

## **APRENDIZAGEM GERENCIAL E IDENTIDADE DE PREFEITOS**

**SAMARA DE MENEZES LARA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)  
mgsamaralara@gmail.com

**DARA HELENO DA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)  
dara.silva@ufv.br

**LETÍCIA MARA DE FREITAS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)  
mara.leticia@gmail.com

**JÉSSICA COSTA DE FARIA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)  
jessicacfaria@hotmail.com

# APRENDIZAGEM GERENCIAL E IDENTIDADE DE PREFEITOS

## 1. Introdução

Este artigo tem por objetivo principal investigar como a identidade gerencial dos prefeitos é configurada e reconfigurada a partir de seus processos de aprendizagem. Para tal, consideramos que tanto a identidade como a aprendizagem são processos influenciados pelas trajetórias pessoal e profissional dos sujeitos. Nos debates sobre função gerencial, o consenso que se apresenta são as dificuldades inerentes da função (DAVEL e MELO, 2005; LORENTZ *et al.*, 2014).

Aprender a lidar com essas dificuldades é um processo que incide ao longo da vida profissional e pessoal do indivíduo (SILVA, 2008). A partir do que considera Almeida e Silva (2015) podemos identificar duas principais perspectivas de aprendizagem gerencial: o aprendizado formal e o informal. O aprendizado formal deriva principalmente da transferência de conhecimento técnico e teórico, via formação escolar, cursos, palestras, eventos, entre outros (CLOSS e ANTONELLO, 2010). Por sua vez, o aprendizado informal ocorre no dia-a-dia do trabalho, na prática gerencial, interagindo com as pessoas, lidando com as adversidades da função e aconselhando-se com pessoas consideradas como referência (SILVA, 2008).

Ao se compreender a relevância dos processos de aprendizagem gerencial para a formação e estruturação da identidade gerencial dos indivíduos, através das inferências teóricas, dispõe-se como questão central desta pesquisa: Como os prefeitos configuram sua identidade gerencial por meio da aprendizagem no papel de gestor? Para responder a essa questão foram entrevistados onze prefeitos em exercício, de municípios do interior de Minas Gerais durante o ano de 2016.

Este estudo torna-se relevante devido aos trabalhos que abordam a temática da aprendizagem gerencial focalizarem os gerentes de empresas privadas, sendo escassos os estudos que relacionam os temas aprendizagem gerencial e identidade na gestão pública. Entendemos os prefeitos como os gerentes dos municípios, que enfrentam uma série de dificuldades técnicas, burocráticas, financeiras e relacionais. Dessa forma, investigar os fatores considerados como relevantes para o aprendizado gerencial pode contribuir para a compreensão da configuração da sua identidade gerencial.

Esse artigo está estruturado em cinco seções, abrangendo essa introdução. Seguida, da discussão de algumas abordagens referentes ao eixo teórico que sustentará a pesquisa, ou seja, definições a respeito dos temas aprendizagem gerencial e identidade. Os caminhos metodológicos se apresentam na terceira seção. Na quarta seção, apresentamos os resultados da pesquisa bem como sua discussão, por fim é apresentado as considerações finais a respeito do tema proposto, seguida das referências bibliográficas.

## 2. Aprendizagem gerencial e identidade

O desafio de assumir um cargo gerencial abre o leque para duas principais questões. Como o novo gerente irá conduzir suas ações para tentar alcançar resultados e qual o preparo que ele possui para tomada de decisão. No decorrer desse aprendizado o gerente configura e reconfigura sua identidade pela realidade que está inserido, tornando este um processo contínuo. Muitas vezes a assunção ao cargo gerencial ocorre pela sua carreira assertiva que gerou

resultados em outra função, no qual muitos são promovidos sem uma formação para ocupação de cargos gerenciais. Possuem a técnica e enfrentam dificuldade no que tange à gestão (ÉSTHER e MELO, 2004, 2008).

Para Davel e Melo (2005) tornar-se gerente é um processo longo de construção e aprendizagem, pois em um ambiente de constantes mutações o novo gerente deve aprender a lidar com situações de diversas ordens, sejam elas técnicas, operacionais, econômicas, sociais, pessoais e/ou emocionais nas quais vão configurando a sua identidade. Esta vai se configurando ao passo que suas experiências vividas são utilizadas para a execução de sua nova tarefa, transformado de alguma forma o seu significado de aprendizagem (DUBAR, 2005). Portanto, para abranger a identidade de gerente torna-se necessário entender os processos no qual se aprende a ser gerente, pois segundo Davel e Melo (2005) é durante o aprendizado que os gerentes modificam os processos e as estruturas organizacionais, o que resulta em novas constituições identitárias para si e para os outros.

De acordo com Silva e Rebelo (2006, p. 10) a aprendizagem é “um processo multifacetado, que depende de uma série de variáveis contextuais que influenciam a maneira como as pessoas veem o mundo e atribuem significado a determinados eventos”. Por ser considerada como um processo, podemos conceber que o aprendizado ocorre por toda trajetória do indivíduo, sendo caracterizado pelas suas experiências ao longo da vida.

Já para Fox (1997, p. 34-35) a aprendizagem gerencial é “o estudo do gerenciamento dos processos de aprendizagem, especialmente aqueles que contribuem para a prática do gerenciamento, incluindo a educação e o desenvolvimento gerenciais”. Corroborando com Fox (1997), Botelho, Macedo e Gauthier (2012, p. 4), definem a aprendizagem gerencial como um sendo “processo pelo qual passa o gerente para adquirir um conjunto de conhecimentos que o levará ao melhor exercício de sua prática gerencial nas organizações”.

Dentre as diferentes abordagens sobre o tema, Almeida e Silva (2015) consideram que o aprendizado gerencial segue duas principais perspectivas, a aprendizagem formal e informal. Tradicionalmente o aprendizado formal está relacionado a educação formal, consistindo basicamente na transferência de conhecimento, tal como acontece nas escolas, e por cursos, treinamentos, *workshops*, eventos e palestras (FOX, 1997; MORAIS, SILVA e CUNHA, 2004, CLOSS e ANTONELLO, 2010).

A aquisição de conhecimento teórico pode proporcionar um suporte ao indivíduo, capaz de auxiliá-lo nas adversidades inerentes da atuação gerencial (HILL, 1993). Levando em consideração a importância do conhecimento administrativo nos cargos gerenciais, muitos que ascendem na carreira apresentam dificuldade nesse aspecto por possuir apenas o conhecimento técnico. Porém, os que possuem apenas o aprendizado formal, enfrentam dificuldades para lidar com os problemas do cotidiano gerencial. Uma vez que, o aprendizado formal, tende a privilegiar o conhecimento teórico acarretando em distanciamento da prática.

Em contrapartida o aprendizado informal dos gestores favorece os aspectos relacionados à ação e ao cotidiano gerencial, por meio da prática, no convívio com as dificuldades diárias da função e a partir das relações pessoais. Dessa forma, autores como Hill (1993), Andion (2003), Moraes, Silva e Cunha (2004), Davel e Melo (2005); Silva, Feuerschüttee e Martins (2005), Leite, Godoy e Antonello (2006), Silva (2008), Lang, Marinho e Boff (2014) e Almeida e Silva (2015), defendem que os gerentes aprendem a “ser gerentes” a partir do exercício da função e durante a execução do seu trabalho vão transformando-se e configurando novas identidades.

Silva e Rebelo (2006) apontam que entre os fatores considerados como importante para aprendizado de ser gerente destacam-se a família, a escola, a comunidade, a vida de empregado

e a vida de gerente. Sua proposição corrobora com as ideias de Leite, Godoy e Antonello (2006), que afirmam que a família, a relação com os colegas e superiores são importante fonte de aprendizado gerencial; bem como para Silva (2008) que julga que tanto as experiências pessoais (fora do trabalho) como as profissionais influenciam na ação e no aprendizado gerencial.

Todavia, o processo de transição para o cargo gerencial torna-se fatigante, tanto para quem possuía o conhecimento formal, tanto para quem possuía o conhecimento informal. A falta de conhecimento formal ou informal conduzem os novos gerentes a buscarem em gestão anteriores ou símbolos de sucesso as respostas de como agir nos momentos das tomadas de decisões. Segundo Paula e Wood Jr. (2002) essa procura por um modelo a ser seguido é construída desde a nossa infância através dos contos infantis e na fase adulta se transforma na procura por um molde.

Nesse olhar do gerente como alguém que passa por conflitos ao realizar suas atividades profissionais, Hill (1993) em seu estudo com os novos gerentes demonstra que esses conflitos surgem durante toda a trajetória dos gerentes, em que ao resolverem um problema o gerente já terá outros dilemas para serem conciliados, o que demonstra o cenário de instabilidade em que esses gerentes atuam. Os estudos dos papéis dos gerentes ao longo dos anos evoluíram em alguns aspectos ligados a enxergam as relações sociais que acontecem no trabalho. Porém a definição da função gerencial permanece sem consenso uno, em que há uma variedade de estudos sobre os desafios e dilemas que os gerentes enfrentam, bem como quais seriam as habilidades e características precisas para assumirem o cargo (MELO, 1999; ESTHÉR, 2007). Hill (1993) em seu estudo com novos gerentes relata que grande parte dessas habilidades os gerentes só apreenderão e saberão que precisam delas quando já estiverem exercendo o cargo e que as mesmas variam de acordo com as demandas que enfrentam.

Quando um novo gerente assume o cargo, não assume somente mais uma função profissional, também pode assumir uma nova identidade pessoal, configurada principalmente pela sua relação com o trabalho (DAVEL e MELO, 2005). A configuração da identidade é realizada por meio das práticas sociais do meio inserido com a inter-relação entre os planos organizacional e comportamental (REED, 1997).

O ser gerente é uma configuração contínua que acompanhará a dialética social, onde o gerente constrói e é construído pela realidade, sendo a sua identidade reconfigurada à medida em que as mudanças ocorrem. A identidade está sempre em desenvolvimento, apesar de manter aspectos inerentes ao que diz respeito sobre o papel funcional do gerente (ÉSTHER e MELO, 2004). Desta forma, as identidades podem ser entendidas como definições que as pessoas têm de si e dos outros, sendo processuais, dinâmicas, construídas, configuradas e reconfiguradas nas relações com os outros e oriundas dos processos de socialização, podendo ser influenciadas (e influenciar) pelos próprios processos de identificação (DUBAR, 2005).

Assim, a identidade gerencial é uma construção contínua na qual o gerente é levado cada vez mais a refletir sobre suas ações, que influenciam e são influenciadas pelo contexto histórico e social no qual o indivíduo se encontra. Durante o aprendizado de “tornar-se gerente” e através da ação reflexiva, os gerentes modificam os processos e as estruturas organizacionais, que resultam em novas constituições identitárias para si e para os outros, modificando a realidade a qual participa e por ela sendo modificados (DAVEL e MELO, 2005). Sendo assim, a dialética das ações gerenciais se torna efetiva, pois “...as condições em que vivemos são cada vez mais o resultado de nossas próprias ações e, inversamente, nossas ações visam cada vez mais a administrar ou enfrentar os riscos e oportunidades que nós mesmos criamos” (GIDDENS e PIERSON, 2000, p. 20 citados por ÉSTHER e MELO, 2004, p. 5).

Em suma, a identidade gerencial é uma construção contínua na qual o gerente é levado cada vez mais a refletir sobre suas ações, que influenciam e são influenciadas pelo contexto histórico e social no qual o indivíduo se encontra (DUBAR, 2005). Durante o aprendizado de “tornar-se gerente” e através da ação reflexiva, os gerentes modificam os processos e as estruturas organizacionais, que resultam em novas constituições identitárias para si e para os outros, modificando a realidade a qual participa e por ela sendo modificados (DAVEL e MELO, 2005).

### **3. Metodologia**

Esta pesquisa se caracterizou por ser qualitativa e descritiva. Os sujeitos participantes da pesquisa foram qualificados como prefeitos em exercício, de municípios do interior de Minas Gerais durante o ano de 2016. Estes municípios são considerados de pequeno porte de acordo com número populacional, que variam entre 6.600 a 84.215 (IBGE, 2016). Destaca-se que por gerirem cidades pequenas, possuem menor arrecadação financeira e lidam com menores adversidades, em comparação a cidades de médio e grande porte. Dessa forma, esta pesquisa não apresenta o intuito de realizar generalizações.

Foram realizadas onze entrevistas semiestruturadas com os prefeitos, selecionados por acessibilidade e disponibilidade. Esta pesquisa é fruto de um projeto multicampi, e foram convidados a participar os prefeitos dos municípios do em torno da Universidade. Foram feitos contatos com 17 prefeituras, por e-mail e telefone. Contudo, apenas onze se dispuseram a participar, representados nas análises pelas letras do alfabeto (A, B, C...K).

As entrevistas foram realizadas nos gabinetes dos prefeitos e levaram em torno de 60 minutos de duração. Dez entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Apenas um dos prefeitos não permitiu a gravação. Todos os prefeitos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Os dados foram analisados utilizando-se a análise do discurso (AD) de corrente francesa. Entende-se o discurso como uma bem sucedida, mas provisória, fixação de sentidos, em que as verdades anteriores ao discurso não existem (PINTO, 2006). Assim, a verdade é uma construção discursiva. Ou seja, o discurso materializa ideologias que podem ser utilizadas para construir verdades e garantir posições (FOUCAULT, 1996). Para a análise dos enunciados, as principais estratégias investigadas foram a seleção lexical e os interdiscursos.

### **4. Resultados e discussões**

Para entender como o gerente configura sua identidade se faz necessário analisar sua trajetória, pois através dela, é possível compreender quais experiências o indivíduo vivenciou, quais posições e papéis foram ocupados e exercidos ao longo de sua vida profissional. Segundo Dubar (1998) a trajetória pode ser analisada por duas óticas: objetiva e subjetiva. A trajetória objetiva pode ser entendida como a sequência de posições ocupadas por um indivíduo ao longo de sua vida, enquanto que a trajetória subjetiva pode ser considerada como a forma que o indivíduo narra sobre sua história, colocando os fatos na ordem que considera como mais relevante para sua constituição.

Analisar a trajetória profissional dos prefeitos permitiu identificar objetivamente quais experiências que estes vivenciaram até ocupar o cargo e como essas podem ter influenciado no modo de ação enquanto gestores. E subjetivamente, possibilitou identificar quais fatos foram

percebidos como relevantes para a formação do sujeito. Entende -se que ao narrarem suas experiências os prefeitos ressaltaram suas decisões e escolhas ao longo da vida, que proporcionaram para esta pesquisa um efeito dicotômico entre a análise objetiva e subjetiva de suas trajetórias.

A formação escolar é responsável por fornecer uma base de conhecimentos teóricos capaz de auxiliar na sua atuação profissional do indivíduo. Dos onze prefeitos analisados nesta pesquisa, 5 possuem curso superior (um com mestrado), 3 com cursos técnicos e os demais não chegaram a concluir o ensino médio. Estes últimos justificam sua falta de estudo devido à sua origem “humilde”, que não permitiu que concluíssem seus estudos, uma vez que tiveram que trabalhar desde cedo.

**Eu não tenho uma formação escolaridade boa** fiz só início colegial, primeiro ano colegial, **mas desde jovem militei na agricultura.** (Prefeito B)

Eu comecei a trabalhar aos 14 anos, **não tive oportunidade** de estudar muito, só cursei até a sétima série, **mas** fui pra os Estados Unidos, trabalhei lá um ano, depois **montei minha empresa** (...). (Prefeito E)

Os dois enunciados apresentam o uso da conjunção adversativa “mas”, como forma de justificar a falta de estudos. Ambos entrevistados destacam outras experiências que compensaram a falta da educação formal. Apesar do êxito dos Prefeitos, não devemos deixar de ressaltar a importância de uma formação acadêmica prévia para atuação gerencial, devido a essa possibilitar um embasamento teórico que poderá ser empregado nas suas atividades gerenciais (HILL, 1993). Embora os estudos se apresentem de forma relevante para uma boa atuação nas atividades profissionais, a Constituição Brasileira não faz exigências a respeito da formação acadêmica para os candidatos à prefeitura. Para que um candidato tenha condições de concorrer as eleições municipais este deve atender as requisitos presentes no parágrafo 3º do Art. 14 da Constituição Federal de 1988, que prevê como condições de elegibilidade: a nacionalidade brasileira; o pleno exercício dos direitos políticos; o alistamento eleitoral; o domicílio eleitoral na circunscrição; afiliação partidária; a idade mínima de vinte e um anos.

Dessa forma se a formação acadêmica não é uma determinação para um futuro candidato à prefeitura, a busca por uma especialização na área acontece por meio da vontade do próprio candidato. Esta proposição pode ser reforçada pelo enunciado do Prefeito H.

**Eu acho** que dá tempo do candidato, da pessoa que quer participar um pouco na política é, se formar melhor, **ou academicamente, ou na prática**, É evidentemente que poderão ter sucesso sem passar por esse caminho, **mas eu acho** ser mais rara a possibilidade de acerto. (Prefeito H)

Segundo o Prefeito H o sucesso para candidatos à prefeitura perpassa pela formação acadêmica ou tácita do indivíduo. Ao usar a seleção lexical “ou” e o verbo “achar” em primeira pessoa ele expressa sua opinião de que a experiência prática na gestão pode substituir a formação acadêmica. Sua constatação entra em consonância com o aprendizado informal. Apesar disso, devemos ressaltar que um conhecimento teórico em gestão pública se faz necessário para ajudar os prefeitos a lidarem com situações cotidianas de forma mais eficaz.

A importância dos estudos também é ressaltada no discurso da Prefeita I, que ao narrar sobre sua trajetória fez questão de destacar que concluiu os estudos “já mais velha” e que além disso ainda buscou uma formação técnica, chegando a cursar magistério.

Fiz a 5ª série já mais velha. Fiz magistério. (Prefeita I)

O Prefeito A, formado em direito, narra sua trajetória de forma a valorizar sua formação acadêmica, uma vez que esta ocorreu antes de se candidatar a prefeitura. No enunciado a seguir ao utilizar a voz ativa na primeira pessoa “eu tive”, “eu passei”, “eu fiz”, “eu falo”, é utilizada para enfatizar sua decisão.

**Sou formado em direito**, em 1981. (...) Em 76 **eu tive a oportunidade** de me candidatar a um cargo eletivo, **mas eu passei** num vestibular e **eu fiz** a opção de estudar primeiro (...) uma coisa que **eu falo** que **Deus me ajudou** muito, **eu estudei** primeiro pra ser prefeito, né, são poucos que teve essa oportunidade, essa visão na época, **porque eu poderia ter entrado na vida pública antes de estudar**. (Prefeito A)

Ao utilizar o termo “mas”, o Prefeito A destaca a renúncia de candidatar-se em detrimento de sua formação, considerando ainda que a sua opção foi quase como uma instrução divina onde “Deus” o “ajudou”, sendo destacado o interdiscurso religioso para reforçar que sua decisão foi acertada. Além disso, nota-se a forma de valorização que este prefeito faz por ter priorizado o seu estudo quando utiliza a conjunção “porque” como meio de realçar sua opção, “porque” ele “poderia ter entrado na vida pública antes de estudar”, mas não o fez.

Além do conhecimento teórico, outro fator que contribuiu para que o grupo de prefeitos pesquisados exerça a gestão dos municípios foram suas experiências profissionais anteriores. As principais atividades exercidas pelo grupo foram voltadas para o comércio (4), serviço público (4), produtor rural (3), gerente (3), advogado (2), corretor de imóveis (1), docente (1) e contador (1). Deve-se ressaltar que a soma é superior ao número de pesquisados porque muitos exerceram mais de uma atividade ao longo de suas trajetórias. A formação profissional e as experiências anteriores de trabalho foram preponderantes para a construção da identidade gerencial dos prefeitos, pois “é as esferas do trabalho e do emprego (...), e também a formação (escolar mas também profissional, inicial mas também contínua), constituem áreas pertinentes das identificações sociais dos próprios indivíduos” (DUBAR, 2005, p. 146).

Soma-se a tais fatores a identificação com a vida pública, ou seja, a maioria dos entrevistados já ocupou outros cargos políticos. Pode-se observar que seis prefeitos estão no seu primeiro mandato, quatro no segundo, e somente um no terceiro. Contudo, mesmo o grupo que está no primeiro mandato já ocupou cargos como: Vice-Prefeito (3), Vereador (5) e Deputado Estadual (1).

Fui vereadora por dois mandatos. (...) Eu estou na política desde 1992, sendo candidata eleita em 2004. (Prefeito I)

Desde 2000 estou na política, disputei quatro mandatos, **duas vitórias e duas derrotas, o jogo está empatado até agora**. (Prefeito K)

No enunciado do Prefeito K, a partir da seleção lexical “o jogo está empatado até agora”, é possível perceber há a utilização de uma metáfora de jogo como meio de comparar sua participação na política. A metáfora é uma figura de linguagem que consiste na transferência de significados entre termos baseado em semelhança ou comparação, que é resultado da

interpretação da realidade pelo sujeito, dando a esta figura de linguagem um caráter subjetivo. Podemos entender através da escolha dessa metáfora, que este prefeito percebe que a política é um ambiente competitivo, de disputa, onde há embates de verdades e quem deseja *competir* deve seguir, assim como todo jogo, as regras que se apresentam. Diante dessa situação o Prefeito K demonstra que sua participação na política está “empatada”, onde dentre as quatro vezes que disputou, obteve “duas vitórias” e “duas derrotas”. Isso indica que neste “jogo” ainda não há vencedor ou perdedor. Mas ao utilizar os léxicos “até agora” fica subentendido em seu discurso a possibilidade de continuidade nesse embate, ou seja, que há a possibilidade de desempate em uma nova disputa com a candidatura a reeleição.

Essa bagagem política além de representar uma experiência para os atuais prefeitos pode ter conferido um conhecimento anterior sobre o cotidiano da política, capaz de permitir maior habilidade para enfrentar as adversidades na gestão do município. Essa proposição pode ser reforçada pelo enunciado do Prefeito C.

**Eu fui** gerente de recursos humanos. É uma área que a gente atua lidando com as pessoas. Depois **fui defensor público, advogando de graça, para os pobres. E isso me deu um leque muito grande de conhecimento da população, especialmente os mais carentes** [...]. Então **eu tenho** uma vida pública bastante grande, de **dedicação** à vida pública. E isso dá...**até pra você gerenciar facilita.** (Prefeito C)

Este narra sobre sua trajetória profissional ressaltando os aspectos que considera como preponderantes na sua história. Ao utilizar a seleção lexical com verbos em primeira pessoa na voz ativa “eu fui” e “eu tenho”, o pesquisado demonstra também sua atuação e “dedicação” à sociedade. Para este prefeito suas experiências em “contabilidade”, “jurídico” e “recursos humanos”, lhe permitiram uma compreensão desses departamentos. Ele também ressalta sua atuação como defensor público reforçando seu conhecimento sobre a população “mais carentes”. Ser advogado “para os pobres” permitiu também a este prefeito ser conhecido e reconhecido pela população. Vasconcelos e Vasconcelos (2002) ao tratarem sobre o reconhecimento se apoiam em Dejours (1996, p.20) que considera que “no mundo subjetivo, o sentido dado ao trabalho depende de jogos de identidade e participação: o que o indivíduo espera de seu trabalho é também uma retribuição moral: o reconhecimento”.

A proximidade com a população foi outro fator significativo presente no discurso da maioria dos prefeitos analisados, principalmente como meio para ser conhecido e ter um reconhecimento por sua atuação anterior. Ter o reconhecimento do outro é um fator fundamental para a constituição da identidade do indivíduo, pois podemos defini-la como um reconhecer recíproco que implica no “conhecimento de que a identidade do eu só é possível graças à identidade do outro que me reconhece, identidade essa que depende do meu próprio conhecimento” (HEGEL, 1973, p. 176 citado por DUBAR, 2005, p. 100). Ser conhecido e reconhecido torna-se então fundamental para a construção identitária do indivíduo. Na construção da identidade gerencial dos prefeitos pesquisados o “ser conhecido” pela população da cidade foi apontado como fator preponderante para que o candidato à prefeitura alcance êxito em sua candidatura.

Mas de qualquer forma é preciso que a pessoa tenha uma vida muito participativa perante a sociedade (...) **De uma maneira ou outra ela tem que fazer presente na sociedade para que seja conhecido, senão como que é que a população vai escolher o candidato** sem saber a característica desse político né. (Prefeito B).

No enunciado do prefeito B ao utilizar a expressão “de uma maneira **ou** outra” o prefeito indica que a presença na sociedade deve ocorrer independentemente da forma. Essa obrigatoriedade em participar da sociedade pode também ser percebida no uso da expressão “ela tem que fazer” e no uso da conjunção “senão”. O verbo *ter* em terceira pessoa do singular “tem” pode ser entendida como uma ação de ordem, como em sentido de dever fazer, que indica que qualquer candidato à prefeitura, deve ser conhecido pela população. Sua justificativa para tal pode ser empreendida através da utilização da conjunção “senão” que representa o uso de uma força argumentativa para validar seu discurso.

Para os prefeitos, ser conhecido pela população envolve sua participação ativa na vida da sociedade e mais especificamente no município. As participações envolvem ação social, como líder na comunidade, presidente de associação, presidente de cooperativa, voluntário na Igreja. Tudo isso ressalta a importância das relações sociais para que o candidato seja conhecido pela população.

Ao chegar a fase das eleições e criar a identidade de prefeito, os entrevistados buscaram referências de apoio em pessoas de cargos políticos positivamente reconhecidos, que figuram no imaginário popular como heróis. Segundo Paula e Wood (2002) essa criação de um herói a ser seguido que consegue superar todos os obstáculos vem da infância, onde nos contos de fada o super herói sempre é vitorioso, construindo a sua identificação com os exemplos positivos.

Olha, eu vim do movimento, quando houve a revolução de 64, então eu acompanhei muito a trajetória de **Ulisses Guimarães, de Tancredo Neves**. Essa turma mais antiga da política brasileira eu sempre me inspirei muito. Mas eu sempre gostei e gosto de ler são os **livros do Benedito Valadares** [...], Política com P maiúsculo, não política com fígado, com ódio, com raiva (Prefeito A).

Evidentemente que a gente tem essas referências, **eu admiro muito Nilmário Miranda, eu admirava muito Celio de Castro** que foi prefeito de Belo Horizonte, que transformou, **Patrus Ananias**, são pessoas que fizeram gestões transformadoras, [...] Nós tivemos aqui [...] o **Doutor Miguel Valentin Lana**, então eu procuro alguma coisa nele. Por exemplo, sair, rodar para ver obra, conversar com as pessoas, ir no pátio, ir nos setores pra ver como as coisas estão funcionando. (Prefeito J)

O prefeito A demonstra que têm seguido dois exemplos para conduzir a gestão da prefeitura. Na qual no primeiro deles ele se espelha em políticos do passado como Ulisses Guimarães, de Tancredo Neves. Já na segunda forma ele se baseia por livros de Benedito Valadares, que foi político de maior projeção nascido na mesma região onde o prefeito atua, e explica através da seleção lexical “é política com P maiúsculo” que com ensinamentos do livro do autor ele faria um política correta e justa, e não uma política conduzida por sentimentos tais como os de “ódio e raiva”. O prefeito J destaca a admiração da gestão de políticos como “Nilmário Miranda”, “Celio de Castro” e “Patrus Ananias”, pois considera que estes “fizeram gestões transformadoras” nas quais são referências para a sua própria gestão. Seu estilo de gestão ainda é influenciado por dados históricos Doutor Miguel Valetin Lana. Diante desses, deve-se considerar a interdiscursividade no campo de presença, em que os prefeitos entrevistados fazem a citação de outros políticos para se ter autoridade, provocando o sentido de verdade no discurso político (PINTO, 2006).

O prefeito B também nos conta que traçou sua administração através de líderes políticos do passado tais como Tancredo, Mario Covas, Miguel Arraes e Pedro Simão, que possuem

como características partilhada a de lutar contra o regime militar, sendo perseguidos e punidos pelo mesmo. Entre os seus exemplo podemos destacar Tancredo Neves que foi o que atingiu o cargo de Presidente, na qual podemos ressaltar o seu simbolismo de principal representante político. E reforça ao utilizar o advérbio de afirmação realmente que sua admiração por eles ocorre pelo fato de serem “líderes que fizeram histórias no País”. Demonstrando ao utilizar a seleção lexical “não enriqueceram na política” que a principal característica que ele preza e pretende copiar deles é a honestidade. E ainda ressalta que no futuro pretende servir de exemplo para outros ao relatar “que no futuro o povo possa relembrar um exemplo né”.

Admiro muito a pessoa que segue a carreira política como foi **Tancredo, Mário Covas (...)** **Miguel Arraes, Pedro Simão**, são políticos que seguiram uma carreira política, optaram por seguir uma carreira política. Como eu não sou político de carreira, e da oportunidade de estar servindo por uns tempos, eu tenho que inspirar em líderes que **realmente fizeram histórias** no País né. Modelo de político de que **não se enriqueceram na política**, (...) Porque se não vale a pena você participar da vida pública e não fazer alguma coisa, **que no futuro o povo possa relembrar um exemplo né**. (Prefeito B)

Ao assumirem o cargo os prefeitos se deparam com desafios e obstáculos inerentes a função na qual suas experiências anteriores de trabalho não serviram como pilares para tomada de decisões (HILL, 1993). É nesse contexto então que os prefeitos começam a procurar alguém para se espelharem e terem como um suporte no momento de dúvidas.

O prefeito E nos relata exatamente essa busca por amparo ao dizer “que no começo eu busquei aqui na região quem foi os melhores prefeitos, como eu estava entrando eu não era da área, e eu precisava ter alguém que pudesse ligar na hora da dificuldade”. Além de percebermos que utilizar o verbo ajuda no presente e orientando no gerúndio ele denota que a consultoria é contínua e acontece até o momento da entrevista. E que essa relação de do prefeito com o seu “exemplo” evoluiu para uma amizade.

**É no começo eu busquei aqui na região quem foi os melhores prefeitos, como eu tava entrando eu não era da área, e eu precisava ter alguém que pudesse ligar na hora da dificuldade.** Eu encontrei uma pessoa que eu me admiro muito, e eu me espelho muito nele. Então eu sempre me espelhei nele, ele é **meu amigo pessoal** e nas dificuldades minha ele **sempre me ajuda**, até hoje eu mais ele é parceiro, ele sempre está me orientando quando tenho dificuldade. (Prefeito E)

Minha referência sempre foram meus pais e minha família, com que **aprendi os princípios básicos** para me tornar um homem, um ser humano cada dia melhor”. (Prefeito D).

Já o prefeito D relata que o seu exemplo vem de berço, e não da política, demonstrando que utiliza-se dos princípios básicos que aprendeu no seio familiar para conduzir suas decisões enquanto prefeito, ressaltando que ao praticar esses princípios se torna “um ser humano cada dia melhor.”

Na análise discursiva dos prefeitos pesquisados foi observada a convergência com as perspectivas apontadas pelo referencial teórico, onde os prefeitos demonstraram que seu aprendizado gerencial ocorreu de modo formal e informal. Percebeu-se que a principal fonte de aprendizado é decorrente de fonte informal, a partir das suas experiências profissionais e

políticas, a participação na comunidade e a busca por referências. Ressalta-se, porém, a importância do aprendizado formal para auxiliar no exercício da função gerencial, pois este permite um conhecimento teórico que poderá ser utilizado para lidar com as adversidades presentes no meio gerencial.

## **5. Considerações finais**

Este artigo teve por objetivo principal investigar como a identidade gerencial dos prefeitos é configurada a partir de seus processos de aprendizagem depois que são eleitos. O referencial teórico, construído a partir de dois eixos principais: identidade profissional e aprendizagem gerencial nos possibilitou analisar os principais fatores considerados pelos prefeitos como fonte de aprendizado e conseqüentemente de configuração e reconfiguração de sua identidade.

Conclui-se a partir das análises apresentadas, que o contexto social e profissional dos prefeitos entrevistados influenciou a sua identidade, assim como, o aprendizado gerencial, que ocorreu de maneira formal e informal. A formação acadêmica e as atividades profissionais foram consideradas como importante fonte de aprendizado por terem fornecido aos prefeitos um conhecimento (teórico e técnico) anterior capaz de assessorar nas dificuldades inerentes da função. Participar da vida pública e da comunidade foi ressaltado como fundamental, tanto para o êxito da candidatura quanto para o aprendizado. Tal fato corroborou com a literatura pesquisada que afirma que grande parte da construção identitária da função gerencial ocorre na prática, através das relações pessoais e no exercício da função, o que caracteriza o aprendizado informal como uma das principais fontes de aprendizagem. Outro fator relevante encontrado nesta pesquisa refere-se a importância dos exemplos, familiares ou políticos, como fonte de aprendizado, uma vez que influenciam as ações e decisões dos prefeitos ao assumirem o cargo gerencial.

Diante de uma atividade de tal dinamicidade, permeada por adversidades como a função gerencial, aprender a lidar com as dificuldades inerentes do cargo vai além de apenas adquirir conhecimento teórico sobre a função (DAVEL; MELO, 2005; LANG; MARINHO; BOFF, 2014; LORENTZ *et al*, 2014). É na prática, no dia-a-dia gerencial, lidando com os diversos processos organizacionais e a partir das relações sociais que se encontra uma das principais fontes de aprendizado. Assim, aprender a ser gerente é um exercício e uma construção contínua que acompanhará a dialética social, onde o gerente constrói e é construído pela realidade da qual participa, sendo que seu aprendizado ocorre de forma constante e a sua identidade (re) configurada à medida em que as mudanças ocorrem.

Destaca-se como principais limitações dessa pesquisa a dificuldade de acesso aos prefeitos e a abertura dos pesquisados durante as entrevistas, sendo muitas vezes os discursos baseados em argumento políticos e pouca referência bibliográfica que abranja a identidade gerencial e aprendizagem no setor público. Sugere-se para pesquisas futuras que sejam realizados outras pesquisas relacionadas a gestão pública, identidade e aprendizagem, também sugere-se a realização de pesquisas com prefeitos de cidades de médio e grande porte, para uma possível comparação com essa pesquisa.

## Referências

- ALMEIDA, N. C. P.; SILVA, J. C. S. Aprendizagem organizacional e formação de gestores: como aprendem os gestores em uma indústria do setor petroquímico. **Revista de Gestão**, v. 22, n. 3, p. 383-404, 2015.
- ANDION, M. C. M. Ser ou estar gerente? Reflexões sobre a trajetória e o aprendizado gerenciais. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 19-34, jan. 2003. ISSN 2175-8077.
- BOTELHO, L. ; MACEDO, M. ; GAUTHIER, F. A. O. . Contribuições sobre os fatores que facilitam e dificultam a aprendizagem gerencial nas organizações. In: II CONEPRO SUL, 2012, Joinville. II CONEPRO SUL, 2012.
- CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, art. 2, p. 19-37, 2010.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. de O. L. Reflexividade e a dinâmica gerencial. In: **Gerência em ação: Singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. P. 323-333.
- DUBAR, C. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- DUBAR, C. Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 19, n. 62, p. 13-30, Apr. 1998.
- ÉSTHER, A. Brigato; MELO, M. C. de Oliveira Lopes. Contexto, Atuação e Dilemas do Trabalho Gerencial. In: *Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*, 3, 2004, Anais. Atibaia: ANPAD, 2004.
- ESTHER, A. B. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das Universidades Federais em Minas Gerais. 276 p. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2007.
- ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. de O. L. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos EBAPE.BR**, v.6, n.1, mar/2008.
- FOUCAULT, M. **A Ordem do Discurso**. São Paulo: Loyola, 1996.
- FOX, S. Debating management learning: I. Management Learning, In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (Ed.). **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage, 1997. p. 21-37.
- HILL, L. A. **Novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- LANG, J.; MARINHO, S. V.; BOFF, M. L. Legitimidade institucional da Petrobras em seu discurso socioambiental . **Gestão e Sociedade**, v. 8, n. 20, p. 614-632, 2014.
- LEITE, I.; GODOY, A.; ANTONELLO, C. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia**, n.23, p.:7-41, jun. 2006
- LORENTZ, C. N.; LIMA, L. C.; DIAS, B. O. S. V.; GUIMARÃES, L. V. M. Subjetividade e identidade dos gerentes frente aos novos papéis exigidos no atual contexto organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 3, p. 219-243, 2014.
- MELO, Marlene Catarina de Oliveria Lopes. **O gerente e a função gerencial nas Organizações pós-reestruturação produtiva**. Encontro Nacional de Estudos do

Trabalho, VI, ANAIS. São Paulo: ABET, 1999.

MORAES, L. V. dos S.de; SILVA, M. A. da; CUNHA, C. J. C. A.. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **RAE electron.**, São Paulo , v. 3, n. 1, Junho, 2004 .

PAULA, A. P. P. de; WOOD Jr., Thomaz. Pop-management: Contos de Paixão, Lucro e Poder. *In: Encontro de Estudos Organizacionais 2.*, Recife. **Anais...**Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002

PINTO, C. R. J.. Elementos para uma análise de discurso político. **Barbarói**, n. 24, p. 78, 2006.

REED, M. Sociologia da Gestão. Oeiras: Celta Editora, 1997. Cap. 1. P. 5-33.

SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B. A gênese da aprendizagem no contexto social: a experiência vivida de gerentes. **Revista Alcance**, v. 13, n. 1, p. 9-28, 2006.

SILVA, A. B.da. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo , v. 9, n. 6, p. 26-52, Outubro. 2008 .

SILVA, A. B.; FEUERSCHUTTE, S. G.; MARTINS, N. M. O processo de aprendizagem gerencial em uma organização financeira. **Revista de Negócios**, v. 10, n. 2, p. 124-134, 2005.

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