização do estado e a gerência pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 48, n. 3, p. 85-104, set./dez. 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VELHO, L. Prefácio. In: SANTOS, L. W dos; ISCHIKAWA, E. Y.; CARGANO, D. F. **Ciência, tecnologia e gênero: desvelando o feminino na construção do conhecimento**. Londrina: IAPAR, 2006. 302 p.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

WATSON, T. J. Managing identity: identity work, personal predicaments and structural circumstances. **Organization Science**, Providence, v. 15, n. 1, p. 121-43, Jan./Mar. 2008.

WATSON, T. J. Narrative, life story and manager identity: a case study in autobiographical identity work. **Human Relations**, Thousand Oaks, v. 62, n. 3, p. 425-452, Mar. 2009.

YBEMA, S.; KEENOY, T.; OSWICK, C.; BEVERUNGEN, A.; ELLIS, N.; SABELIS, I. Articulating identities. **Human Relations**, Thousand Oaks, v. 62, n. 3, p. 299-322, Mar. 2009.