

Identidade Profissional e Tendências da Função Gerencial pela Perspectiva de Gerentes Intermediários

Professional Identity and Management Role Trends From the Perspective of Middle Managers

Tendencias de identidad profesional y roles de gestión desde la perspectiva de los mandos intermedios

doi [10.5020/2318-0722.2024.30.e14479](https://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e14479)

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo  

Professora Titular do Centro Universitário Unihorizontes. Professora Titular aposentada da UFMG. Reitora do Centro Universitário Unihorizontes. Doutora em Ciências das Organizações pela Université Paris IX - Dauphine - França, 1983, mestrado em Administração (Administração Geral e Relações Industriais) pelo Departamento de Ciências Administrativas da UFMG, 1978, especialização - Diploma de Estudos Aprofundados - DEA, pela Université Paris IX - Dauphine - França, 1980 e bacharelado em Comunicação Social - Jornalismo pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG, 1972.

Vilma Santos Pereira de Faria  

Mestre em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes (Com bolsa CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e Bacharel em Ciências Contábeis. Sou professora universitária e pesquisadora, faço avaliação de artigos para periódicos.

Ana Lúcia Magri Lopes  

Possui Mestrado em Administração (Centro Universitário Unihorizontes, 2009), Bacharelado em Administração (Centro Universitário Unihorizontes, 2007). É Coordenadora de Avaliação Institucional e membro da CPA desde 2011. Professora do MBA em Gestão de Cooperativas de Crédito - CECREMGE, atuando na área de Liderança e Gestão de Equipes e orientação do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Professora do curso de Graduação em Administração.

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi analisar a construção da identidade profissional e suas tendências em face da inovação gerencial, a partir do sentimento percebido de gerentes intermediários. Realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, sendo entrevistados 40 gerentes de diferentes setores, em Belo Horizonte/MG. Para apoiar a análise indutiva do conteúdo das entrevistas, utilizou-se redes semânticas associadas aos constructos relativos à identidade gerencial e inovação gerencial, privilegiando os conteúdos dos relatos do grupo pesquisado. Os resultados mostram que a identidade dos gerentes é construída e reconstruída por meio de processo constante, sem evidências de regras definidas. A inovação gerencial está relacionada com a mudança na forma como os gerentes fazem o que fazem ou alteram suas práticas tradicionais de gerenciamento. O sentimento percebido pelos entrevistados exprime que a função gerencial está passando por mudanças significativas, e essas mudanças apontam que a forma de gerenciamento tradicional, praticada até então e retratada nas teorias, ceda espaço para uma forma de gerência consultiva, situacional ou comportamental.

Palavras-chave: identidade, inovação gerencial, sentimento percebido.

Abstract

The objective of this research was to analyze the construction of professional identity and its trends towards managerial innovation based on the perceived feeling of middle managers. A descriptive research with a qualitative approach was carried out, with 40 managers from different sectors being interviewed in Belo Horizonte/MG. To support the inductive content analysis of the interviews, semantic networks associated with the constructs related to managerial identity and managerial innovation were used, privileging the contents of the reports of the researched group. The results show that the managers' identity is constructed and reconstructed through a constant process, with no evidence of defined rules. Managerial innovation is related to changing the way managers do what they do or changing their traditional management practices. The feeling perceived by the interviewees expresses that

the managerial function is undergoing significant changes and, these changes, indicate that the traditional form of management, practiced until then and portrayed in theories, gives way to a form of consultative, situational or behavioral management.

Keywords: *identity, managerial innovation, perceived feeling.*

Resumen

El objetivo de esta investigación fue analizar la construcción de la identidad profesional y sus tendencias hacia la innovación gerencial a partir del sentimiento percibido de los mandos intermedios. Se realizó una investigación descriptiva con enfoque cualitativo, con 40 gerentes de diferentes sectores que fueron entrevistados en Belo Horizonte/MG. Para sustentar el análisis de contenido inductivo de las entrevistas, se utilizaron redes semánticas asociadas a los constructos relacionados con la identidad empresarial y la innovación empresarial, privilegiando los contenidos de los informes del grupo investigado. Los resultados muestran que la identidad de los gerentes se construye y reconstruye a través de un proceso constante, sin evidencia de reglas definidas. La innovación gerencial está relacionada con cambiar la forma en que los gerentes hacen lo que hacen o cambiar sus prácticas gerenciales tradicionales. El sentimiento percibido por los entrevistados expresa que la función gerencial está experimentando cambios significativos y, estos cambios, indican que la forma de gestión tradicional, practicada hasta entonces y retratada en las teorías, da paso a una forma de gestión consultiva, situacional o conductual.

Palabras clave: *identidad, innovación gerencial, sentimiento percibido.*

Toda e qualquer identidade, seja ela pessoal ou profissional, passa pelo processo dinâmico de construção (Castells, 1999). A construção da própria identidade é um desafio ininterrupto, pois há uma busca pelo equilíbrio entre o que o indivíduo é e o que os outros desejam que ele seja. Entre as variadas dimensões da identidade, a profissional possui uma característica peculiar, uma vez que o processo de sua construção está relacionado à socialização, a qual acontece a partir da relação familiar e com a sociedade, e do instante em que os saberes, as práticas, os valores e os transcurso profissionais, manifestados no exercício de uma função, moldam a estrutura profissional do sujeito. Neste contexto, Dubar (2005) expõe que a socialização serve de base para a formação profissional, para a conversão do indivíduo em direção a uma nova percepção de si e da sociedade, contribuindo para o surgimento da identidade profissional. Essa construção não acontece de maneira simples e passiva e envolve a dualidade para si e para o outro, considerando os elementos biográfico, relacional e o sentimento percebido.

A identidade profissional é uma construção permanente, de natureza dinâmica em constante transformação, envolvendo, ainda, o ambiente do trabalho, do emprego e a área de formação (Rossi & Hunger, 2020). Em se tratando de identidade profissional de gerentes, o estudo de Hill (1993) apontou que o processo de sua construção inicia-se no primeiro ano da carreira. Durante o percurso, os gerentes lidam com situações singulares, tensões e emoções que vão favorecendo e solidificando a construção da identidade gerencial.

Percebe-se que a construção da identidade profissional, considerando a sua relação com o ambiente, segue também as necessidades e mudanças do mercado de trabalho face à inovação. Segundo Pinho et al. (2020) as inovações gerenciais carregam a tipologia de inovação organizacional, a qual abrange a implantação de novas práticas de gestão. Assim, a inovação gerencial é definida como um processo de desenvolvimento ou aplicação de novas práticas gerenciais, técnicas de gestão e sistemas organizacionais, caracterizado por distintos níveis de complexidade, interferência de agentes, fatores internos e externos (Lopes, 2017).

Acompanhando as definições apresentadas para o trabalho do gestor, o que se percebe é que continuam como objetos de estudos no mundo acadêmico, bem como as atribuições básicas da função gerencial. Percebe-se, ainda, que as ações de planejar, organizar, comandar coordenar e controlar, como apontadas por Fayol (1964) no século passado, permanecem como basilares da função gerencial (Melo et al., 2021).

No entanto, os gerentes vivenciam também muitas contradições profissionais, resultantes da acentuada busca pelo poder e *status* no exercício da função gerencial, bem como das relações entre indivíduos sob sua responsabilidade, além da demanda pelo reconhecimento social e a realização profissional, podendo ocasionar questionamentos, apatias e descontentamentos (Melo et al., 2021), principalmente frente à inovação gerencial. Partindo desse pressuposto questiona-se: como se dá a construção da identidade profissional e suas tendências em face de inovação gerencial a partir do sentimento percebido de profissionais que ocupam cargos de gerência intermediária?

Diante de todos os fatores que envolvem a função gerencial, esta pesquisa objetivou analisar a construção da identidade profissional e suas tendências em face de inovação gerencial a partir do sentimento percebido de gerentes intermediários, em Belo Horizonte/MG. A relevância deste estudo consiste na identificação de elementos que favorecem a construção da identidade profissional de gerentes, tais como, a construção e desenvolvimento do significado do "ser gerente"; o desenvolvimento do julgamento interpessoal; a vivência de tensões e emoções; o processo de transformação gerencial; a cultura organizacional; e o processo de gestão na organização.

Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, por meio de entrevistas com 40 profissionais, sendo 19 mulheres e 21 homens atuantes na função de gerentes intermediários nos setores bancário, tecnológico, energético e industrial, localizados em Belo Horizonte/MG.

Os resultados mostram que a identidade dos gerentes é construída e reconstruída por meio de processo constante, sem evidências de regras definidas. A inovação gerencial está relacionada com a mudança na forma como os gerentes fazem o que fazem ou alteram suas práticas tradicionais de gerenciamento. O sentimento percebido pelos entrevistados exprime que a função gerencial está passando por mudanças significativas, o que contribui para o avanço do conhecimento no campo da análise organizacional sob dois aspectos: o primeiro está relacionado com a proposição de mais uma alternativa para análise da identidade gerencial, considerando os seis elementos supracitados que favorecem a construção da identidade profissional de gerentes, que se conectam entre si, mas não necessariamente de forma sequencial. O segundo refere-se às inovações gerenciais indicando que a forma de gerenciamento tradicional retratada nas teorias, ceda espaço para uma forma de gerência consultiva, situacional ou comportamental.

Identidade Profissional

Ciampa (1987) lembra que o indivíduo assume a identidade daquilo que faz e, em se tratando de identidade profissional, essa se constrói, também, pelas características intrínsecas da profissão.

À medida que o indivíduo se torna membro de uma organização, ele começa a internalizar a identidade exigida pelo cargo, favorecendo o desenvolvimento da identidade profissional (Ashforth et al., 2013). Percebe-se, assim, que a identidade profissional sofre influência da socialização do indivíduo, com a organização e com a função exercida, de tal modo que, identidades ligadas ao âmbito pessoal e familiar são influenciadas ou refutadas dando lugar a identidades concebidas no âmbito organizacional (Miranda et al., 2015).

Na perspectiva de Dubar (2005), na construção da identidade profissional, deve-se considerar o elemento biográfico decorrente das vivências da criança com a família, o qual favorece a identificação do indivíduo. O elemento relacional enfoca a inter-relação entre os diversos grupos de trabalho; pares subordinados e chefes. Neste caso, o indivíduo precisa ser acolhido pelo outro, como forma de se legitimar, e ter a sua identidade aceita. O sentimento de pertença “exprime que tipo de homem ou de mulher você quer ser”, trata-se de a “identidade para si”. Essa é uma forma de o sujeito identificar-se a si mesmo, é a interiorização da identidade pela própria pessoa (Dubar, 2005, p. 137).

Vozniak et al. (2016) destacam que as expectativas profissionais se constituem como mais um elemento que molda e devem ser consideradas na construção da identidade profissional. Opazo-Valenzuela e Jarpa-Arriagada (2018) mencionam que a formação é um elemento essencial na construção da identidade profissional, no entanto, também devem ser considerados outros componentes, como: princípios religiosos, valores, postura pessoal e ética, esfera familiar, social e contexto histórico.

As inúmeras contribuições dos diversos autores confirmam que a construção da identidade profissional é passível da interferência de diversos fatores (Dias et al., 2018). No entanto, há consonância em que a identidade profissional se constrói na esfera de relações de trabalho, ou seja, a atividade exercida pelo indivíduo no ambiente laboral proporciona relações sociais, que contribuem para a formação da identidade profissional (Dubar, 2005; Vozniak et al., 2016; Wolniewicz et al., 2021).

No que diz respeito ao ambiente de trabalho, segundo Schein (2009, p.17), o processo de construção da identidade profissional recebe influência da organização. Uma vez que a cultura organizacional é formada por crenças e valores, então, o grupo tende a ser orientado e as suas decisões serão influenciadas por esses princípios organizacionais, ocasionando até mesmo restrição no comportamento das pessoas, “os novatos recebem ensinamentos sobre como pensar, sentir e agir; e, se os ensinamentos forem violados, haverá ansiedade, ostracismo e, por fim, excomunhão”.

Hill (1993), retratando o processo de construção da identidade profissional de gerentes que tinham até um ano de atividade, constatou que as transformações sofridas por estes profissionais são devidas às fortes tensões vivenciadas no desempenho de suas atividades. Mediante os desafios enfrentados no dia a dia, os gerentes são impelidos a abandonar atitudes e hábitos intrínsecos, experienciando timidamente novos modos de pensar, de agir e de ser. Assim, a formação da identidade profissional é considerada como um processo multidimensional que envolve cinco dimensões: aprender o que significa ser gerente; desenvolver julgamentos interpessoais; adquirir autoconhecimento; lidar com as tensões e emoções; e gerenciar a própria transformação profissional.

De acordo com Hill (1993), por meio da aprendizagem do trabalho e a vivência na resolução dos problemas diários, ocorre a transformação gerencial. A transformação gerencial se apoia em três elementos: no histórico da carreira; na rede de relacionamentos; e no treinamento formal, contribuindo para a aquisição de habilidades, conhecimentos e “percepções mais íntimas da cultura” da organização em que estão inseridos (Hill, 1993, p. 200).

Além dos diversos fatores que influenciam o construto identitário, vale destacar que integram esse processo, as inovações gerenciais que perpassam na profissão. Segundo Roseli e Sandra (2019, p. 11), nos dias atuais as mudanças são demasiadas e o mercado de trabalho está cada vez mais exigente. O gerente deve “ter pensamento ágil, produzir, criar e encontrar soluções”, não se apegar à realidade do senso comum, e ter a mente aberta para as questões que norteiam a sociedade atual.

Evidencia-se a necessidade de os gerentes estarem cada dia mais perceptíveis às transformações do mercado, visando impulsionar práticas inovadoras de gestão e o atendimento às demandas da função (Pinho et al., 2020), como gerenciar resultados, bem como “influenciar o comportamento de uma equipe de trabalho”, pois independente do segmento, gerir pessoas, sempre será uma demanda nas organizações (Dias, 2021, p. 14). Diante dessa tendência de inovação das práticas gerenciais, percebe-se que esse é mais um desafio que os gerentes enfrentam no processo de construção da identidade profissional.

Inovação Organizacional e Inovação Gerencial

As inovações relacionadas às práticas de gestão e estruturas organizacionais têm sido estudadas sob a denominação de inovações organizacionais (Pettigrew & Massini, 2003). Audy (2017, p. 76) explica que “uma ideia pode ser inteiramente nova ou envolver a aplicação de ideias já existentes, mas que são novas para um determinado contexto, bem como uma combinação entre as duas formas”.

Para Damanpour (2017), os estudos sobre inovações organizacionais são multidimensionais, multiníveis e dependentes do contexto em que as organizações estão inseridas, podendo ocorrer, tanto no setor público quanto no privado, independentemente do porte e ramo empresarial, seja esta inovação tecnológica ou administrativa. Esses estudos investigam quais condições externas e internas levam as organizações a se inovarem, como elas gerenciam o processo inovativo e de que forma a inovação altera a conduta e os resultados organizacionais (Silva & Kumasaka, 2021). Nessa ótica, a inovação organizacional, segundo Baptista et al. (2019), não se baseia apenas em pesquisa, desenvolvimento e tecnologia, mas também nas habilidades gerenciais e de mercado, no conhecimento das formas de gestão das organizações ou na consciência dos aspectos sociais e econômicos.

Assim, as inovações organizacionais estão intimamente ligadas à forma como o trabalho gerencial é feito e fornecem novos conhecimentos para estruturar e planejar as estratégias organizacionais, orientando o trabalho gerencial (Birkinshaw et al., 2008; Volberda et al., 2013).

Essa ausência de consenso conceitual tem refletido em ambiguidades, interpretações subjetivas e dificuldades metodológicas que orientam futuros estudos na área. Nesse cenário, Silva e Kumasaka (2021, p. 359) apresentam diferentes conceitos sobre inovação gerencial, após a realização de uma revisão sistemática da literatura, no contexto brasileiro sobre essa temática, conforme descrito no quadro 1.

Quadro 1

Conceitos de Inovação Gerencial

Conceito de Inovação Gerencial	Autor/Ano
Adoção de práticas gerenciais que destoam dos princípios, processos e práticas tradicionais.	(Hamel, 2007)
Introdução de práticas, processos e estruturas gerenciais aplicadas em função dos objetivos da organização.	(Birkinshaw et al., 2008)
Quaisquer novos processos, práticas e estruturas capazes de modificar o trabalho dos gestores na organização.	(Vaccaro et al., 2012)
Desenvolvimento de novas abordagens de execução da atividade gerencial, novas estratégias e estruturas organizacionais, e novos caminhos para produzir mudanças nos procedimentos e no sistema administrativo	(Damanpour, 2014)
Introdução e implementação de práticas, estruturas, técnicas e processos novos para certo contexto gerencial, visando a eficiência organizacional.	(Lin & Su, 2014)

Fonte: Silva & Kumasaka 2021, p. 359.

A questão da influência positiva da liderança, nas inovações gerenciais segundo Mokhber et al. (2018), indica que os líderes transformacionais podem não apenas promover inovações das atividades dentro da organização, incentivando os funcionários a gerarem e apresentarem novas ideias, mas também garantir o sucesso de mercado das organizações, mediante à implementação de programas e políticas nas organizações, relacionadas a tais incentivos.

É nesse sentido que Abib (2020) destaca que a inovação gerencial sempre segue um caminho que está relacionado com o tempo e o lugar do inovador. Assim, é válido relacionar inovação com a combinação do ambiente do inovador e com suas experiências pessoais. Portanto, parece lógico que, para desenvolver uma mentalidade inovadora, é necessário mudar as experiências dos gestores e seu ambiente.

Vargas et al. (2017) também investigaram como ocorre o desenvolvimento de capacidades que são consideradas críticas para o exercício de atividades voltadas à inovação gerencial a partir, tanto de características organizacionais específicas, como da articulação de recursos. Os resultados apontaram para a valorização de duas práticas estruturantes para a inovação: o desenvolvimento de tecnologia e a orientação para o usuário/consumidor. Evidenciaram, ainda, estímulos à criação e manutenção de um comportamento organizacional voltado para inovação como um processo rotineiro. Foram identificadas práticas desenvolvidas em programas organizacionais que visavam a criação e

seleção de ideias, a aquisição de conhecimento, e o estímulo à integração entre os profissionais para o surgimento de aprendizagem organizacional.

Pinho et al. (2021) analisaram a percepção dos gestores sobre o fenômeno da inovação gerencial em uma empresa cimenteira no Brasil. Os resultados apontaram que o compartilhamento de novas ideias é considerado, por eles, como principais elementos relacionados ao fenômeno da inovação gerencial. Além disso, os gestores perceberam que a estrutura organizacional pode proporcionar condições para um desempenho gerencial inovador, contribuindo para o processo de implementação de inovações gerenciais.

Metodologia

Optou-se, nesta pesquisa descritiva, pela abordagem qualitativa. Esse tipo de abordagem vem contribuindo para os estudos no campo das ciências sociais aplicadas por viabilizar a compreensão, a interpretação e a descrição das percepções dos atores do fenômeno estudado, sem a pretensão de mensurá-los, mas preocupando-se com a forma de levantamento dos dados e seus significados (Gray, 2012).

As unidades de observação foram organizações do segmento bancário, tecnológico, energético e industrial, em Belo Horizonte, por serem representativas no cenário econômico da capital mineira, sem a intenção de compará-los. Como unidade de análise, tem-se a identidade profissional e a inovação gerencial como campos de investigações.

Os entrevistados foram 40 profissionais que ocupam o cargo de gerente intermediário. Esse número parece ser bastante representativo, considerando a riqueza dos dados e não apenas o volume. É neste sentido que Fusch e Ness (2015) mencionam que, muitas vezes, um número menor de entrevistas pode ser suficiente para um estudo qualitativo. Destaca-se que o tempo médio dedicado a cada um dos sujeitos do estudo para coletar os dados, foi entre uma e uma hora e meia, sendo adotado, assim, um roteiro de entrevista semiestruturado. Segundo Brizolla et al. (2020, p. 124), a natureza das questões do roteiro semiestruturado, além de definir o tema em investigação, “oferece ao entrevistador e entrevistado oportunidades de conversarem sobre alguns temas com mais detalhes”, facilitando a aplicação do método indutivo na análise dos dados, a partir da observação dos relatos dos entrevistados.

A escolha dos sujeitos foi pelo critério *snowball* (Baldin & Munhoz, 2011), haja vista que os primeiros gerentes participantes desta pesquisa indicaram novos participantes que, por sua vez, indicaram outros, assim, sucessivamente. Os entrevistados foram identificados com a letra H (homem) e M (mulher), seguida de um número sequencial na ordem de realização das entrevistas independentemente de serem do sexo masculino ou do sexo feminino, compreendendo entre 1 a 40. Em cada segmento teve um sujeito responsável pela *snowball*, sendo o H1 o primeiro entrevistado do segmento tecnológico, o H2 o primeiro entrevistado do segmento bancário, o H4 o primeiro entrevistado do segmento energético e o H25 o primeiro entrevistado do segmento industrial. Em todos os segmentos foram entrevistados gerentes do sexo masculino e do sexo feminino, totalizando 19 mulheres e 21 homens.

Sobre o tempo na função, a maioria dos entrevistados (33) possui até 10 anos no cargo e, os demais, de 11 a 15 anos, todos atuantes na função de gerente intermediário.

Quadro 2

Participantes da pesquisa

Entrevistados	Identificação do grupo gerencial entrevistado	Número
Homens	H1; H2; H3; H4; H6; H7; H8; H9; H10; H11; H21; H22; H23; H24; H25; H26; H27; H28; H29; H34; H40	21
Mulheres	M5; M12; M13; M14; M15; M16; M17; M18; M19; M20; M30; M31; M32; M33; M35; M36; M37; M38; M39	19
Tempo na função	Entre 01 a 05 anos	23
	Entre 06 a 10 anos	10
	Entre 11 a 15 anos	7
	Bancário (H2; H9; H11; M12; M20; M30; M31; M32; M33; H34)	10
Setores	Tecnológico (H1; H3; H8; H10; M13; M14; M15; M16; M17; M18; M19; H27)	12
	Energético (H4; M5; H6; H7; H21; H22; H23; H24; M35)	09
	Industrial (H25; H26; H28; H29; M36; M37; M38; M39; H40)	09

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados foram tratados por meio da análise indutiva do conteúdo. Suertegaray (2005) esclarece que essa modalidade de pesquisa advém daquilo que é observado e experienciado pelo indivíduo sobre um determinado fato, e, a partir dele, busca-se pela compreensão a respeito das causas do fenômeno. Também foram construídas redes semânticas (Gouveia & Silva, 2015; Ribeiro et al., 2017), associadas aos constructos relativos à identidade gerencial e à inovação gerencial, privilegiando os conteúdos dos relatos do grupo pesquisado.

Resultados e Discussão

Os dados desta pesquisa apontam que a forma como os gerentes, homens e mulheres, entrevistados vivenciam e percebem seu trabalho no âmbito organizacional, contribui para a construção de sua identidade gerencial. Verificou-se, também, que a construção da identidade gerencial envolve, basicamente, seis elementos fundamentais que ocorrem de forma, não necessariamente, sequencial. Assim, surgiu a proposição de análise da construção da identidade gerencial destes gerentes apoiada nestes elementos: a) significado do “ser gerente”; b) desenvolvimento de julgamento interpessoal; c) vivência de tensões e emoções; d) transformação gerencial; e) cultura organizacional; e f) processo de gestão organizacional, gerando a rede semântica representada na Figura 1. Vê-se, a seguir, como se configura cada um desses elementos:

a) Significado do “ser gerente”

Entre os depoimentos dos gerentes e das gerentes, observou-se que a construção da identidade gerencial sofre influência direta do significado do “ser gerente”, direcionando a análise deste elemento para duas variáveis: a busca incessante por resultados e a forma pela qual as pessoas são geridas.

[...] a gente tem a responsabilidade de conduzir né, uma equipe para o resultado. (...) você olhar as pessoas, ver as diferenças e tentar ajudar (M/37).

Ser gerente para mim é saber entender as habilidades de cada um, a gente fica entre meio, aquele meio, das habilidades do ser humano, com as metas que a empresa exige. A gente tem que saber distribuir cada função, distribuir as funções de cada um (H/40).

Assim, o que predomina na primeira variável é a noção de que o gerente é aquele indivíduo que tem a responsabilidade de guiar os negócios da organização na direção de um futuro determinado pela própria organização, direção essa, definida pela busca e o alcance de resultados por meio da segunda variável, ou seja, pela contribuição e a junção de diferentes tipos de habilidades que suas equipes de trabalho possuem, bem como pela forma como essas equipes de trabalho são conduzidas pelos gerentes, corroborando com o que preconiza a literatura (Hill, 1993; Vozniak et al., 2016) sobre a construção da identidade gerencial. Ou seja, a dimensão da função gerencial pode ser evidenciada pela sua importância, pela responsabilidade que a própria função exige, pela complexidade da vivência individual, entre outros fatores, experienciadas pelo indivíduo na sua estruturação profissional como gerente.

b) Desenvolvimento do julgamento interpessoal

Hill (1993) assegura a importância e o papel do desenvolvimento do julgamento interpessoal pelo gerente, durante a sua trajetória. Nessa seara, em um primeiro momento, o gerente aprende formalmente a se preparar para exercer a sua função e, posteriormente, busca conciliar as expectativas, sejam elas próprias, de colegas, de subordinados e/ou de superiores. Assim, notou-se, nesta pesquisa, que o desenvolvimento do julgamento interpessoal influencia a construção da identidade gerencial, dos entrevistados, sob duas esferas: a primeira se relaciona com o exercício da autonomia, momento este em que os gerentes começam a experienciar parte das atribuições de sua função e, a segunda, com as relações interpessoais entre os gerentes e seus subordinados.

[...] não é uma autonomia 100%, isso não existe, né?! E não tem que ser, mas ela é necessária para poder alcançar os resultados (H/1).

A autonomia, ela me favorece por eu ter a liberdade de agir da forma que eu acho apropriada para aquele momento. Então, às vezes, tem momentos em que você cede, porque você sabe que você vai ganhar mais na frente (M/18).

Mas, se de um lado a identidade gerencial é construída mediante o exercício da autonomia formal, apesar de aparecer de forma limitada em alguns depoimentos, de outro lado ela também se constrói nas relações no trabalho, pois, a atividade gerencial ao ser exercida pelo indivíduo no ambiente laboral favorece as relações sociais, e, estas, contribuem para a formação da identidade profissional (Dubar, 2005; Wolniewicz et al., 2021).

[...] me relaciono bem com os funcionários, da mesma forma como eu sou enérgico com eles, tem que separar as coisas, o que é profissional do que é o pessoal (H/21).

Ah! Eu acho que é ser amigo, ser parceiro, é isso... mostrar que está trabalhando junto. (...). Não é só cobrar, mas pôr a mão na massa. Ser exemplo, né (M/31).

Em suma, estes relatos denotam a importância de se estabelecer redes de trabalho para que os gerentes consigam atender e dar respostas adequadas aos desafios que lhes são impostos pelo cargo. Além disso, a vivência da

autonomia e o relacionamento com os subordinados possibilitam o exercício da autoridade e da liderança, elementos constitutivos da gerência.

c) Vivência de tensões e emoções

Assumir um cargo de natureza gerencial implica em não somente saber lidar com as fontes de tensões, emoções, ambiguidades, medos, estresse e conflitos, mas, também, lutar contra essas fontes que podem, eventualmente, interferir de forma negativa na vida pessoal do gerente, bem como em seu cotidiano de trabalho (Hill, 1993).

A análise das vivências das tensões e emoções pode ser abordada sob dois enfoques: no primeiro, os gerentes concebem as tensões vivenciadas no cotidiano de trabalho como intrínsecas da própria função e, no segundo, buscam enfrentar os desafios eventualmente encontrados no exercício da função gerencial.

Dessa forma, na tentativa de amenizar o impacto negativo causado pelas tensões vivenciadas no cargo gerencial, os gerentes homens e mulheres concebem-nas com naturalidade, dentro de uma aparente normalidade, vivenciando-as como sendo de natureza da própria função.

[...] é, eu tenho novos desafios né? E que aquilo ali que eu estou passando é algo da minha profissão, né? Algo do meu dia a dia, né? (H/28).

[...] olha, você tem que trabalhar isso na sua cabeça, o medo vem toda hora, isso mostra, como que é a pressão, ou você fica maluca ou você fala: eu preciso trabalhar (M/30).

Já o segundo enfoque está relacionado com a busca dos gerentes, pelo enfrentamento dos desafios da profissão de forma a superá-los ou mitigá-los. Nesse momento, os gerentes são capazes de enfrentar os desafios, haja vista que, já sentem, avaliam e pensam como gerente, ou seja, sua identidade está em plena transformação (Hill, 1993).

Hoje eu encaro assim: tem que fazer, vamos fazer, e se tem que virar a noite vai virar a noite, sabe? Eu sou muito tranquila, acho que isso vem da experiência, a gente vai “apanhando” e acaba aprendendo. Não adianta desesperar [...] (M/13).

Eu procuro não colocar muito estresse nisso, causa certo estresse. Mas é arregaçando as mangas e trabalhando. Tentando motivar a equipe para entrar no jogo [...] (H/4).

Assim, a identidade gerencial é construída e reconstruída por meio de um processo constante, sem evidências de regras definidas, mas que se relaciona com o ambiente e com a organização na qual o gerente está inserido.

d) Transformação gerencial

No processo de transformação o gerente assimila a aprendizagem e o conhecimento do “ser gerente”. Assim, são elementos favoráveis: a transformação gerencial de acordo com os dados do estudo, a base familiar (Dubar, 2005), o histórico da carreira, a rede de relacionamentos e o treinamento formal (Hill, 1993).

Em relação à base familiar na transformação gerencial, constatou-se que muitos dos atributos que os gerentes manifestam no exercício do cargo vêm do exemplo que tiveram com os seus antecedentes, como o caráter pessoal e profissional e alguns traços da forma de ser, agir e tomar decisões.

[...] olha, isso vem da criação. Dos meus pais... responsabilidade, comprometimento, os traços assim mais importantes [...] (H/11).

[...] Honestidade, acho que em primeiro lugar. Sempre estar correndo atrás dos objetivos. Isso vem muito de família [...] (M/33).

Considerando o histórico na carreira, toda experiência adquirida no decorrer da vida profissional contribui para que ocorra a aprendizagem do “ser gerente”. Como destacado pelo entrevistado: “a gente vai subindo aos poucos, acaba adquirindo com o tempo essa experiência para lidar com pessoas (H/2)”. Com isso, as experiências passadas além de conceder aos gerentes a capacidade de decisão, fornecem bases técnicas, credibilidade, confiança pessoal e habilidades humanas no desempenho do cargo (Hill, 1993).

A rede de relacionamentos tem como base a observação e a interação com chefes e colegas de trabalho. De acordo com o entrevistado H/4, “[...] a gente tem sempre que olhar referências, e aprender com exemplos, com atitudes de pessoas mais experientes”, e ainda uma das mulheres menciona: “[...] eu tive um gestor excelente, que me ensinou tudo e motivou ao máximo, desta forma que eu consegui conquistar o meu cargo (M/20)”. Percebe-se, assim, que o exemplo daqueles que demonstram excelência no desempenho de suas atividades são importantes para a metamorfose gerencial (Hill, 1993).

Referente ao treinamento formal, trata-se de um mecanismo que a empresa utiliza, visando que os profissionais possam obter melhor conhecimento do cargo e “percepções mais íntimas da cultura” da organização (Hill, 1993, p. 200). Os gerentes pesquisados também aprimoram os seus conhecimentos, buscando novas capacitações. “[...] estou fazendo alguns cursos, para talvez ir para um perfil que o pessoal tem chamado de *agile Coach* (M/13)”. “Eu corri atrás, procurei estudar, procurei estar bem preparado, estar qualificado (H/40)”. O treinamento formal visa atender às demandas do cargo, além de conceder aos gerentes, novas capacitações e qualificações e torná-los mais seguros para o exercício da função.

e) Cultura organizacional

A cultura organizacional, segundo Schein (2009), apresenta orientações e valores, e seus integrantes buscam seguir, da forma como são instruídos. Na percepção dos entrevistados, as particularidades da empresa influenciam a atividade gerencial.

[...] voltado a cultura, a mais marcante é em relação ao senso de dever, ao senso de responsabilidade, é uma característica muito marcante que tá todo mundo disposto a fazer a coisa andar (M/15).

[...] o espírito cooperativo é muito forte na companhia, a gente tem a cultura de ter um relacionamento, não só entre os superintendentes, entre os gerentes, como entre os empregados. Isso é uma das coisas que me motiva (M/24).

Tendo em vista a natureza dinâmica da identidade profissional, a maneira como o cargo é executado contribui na transformação identitária (Vozniak et al., 2016). Nessa ótica, pode-se inferir que os valores adotados como cultura da organização, contemplado pelos gerentes como características marcantes, além de moderar as atividades gerenciais, contribui na construção da identidade profissional. A cultura organizacional contempla ainda, as normas e controles da organização, os quais influenciam a atividade gerencial.

[...] as regras e normas servem justamente para a gente ter um direcionamento e ter um norte, ter para onde seguir, para você não sair muito daquilo que a empresa quer [...] (H/2).

[...] as pessoas têm o compromisso de estar seguindo os procedimentos, as regras. Na gerência também, temos que dar exemplo [...] (M/16).

Quando uma pessoa se vincula a uma organização, ela internaliza a identidade que o cargo exige (Ashforth et al., 2013). Os gerentes, cientes da importância das normas e controles no direcionamento de suas atividades, percebem a necessidade de ser exemplo no cumprimento dos procedimentos adotados pela organização. Revelando assim que, a identidade profissional recebe influência da organização e do cargo exercido (Miranda et al., 2015).

f) Processo de gestão organizacional

Instruídos pelo processo de gestão organizacional, os gerentes recebem as diretrizes da organização para o alcance dos resultados e para as relações com os grupos de trabalho.

Constatou-se que as empresas vêm investindo em um processo de gestão onde os diferentes níveis hierárquicos estão cada vez mais acessíveis aos subordinados. Os gerentes enfatizam que as organizações estão investindo em uma gestão compartilhada, mais participativa e colaborativa. Esse modelo de gestão, em que há estreitamento das relações hierárquicas, na percepção dos gerentes, é positivo para o alcance dos resultados organizacionais.

[...] eu vejo uma gestão moderna. A princípio nós temos percebido que o trabalho tem fluído melhor (H/8).

[...] eu considero que é uma gestão compartilhada, ele fica com a porta aberta, dialoga, conversa no *WhatsApp* com todo mundo (M/38).

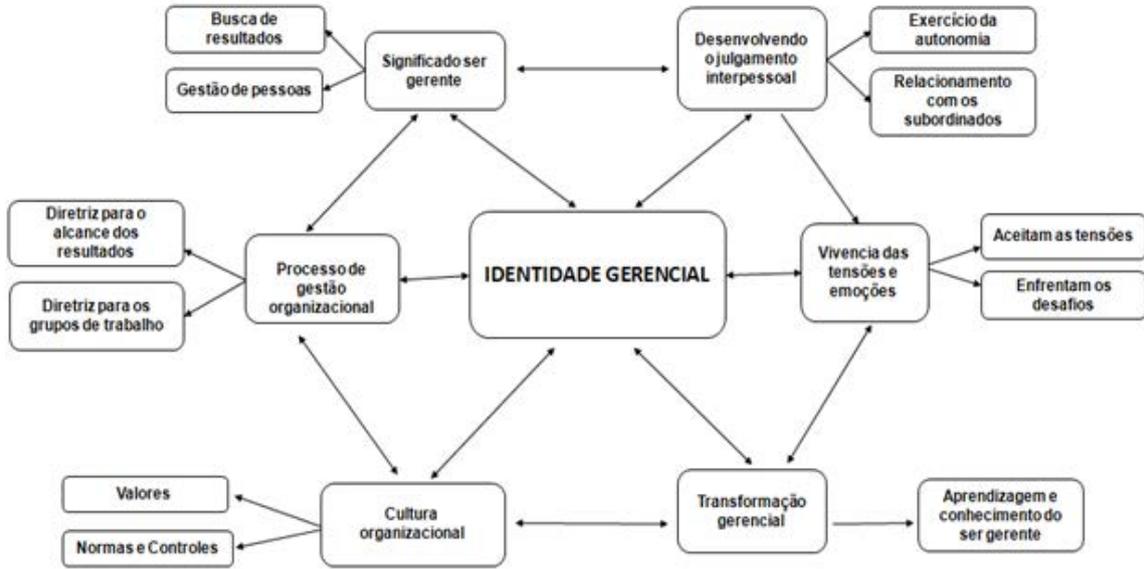
Em relação às orientações para os grupos de trabalho, observou-se que a cooperação vem sendo implantada pela prática da gestão organizacional como diretriz no ambiente de trabalho: “[...] A cooperação ela existe muito, tem que ter uma cooperação senão as atividades não fluem (H/25)”. “Essa questão da cooperação faz parte do processo (M/37)”.

A busca contínua de resultados está diretamente ligada ao processo de construção da **identidade gerencial** (Hill, 1993). A forma como a função é executada influencia as transformações nessa construção identitária (Vozniak et al., 2016), pode-se deduzir, assim, que as diretrizes implantadas pelo processo de gestão refletem no construto da identidade profissional de gerentes.

Os seis elementos, identificados por meio da análise indutiva do conteúdo das entrevistas, permitiram elaborar a rede semântica, representada na Figura 1, mostrando um processo de construção da identidade gerencial.

Figura 1

Construção da identidade gerencial



Fonte: Dados da pesquisa.

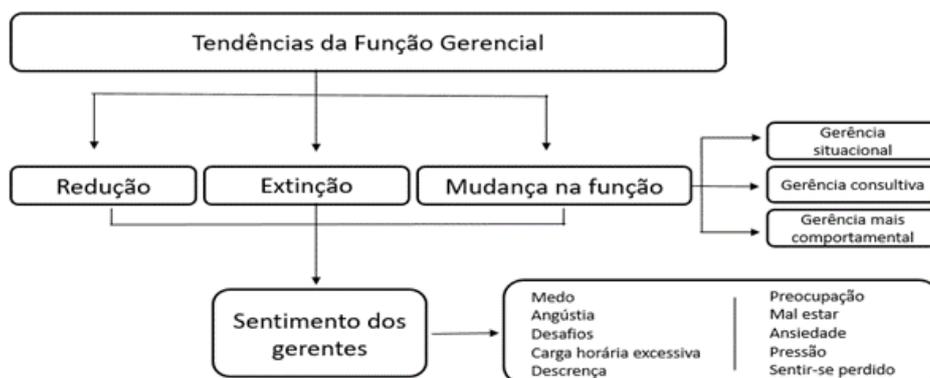
Assim, os seis elementos se constituem pelo significado do “ser gerente”, desenvolvimento do julgamento interpessoal, vivência de tensões e emoções, processo da transformação gerencial, cultura organizacional e processo de gestão, bem como foram determinantes na construção da identidade gerencial do grupo pesquisado. Observou-se que todos os vértices se conectam entre si e, não necessariamente, de forma sequencial. Isso significa que um elemento é capaz de influenciar e, ao mesmo tempo, ser influenciado na construção da identidade gerencial, representados pelas setas de duplo sentido na Figura 1.

Tendências da função gerencial e sentimentos dos gerentes

A rede semântica representada na Figura 2 mostra os impactos das inovações vivenciadas no exercício profissional pelos gerentes entrevistados, indicando que a função gerencial tende a caminhar em três direções: “reduzir numericamente”, ser “extinta” ou passar por “mudança na função”, levando os gerentes a se sentirem amedrontados, angustiados, pressionados ansiosos, entre outros.

Figura 2

Tendências da função gerencial na percepção dos gerentes entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados desta pesquisa mostram, assim, certa preocupação do grupo gerencial entrevistado com o futuro do cargo de gestão. Em sua maioria, os gerentes homens acreditam que a função gerencial tende a reduzir numericamente,

enquanto algumas gerentes mulheres demonstram maior descrença e pessimismo, em comparação aos homens, ao relatarem que a função gerencial será extinta e que o gerente tende a ser um prestador de serviços.

[...] eu vejo que o futuro é pelo *smartphone*, né? Vai ficar alguns ou outros, entendeu? Mas é tudo, eu acho que a tendência para o futuro é tudo (H/11).

[...] acabar, entendeu? Por que todo mundo vai ser um prestador de serviços. Não acabar de tudo porque você ainda vai ter que receber o cliente. O resto é tudo máquina, você resolve tudo através da máquina (M/12).

Com a facilitação de muitos serviços realizados pelos próprios usuários por meio de canais eletrônicos, em alguns segmentos o serviço de gerente já vem sendo reduzido, e a tendência é que isso se acentue, apesar de a figura do gerente ser vista ainda como essencial e necessária como pode ser visto na fala da M/38 a seguir:

[...] oh, eu acho assim, por trás de qualquer tecnologia, tem pessoas, né? Aqui mesmo nós implantamos o sistema 100% on-line de atendimento ao profissional, mas por trás dele, eu tenho três ou quatro gerentes ali, pessoas (M/38).

A redução do número de cargos gerenciais, entretanto, não significa necessariamente a sua extinção, mas uma forma diferente de fazer gestão “[...] o jeito de fazer gestão, de ser gerente, vai mudar (M/38)”.

Ressalta-se que essa mudança na forma como os gerentes fazem o que fazem ou alteram suas práticas tradicionais de gerenciamento é o que Damanpour e Aravind (2012) convencionaram denominar de inovação gerencial. Nesse contexto, outros gerentes homens e mulheres percebem que a função gerencial está passando por mudanças significativas, podendo observá-las sob três aspectos: a gerência tende a ser “situacional”, “consultiva” ou mais “comportamental”, conforme representado pela Figura 2.

Destaca-se que a gerência situacional não representa um cargo permanente, mas sim, situações específicas que devem ser gerenciadas e/ou conduzidas pelo gerente, tais como um projeto, uma equipe durante um período de tempo determinado, entre outras.

A tendência da função gerencial, em minha opinião, é se transformar em gerência situacional. Você vai ser gerente em determinada situação, você não vai ser um gerente permanente, você vai gerenciar um projeto, vai gerenciar uma equipe durante um determinado tempo naquela situação e isso vai sendo mudado (H/24).

Em relação à gerência consultiva, como a própria nomenclatura sugere, o gerente passará a agir por meio de conselhos, pareceres, entre outros, sendo seus esforços canalizados para o esclarecimento de dúvidas, principalmente devido às suas experiências outrora vivenciadas.

As tendências da função gerencial é... diminuir o operacional, vamos dizer assim, e passar a ser mais consultivo, é isso que eu vejo. O gerente vai ficar dedicado para só tirar dúvida, é... experiência de momento que já viveu, assim né? No mercado financeiro e tudo, sem essa... esse operacional que é muito forte hoje ainda, sabe? (H/34).

Na perspectiva de Dias (2021) a função do gestor no que tange a gerir pessoas e influenciar o comportamento de uma equipe de trabalho, sempre vai existir, todavia, os gerentes precisam se empenhar ainda mais, voltado para um perfil de humanas, com qualificação contínua e menos técnica.

[...] continuar trabalhando relacionamento interpessoal, tem que continuar trabalhando a conciliação, [...] (M/35).

[...] o gerente de projetos tem que ter um viés bem mais de um perfil de humanas do que de um perfil técnico por lidar com pessoas, necessidades e com expectativas diferentes e ser um intermediário entre a equipe do projeto e organização (H/27).

Por outro lado, há de se concordar com Melo et al. (2021) ao apresentarem que os desafios da função gerencial funcionam como impulsionadores para que os gerentes continuem no cargo, mesmo expressando sentimentos desagradáveis diante dos acontecimentos que vivenciam.

Os dados mostram, ainda, que as mulheres e os homens gerentes entrevistados sentem angústia com os avanços das transformações tecnológicas frente à necessidade de preparação para o mercado de trabalho. Entre as falas dos entrevistados destacam-se: medo; necessidade de ter jeito para lidar com as coisas; desafios; aumento dos serviços e carga horária de trabalho; preocupação; mal-estar; ansiedades; pressão; e sentir-se perdido. Visando a realização das expectativas profissionais, os gerentes têm angústias, ansiedades e debilidades. Muitos, embora adotem a ideologia do esforço próprio, por vezes, não acreditam neles próprios.

[...] Eu sinto um pouco de medo, mas a gente se desenvolve para tentar sobreviver a isso, mas essa incerteza do que ainda pode acontecer, de quando vai acontecer, gera um pouco de medo na gente. Tem muita atividade e serviço, também, que vai deixar de existir e acaba gerando um pouco de tensão na gente [...] (H/25).

[...] A gente fica preocupada né, fica sem saber o que vai ser da gente, o que vai ser dia após dia, aqui é uma tensão [...] (M/32).

Diante desse universo de dilemas e ambiguidades da função gerencial (Hill, 1993), percebe-se que as tensões do cargo, além de incorporarem as atividades gerenciais diárias, também são acrescidas pelas expectativas profissionais dos gestores, conscientizando-se da necessidade de ter flexibilidade para as mudanças e buscando novas áreas profissionais.

Considerações Finais

Diante do propósito deste estudo em pesquisar a construção da identidade profissional e suas tendências, em face da inovação gerencial a partir do sentimento percebido de gerentes intermediários, foi realizada uma pesquisa descritiva e de abordagem qualitativa com 40 gerentes, todos atuantes na função de gerentes intermediários, dos setores bancário, tecnológico, energético e industrial, localizados em Belo Horizonte / MG. Para o tratamento dos dados, utilizou-se a análise indutiva do conteúdo e foram construídas redes semânticas concatenadas aos construtos relacionados à identidade profissional de gerentes e à inovação gerencial apontados pelos pesquisados.

Por meio da análise dos dados, constatou-se a presença de seis elementos que favorecem a construção da identidade profissional de gerentes, a saber: a) a construção e o desenvolvimento do significado do "ser gerente"; b) o desenvolvimento do julgamento interpessoal; c) vivência de tensões e emoções; d) o processo de transformação gerencial; e) cultura organizacional; e f) processo de gestão na organização, criando, assim, a primeira rede semântica do estudo.

Visando amenizar os transtornos causados pelas tensões da função, os gerentes buscam agir com naturalidade, considerando os problemas comuns vivenciados da própria função, os quais procuram se portar familiarizados com a situação vivenciada. Percebeu-se, pelos dados analisados, que a transformação do profissional em gerente sofre influência da base familiar, do histórico da carreira, da rede de relacionamentos e do treinamento formal.

No que se refere à tendência da função gerencial, percebeu-se que as transformações ocorridas na sociedade nos últimos anos, devido às inovações tecnológicas, têm afetado significativamente a atividade do gerente. Em relação ao futuro da função, a maioria dos homens considera que o cargo de gerente tende a reduzir muito, já as mulheres, em sua maioria acreditam na extinção da função como é exercida tradicionalmente.

A função gerencial tende a ser apenas situacional, outros enfatizam a tendência de uma gestão consultiva, e muitos consideram a prevalência do aspecto mais comportamental para atuação do gerente. Destaca-se que a tecnologia, ora é aliada para a conquista das demandas da instituição, ora é desafiante para os gerentes manterem-se atualizados, diante das constantes transformações.

Enfim, os resultados desta pesquisa contribuem com o avanço do conhecimento no campo da análise organizacional sob dois aspectos: o primeiro está relacionado com a proposição de mais uma alternativa para análise da identidade gerencial, considerando seis elementos (significado do "ser gerente", desenvolvimento do julgamento interpessoal, vivência de tensões e emoções, o processo de transformação gerencial, a cultura organizacional, e o processo de gestão organizacional) que se conectam entre si, de forma não necessariamente sequencial. Além disso, verificou-se que a rede semântica é um dos instrumentos que serve para apoiar a análise de conteúdo. O segundo se refere às inovações gerenciais relacionadas com as mudanças na função, que tende a ser reduzida numericamente, ser extinta ou sofrer mudanças significativas. Essas mudanças apontam que a forma de gerenciamento tradicional, praticado até então, e retratada nas teorias, ceda espaço para uma forma de gerência consultiva, situacional ou comportamental.

Este artigo limitou-se à análise da identidade profissional e inovação gerencial, pela observação dos relatos de gerentes intermediários de organizações do segmento bancário, industrial, energético e tecnológico localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte, não considerando variáveis importantes como gênero, tempo na função, faixa etária e particularidades dos setores pesquisados. Sugerem-se novos estudos, considerando o avanço da tecnologia como o gerenciamento à distância nas tendências da função gerencial, na construção da identidade profissional, bem como a realização de levantamento das tendências da função gerencial em outros segmentos organizacionais, buscando comprovar, complementar ou negar os achados desta pesquisa.

Referências

- Abib, G. (2020, July 1-9). *Developing a Frugal Innovation Mindset*. [Conference presentation abstract]. Twelve Global Innovatiosm Competitive, Academy of International Business 2020, Miami, Florida, United States.
- Ashforth, B. E., Joshi, M., Anand, V., & O' Leary-Kelly, A. M. (2013). Extending the expanded model of organizational identification to occupations. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(120), 2426-2448. <https://doi.org/10.1111/jasp.12190>
- Audy, J. (2017). A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. *Estudos avançados, 31*(90), 75-87. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190005>
- Baldin, N., & Munhoz, E. M. B. (2011). Snowball (bola de neve): Uma técnica metodológica para pesquisa em educação

- ambiental comunitária. In L. J Melz (Coord.). *Congresso Nacional de Educação – Educere*. Universidade do Estado do Mato Grosso. http://www2.unemat.br/laerciomelz/bola_de_neve.html
- Baptista, I., Rodrigues, L. C., & Costa, P. R. (2019). Inovação organizacional como alternativa para a eficiência na prestação de serviços jurisdicionais. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(4), 244-266. <http://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/1365/1096>
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>
- Brizolla, M. M. B., Petry, J. F., Uchôa, A. G. F., & Ferreira, H. L. B. (2020). Uma revisão sobre a pesquisa qualitativa em ciências sociais aplicadas. *UFAM Business Review Ufambr*, 2(3), 103-130. <https://doi.org/10.47357/ufambr.v2i3.8087>
- Castells, M. (1999). *O poder da identidade*. Paz e Terra.
- Ciampa, A. C. (1987). *A estória do Severino e a história da Severina: Um ensaio de Psicologia Social*. Brasiliense.
- Damanpour, F. (2017). *Organizational Innovation*. Oxford University Press.
- Damanpour, F. & Aravind, D. (2008). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Dias, E. W. (2021). *O inédito viável na gestão de pessoas: Reflexões e filosofia prática sobre liderança*. D' Livros.
- Dias, T., & Derrosso, G. S. (2018). A formação da identidade profissional dos bacharéis em administração na cidade de Foz do Iguaçu /PR. *Pensamento & Realidade*, 33(3), 68-89.
<https://doi.org/10.23925/2237-4418.2018v33i3p68-89>
- Dubar, C. A. (2005). *Socialização: Construção das identidades sociais e profissionais*. Martins Fontes.
- Fayol, H. J. (1964). *Administração Industrial e Geral*. Atlas.
- Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2015). Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408-1416. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2281>
- Gouveia, D. S. M., & Silva, A. M. T. B. (2015). A formação educacional na EJA: Dilemas e representações sociais. *Ensaio Pesquisa em Educação em Ciências*, 17(3), 749-767. <https://doi.org/10.1590/1983-21172015170310>
- Gray, D. (2012). *Pesquisa no mundo real*. Penso.
- Hill, L. A (1993). *Novos gerentes: Assumindo uma nova identidade*. Makron Books.
- Lopes, D. P. T. (2017). *Inovação gerencial na perspectiva da gestão de recursos humanos* [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais]. Repositório Institucional da UFMG. <chrome-extension://efaidnbmnnpbpcjpcgclefindmkaj/>
https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-ASBGDW/1/tese_daniel__vfinal__1_.pdf
- Melo, M. C. de O. L., Faria, V. S. P de., & Lopes, A. L. M. (2021). Vivências gerenciais sob olhares de mulheres Millennials. *Revista de Administração Unimep*, 19(1), 162-184.
- Miranda, A. R. A., Cappelle, M. C. A., Mafra, F. L. A., & Moreira, L. B. (2015). Work, socialization and identity: A study with manager professors at a public university. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 20(2), 353-375. <https://doi.org/10.590/S1414-40772015000200005>
- Mokhber, M., Khairuzzaman, W., & Vakilbashi, A. (2018). Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 108-128. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.26>

- Opazo-Valenzuela, P. A., & Jarpa-Arriagada, C. G. (2018). Professional Identity: Social representations of Chilean social workers in times of the dictatorship. *Revista Katálysis*, 21(1) 168. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-02592018v21n1p168>
- Pettigrew, A. M., & Massini, S. (2003). *Innovative forms of organizing: Trends in Europe, Japan and the USA in the 1990s*. Sage Publications.
- Pinho, A. P. M., Silva, M. R. R., & Evangelista, N. R. (2020). Cognições Gerenciais sobre Práticas Gerenciais Inovadoras e Gestão de Pessoas. *Revista de Psicologia*, 11(1), 49-58. <https://doi.org/10.36517/revpsiufc.11.1.2020.5>
- Pinho, A. P. M., Silva, M. R. R., Souza, M. F. de P. R., & Lazaro, J. C. (2021). Inovações Gerenciais em Evidência: Uma Análise baseada na Percepção de Gestores. *Revista Ciências Administrativas*, 27(1), 1-15. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2021.27.1.10458>
- Ribeiro, T. L., Oliveira, M. A. F., Martins, Á. K. L., Vilela, A. B. A., Martins Filho, I. E., Franklin, T. A., Santana, M. L. D.A., & Lopes, C. R. (2017). Representational comparisons of health education for alcoholics: A study of anconetworks. *International Archives of Medicine*, 10(66), 1-8. <https://doi.org/10.3823/2336>
- Roseli, M., & Sandra, L. (2019). *Secretária: Rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira*. Editora Senac São Paulo.
- Rossi, F., & Hunger, D. (2020). Identidade docente e formação continuada: Um estudo à luz das teorias de Zygmunt Bauman e Claude Dubar. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 101(258), 313-336. <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.101i258.4409>
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. Editora Atlas.
- Silva, M. R. R., & Kumasaka, J. M. V. C. (2021). Perspectivas da inovação gerencial no contexto brasileiro: Uma revisão da literatura. *Desafio Online*, 9(2), 354-381. <https://doi.org/10.55028/don.v9i2.9106>
- Suertegaray, D. M. (2005). *Notas Sobre Epistemologia em Geografia*. Editora da UFSC.
- Vargas, S. M. L., Gonçalo, C. R., Ribereite, F., & Souza, Y. S. (2017). Práticas organizacionais requeridas para inovação: Um estudo em empresa de tecnologia da informação. *Revista Gestão da Produção*, 24(2), 221-235. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2161-16>
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1- 15. <https://doi.org/10.1111/emre.12007>
- Vozniak, L., Mesquita, I., & Batista, P. F. (2016). A Identidade Profissional em análise: Um estudo de revisão sistemática da literatura. *Educação, Revista do Centro de Educação*, 41(2), 281-296. <http://dx.doi.org/10.5902/1984644417131>
- Wolniewicz, E. B. B., Silva, M., & Otani, N. (2021). A construção da identidade profissional do técnico-administrativo em educação: Uma pesquisa narrativa como possibilidade de investigação. *Revista Labor*, 2(25), 81-105. <https://doi.org/10.29148/labor.v2i25.70846>

Como citar:

Melo, M. C., de, O. L., Faria, V. S. P., de, & Lopes, A. L. M. (2024). Identidade Profissional e Tendências da Função Gerencial pela Perspectiva de Gerentes Intermediários. *Revista Ciências Administrativas*, 30, 1-14. <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e14479>

Endereço para correspondência:

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
E-mail: marlene.catarina@unihorizontes.br

Vilma Santos Pereira de Faria
E-mail: vspfaria@gmail.com

Ana Lúcia Magri Lopes
E-mail: lopesmagri1970@gmail.com



Submetido em: 05/07/2023
Aprovado em: 06/05/2024