

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

NEPOMUCENO JERONIMO ALVES NETO

**ADMINISTRAÇÃO (E) POLÍTICA:
um estudo fenomenológico com gestores do setor privado e suas relações entre empresa
e entidades empresariais**

Sant'Ana do Livramento

2024

NEPOMUCENO JERONIMO ALVES NETO

ADMINISTRAÇÃO (E) POLÍTICA:

**um estudo fenomenológico com gestores do setor privado e suas relações entre empresa
e entidades empresariais**

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Igor Baptista de Oliveira Medeiros

Sant'Ana do Livramento

2024

NEPOMUCENO JERONIMO ALVES NETO

ADMINISTRAÇÃO (E) POLÍTICA:

um estudo fenomenológico com gestores do setor privado e suas relações entre empresa e entidades empresariais

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Igor Baptista de Oliveira Medeiros

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ariston Azevedo – UFRGS

Profa. Dra. Carolina Freddo Fleck – PPGA/UNIPAMPA

Prof. Dr. Sebastião A. R. Cerqueira-Adão – PPGA/UNIPAMPA

Orientador: Prof. Dr. Igor Baptista Oliveira de Medeiros

Área de concentração: Organizações e Desenvolvimento

Curso: Mestrado Acadêmico

*Revivendo memórias da vida
Encontrei três dias que são de total alegria
De uma partida ao mundo que descobria
De uma chegada do filho que nascia
E do momento em que o mestrado aparecia*

*Dedico aos homens da minha vida
Ao pai que meu mestre foi da minha chegada até sua partida
Ao filho que me ensina a ser um novo homem a cada dia
Nepomuceno Neto*

RESUMO

O presente trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa, exploratória, que buscou investigar, sob a ótica fenomenológica, a relação entre administração e política baseada no estudo de empresários membros de entidades empresariais ou grupos de empresários. A questão norteadora gira em torno da forma como os empresários compreendem os fenômenos que ocorrem durante a trajetória da gestão empresarial. Para compreender essa relação e a compreensão dos fenômenos diários que envolvem a gestão utilizou-se para embasamento teórico os conceitos acerca da administração política, as noções sociológicas advindas de estudos fenomenológicos e a aproximação entre a realidade dos gestores e a teoria que pretende descrever a relação entre gestores e pares através das análises de Hannah Arendt. Partindo do ponto em que Guerreiro Ramos apresenta sua visão do que se refere a administração e do que se refere a política nas organizações, criou-se o roteiro de entrevistas juntamente com relatos abertos dos gestores entrevistados sobre de que forma compreendem esses dois aspectos na gestão privada. Os elementos para análise foram extraídos das entrevistas e relatos autobiográficos. As análises iniciam a partir da sintetização das entrevistas e, após, a categorização do material utilizando a técnica de análise de conteúdo. Os resultados permitem refletir sobre a relação entre gestor e empresa bem como sua relação entre gestor e gestores, identificando nessa relação características que envolvem a política e a administração como uma atividade objetiva e subjetiva da ação do administrador.

Palavras-chave: Administração, Política, Fenomenologia.

ABSTRACT

The present work consists of a qualitative, exploratory research, which sought to investigate, from a phenomenological perspective, the relationship between administration and politics based on the study of entrepreneurs who are members of business entities or groups of entrepreneurs. The guiding question revolves around the way entrepreneurs understand the phenomena that occur during the trajectory of business management. In order to understand this relationship and the comprehension of the daily phenomena that involve management, the concepts about political administration, the sociological notions from phenomenological studies and the approximation between the reality of managers and the theory that intends to describe the relationship between managers and peers through Hannah Arendt's analyses were used as a theoretical basis. Starting from the point at which Guerreiro Ramos presents his vision of what management refers to and what politics refers to in organizations, the interview script was created along with open reports from the interviewed managers about how they understand these two aspects in private management. The elements for analysis were extracted from interviews and autobiographical reports. The analyses begin with the synthesis of the interviews and then the categorization of the material using the content analysis technique. The results allow us to reflect on the relationship between manager and company as well as its relationship between manager and managers, identifying in this relationship characteristics that involve politics and administration as an objective and subjective activity of the manager's action.

Keywords: Administration, Politics, Phenomenology.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Dicotomia entre Administração e Política.....	21
Quadro 01 – Características dos Entrevistados.....	35
Quadro 02 – Categorias Iniciais, Intermediárias e Finais.....	65
Quadro 03 – Categorias Iniciais.....	66
Quadro 04 – Processo de Derivação de Categorias Iniciais para Intermediárias.....	79
Quadro 05 – Processo de Derivação da Categoria Intermediária “Base de Conhecimento”.....	80
Quadro 06 – Processo de Derivação da Categoria Intermediária “Argumentação e Preparo”....	81
Quadro 07 – Processo de Derivação da Categoria Intermediária “Resistencia à Mudança”.....	83
Quadro 08 – Processo de Derivação da Categoria Intermediária “Atividades Rotineiras”.....	84
Quadro 09 – Processo de Derivação da Categoria Intermediária “Gestão de Pessoas”.....	86
Quadro 10 – Processo de Derivação das Categorias Finais.....	87
Quadro 11 – Processo de Derivação da Categoria Final “Gestão dos Aspectos Fora do Cotidiano”.....	88
Quadro 12 – Processo de Derivação da Categoria Final “Gestão dos Aspectos Rotineiros”.....	90

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. JUSTIFICATIVA	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. O QUE É ADMINISTRAÇÃO?	15
2.1.1. Homem e o trabalho na Grécia de Aristóteles	15
2.1.2. Relação entre trabalho e labor, <i>práxis</i> e <i>poiesis</i>	16
2.1.3. A técnica moderna	17
2.1.4. A <i>poiesis</i> e a técnica moderna	19
2.1.5. A burocracia como fundamento da técnica moderna	20
2.2. O QUE É POLÍTICA?	22
2.2.1. Bases gregas da política	23
2.2.2. A política para Hannah Arendt	24
2.2.3. A política para Guerreiro Ramos	25
2.3. O QUE É ADMINISTRAÇÃO POLITICA?	26
2.4. AS RELAÇÕES ENTRE ADMINISTRAÇÃO (E) POLÍTICA	26
2.4.1. A retórica como elo entre administração e política	28
2.5. AS IMPLICAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO (E) POLÍTICA NO CAPITALISMO	29
3. PERCURSO METODOLÓGICO	32
3.1. FENOMENOLOGIA COMO MÉTODO	32
3.2. TÉCNICAS DE COLETA	33
3.3. TÉCNICA DE ANÁLISE	36
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1. ANÁLISE FENOMENOLÓGICA	38
4.1.1. Demanda dos gestores na empresa	38
4.1.2. Preparação dos gestores	40
4.1.3. Demandas rotineiras	42

4.1.4.	Ações sobre mudanças	44
4.1.5.	Preparação para mudanças	48
4.1.6.	Dificuldades na promoção de mudanças	51
4.1.7.	Ações de convencimento.....	55
4.1.8.	Resistência a mudanças.....	59
4.1.9.	Ações de uma boa administração	62
4.1.10.	Características de um bom administrador.....	63
4.2.	DISCUSSÃO E ANÁLISE DE CONTEÚDO	64
4.2.1.	Categorias iniciais.....	66
4.2.2.	Categorias intermediárias.....	78
4.2.3.	Categorias finais	87
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
	REFERÊNCIAS	96

1. INTRODUÇÃO

O que é a administração? Esta pergunta permeia a visão que muitos profissionais têm da sua atividade. Certamente a administração proporciona um caminho profissional com amplas aplicações dos conhecimentos no cotidiano das organizações. A administração envolve o poder? Envolve domínio e influência? Se temos esses questionamentos, podemos dizer que a administração é política?

Na relação entre administração e política, segundo Guerreiro Ramos (1946), é possível distinguir duas espécies de acontecimentos na vida social: acontecimentos que repetem e para os quais existe uma norma e acontecimentos que não se encaixam no sistema de previsões. Esses dois acontecimentos serão basilares para a interpretação da relação entre os campos de estudo da administração e da política no trabalho que apresento aqui. “Ao conjunto dos primeiros [acontecimentos] chamaremos de “assuntos rotineiros do Estado” ou “administração” e ao conjunto dos segundos chamaremos de “política” (Ramos, 1946). Administração e política, aqui, fornecem uma aparência de acontecimentos isolados em campos diversos da vida social. Um atuando em questões que possuem rotina na gestão e nos assuntos diários das organizações, enquanto outro assume a característica de não haver recorrência dos assuntos.

Aprofundando a discussão, o pensamento de Hannah Arendt sobre política também foi basilar para o desenvolvimento deste trabalho. Para Arendt (2002) a política baseia-se na pluralidade dos homens, sendo a diferença entre cada ente da sociedade uma parcela de fundamentação para a política. A autora ainda complementa que a política trata da convivência entre diferentes. Essa forma de pensamento é ligada aos conceitos de Guerreiro Ramos pela linha fenomenológica que ambos estudam e passa a ser um aprofundamento das características do Ser na atuação da esfera política e administrativa conforme Guerreiro Ramos estabelece.

Os pensadores propostos não encerram em si os estudos sobre administração e política, mas serão o princípio da formulação do pensamento em que a administração e a política serão retratadas e pesquisadas. Compreender os pormenores de uma fórmula de gestão que busque a capacidade de assimilar assuntos comumente tratados e trazê-los a luz da teoria como uma atividade de administrar, bem como assimilar e decodificar a atuação de gestores, sob a sua ótica cotidiana, da forma como se veem perante ao ineditismo de algumas situações como a atividade política, necessitará aprofundar os estudos teóricos de ambas as áreas individualmente e assimilar o conceito da administração política.

A primeira ideia sobre o tema *administração política* surgiu em 1993 quando o professor Reginaldo Santos nos propôs escrever um artigo em parceria sobre o tema A Administração

Política Brasileira (Ribeiro, 2016). Para o professor Reginaldo Santos, o conceito mais amplo da administração política seria o “modelo de gestão que leva à finalidade última da produção social (Santos, 2001). De forma ampla essa definição enquadra na administração política uma possível síntese do diálogo que proponho entre as fundamentações de Guerreiro Ramos e Hannah Arendt. Compreenderemos que a produção social será a designação da atividade encerrada da administração e da política.

Há, de fato, diversas fundamentações e conceituações que discorrerei sobre a administração, política e a administração política. No Brasil, historicamente, a formação em administração tem sido influenciada pelo gerencialismo. Isso tem obscurecido ou deixado de lado a questão política da administração (Filippin, 2017). Essa distinção já ocorria no início das discussões que, futuramente, encaminharia o assunto referente a administração política. Segundo João Ubaldo Ribeiro (2006) “a distinção entre política e administração não resiste a um exame crítico rigoroso”, ainda que possamos interpretar como uma dicotomia. É claro que existem áreas em que a atividade é mais tipicamente administrativa, como há processos que são obviamente políticos (Ribeiro, 2006).

Segundo Santos et. al (2017), diversos autores sustentam que “ainda que haja evidências do reconhecimento do papel social da administração como campo profissional, sua aceitação tem permanecido limitada ao exercício das funções operacionais”. O estudo da administração a partir das abstrações que surgem da observação social ainda seguem um percurso inicial de seu desenvolvimento. Justo é nessa observação sociológica que se encontra a base para o estudo da administração política.

Para Filippin (2017) a administração é política no âmbito da vida prática, administrar é uma forma de fazer e lidar com a política, tanto no âmbito público quanto privado. Há uma ideia que paira sobre o contexto popular de que política se refere somente ao que é público. Dessa forma é preciso compreender esse contraponto para adentrar mais profundo na análise proposta. O que é administração pública e o que é administração privada? Na literatura tradicional de gestão, segundo Drucker (1999, p. 36), “a identificação da administração como administração de empresas começou apenas com a Grande Depressão. A hostilidade gerada para com as empresas fez com que a administração do setor público fosse rebatizada e proclamada como disciplina distinta”.

Não houve diferenciação inicial das duas áreas da administração, eram tidas (administração pública e privada) como partes de uma ciência maior: a própria administração. Para Woodrow Wilson (1885) “o negócio do governo é organizar o interesse comum contra os

interesses especiais”. A administração governamental pode e deveria ser como a de empresas, porém ela não é empresa. É vida social orgânica (Wilson, 1885, p. 290 apud Saravia, 2010).

Nos estudos sobre a administração política há imensos campos ainda não desbravados nas pesquisas acadêmicas. Um deles é a pesquisa sobre a política e a administração no setor privado. Segundo Sousa Silva (2021) o empenho intelectual que gravita em torno dos estudos da administração política se destina a construir uma epistemologia particular tecendo uma série de críticas a visão instrumental da administração profissional. Fato que pode ter desestimulado os estudos sobre a gestão política de empresas privadas.

Uma forma de analisar a participação da política das organizações privadas é através do uso que os gestores fazem da retórica para a gestão dessa organização. Segundo Azevêdo e Grave (2014, p. 8), a administração é uma ação virtuosa que contribui para a existência plena do homem. Sendo uma ação, exige uma atitude desses gestores frente aos aspectos cotidianos e inéditos durante a sua participação ativa na organização. Nesse sentido, a questão da virtude se relaciona à noção de bom governo, ou seja, de administração, que desde Aristóteles até os humanistas da Renascença foram ideias co-implicadas (Leonel Junior; Silva; Azevedo, 2009).

Buscando compreensão no campo científico da administração, o estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: com base nas noções de administração e política propostas por Guerreiro Ramos, quais fundamentam a representação que gestores privados gaúchos possuem do que é a prática administrativa? Assimilando que as linhas de gestão, pública e privada, surgem do mesmo cerne e se desenvolvem de modo independente.

O objetivo geral é compreender quais os fundamentos que sustentam a representação dos gestores gaúchos sobre a prática administrativa dentro de suas organizações e nas suas relações em entidades empresariais. Os objetivos específicos são: (i) identificar os fundamentos que sustentam a representação do que é administração e política na prática administrativas nas empresas e entidades empresariais dos gestores pesquisados; (ii) analisar como os fundamentos da representação de administração e política se relacionam à prática administrativa nas organizações e nas entidades empresariais dos gestores pesquisados; (iii) analisar a importância da noção de administração e política para a prática administrativa nas organizações empresariais e entidades empresariais dos gestores pesquisados.

1.1. JUSTIFICATIVA

Este estudo se torna relevante, pois grande parte dos estudos sobre administração e política se enquadram em uma visão de gestão estatal, e o objetivo deste trabalho é aprofundar a análise da administração política em contextos de gestão privada. Para tanto, utilizando os conceitos apresentados por Guerreiro Ramos (1946) sobre administração e política, este trabalho buscou uma compreensão dos gestores gaúchos sobre as práticas administrativas. Tendo como principal foco o debate sobre o conceito destes gestores acerca do que é e de como fazem política e administração nas suas organizações, a presente pesquisa abordou a forma como os gestores gaúchos assimilam no decorrer de sua gestão o que é do cotidiano e o que faz parte do ineditismo de sua forma de administrar.

Grande parte dos estudos focados em administração e política estão enquadrados em temas que levam ao extremo os estudos desses conceitos no plano público. Os estudos que possam enquadrar a visão desses conceitos nas organizações privadas estão em um nível embrionário ou apenas até o limite da conceituação generalizada acerca do que é administração política. Em outras palavras, encerram o tema no limite que separa a gestão pública da gestão privada (Saravia, 2010; Filippin; Azevêdo, 2016; Santos *et al.*, 2017).

Como sugere o conceito de administração política de Santos e Ribeiro (1993), a administração política é uma forma de gerir o processo das relações sociais e de produção. Essas relações são basilares e exigidas em um estado que está voltado para o capital, portanto justifica a entrada no campo privado da pesquisa sobre administração política. Ainda que o conceito inicial cite que a administração política seja uma forma de “organização estatal”, ela é um fenômeno que pode ser visto como um novo campo do conhecimento em busca de consolidação; como um movimento de questionamento dos conceitos fundamentais da administração profissional (Souza Silva, 2021).

Em pesquisa realizada nos diferentes portais como Spell, Scopus e Periódicos CAPES, nota-se a pouca ênfase dada aos estudos de administração política com foco nas organizações privadas. Tais estudos limitam-se a determinar de que forma a política organizacional é trabalhada nas empresas, sem enfoques significativos no campo da administração política. Para Robbins ([1948] 2018, p. 310) “não existe escassez de definição de política organizacional. Contudo, elas essencialmente enfocam o uso do poder para influenciar processos decisórios ou os comportamentos por parte de indivíduos que buscam seus próprios interesses”, confirmando o uso da política apenas em uma visão funcionalista. Logo, esse estudo se torna relevante, pois questionar e compreender de que forma a administração e a política são trabalhadas por gestores

gaúchos contribui para desvelar mais sobre a forma como a administração política se desenvolve nas empresas privadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial está organizado em quatro tópicos. Os dois primeiros procurando conceituar historicamente o que se passou a entender por administração e, depois, por política. Cabe ressaltar que, são campos vastos, e aqui foi feita uma escolha específica da visão de alguns autores, de base fenomenológica, sobre essas duas temáticas. Em um terceiro tópico, realizei uma aproximação entre as duas temáticas e, no último, as implicações de se estudar administração e política em um contexto capitalista contemporâneo.

2.1. O QUE É ADMINISTRAÇÃO?

A jornada da compreensão da administração, desde a ação intuitiva até a ciência formal, passa pela história da humanidade e de suas formas de se organizar. Segundo Giddens (1991, p. 11) “a história "começa" com culturas pequenas, isoladas, de caçadores e coletores, se movimenta através do desenvolvimento de comunidades agrícolas e pastoris e daí para a formação de estados agrários, culminando na emergência de sociedades modernas no Ocidente”. A forma como se dá o desenvolvimento de uma organização social se mescla com a formação organizada de comunidades a partir de sua forma de subsistência.

2.1.1. Homem e o trabalho na Grécia de Aristóteles

Aristóteles, um dos filósofos mais importantes da Grécia Antiga, abordou em sua obra “Política” a ideia de escravidão como uma instituição natural e justificou sua existência com base em sua concepção hierárquica da sociedade.

Segundo Aristóteles (1998), com base na estrutura social grega, a escravidão era considerada uma parte natural da ordem social e econômica, e ele acreditava que havia pessoas destinadas a serem escravas por natureza. Ele argumentava que existia uma autoridade natural entre as pessoas, com alguns seres humanos sendo mais adequados para governar e outros mais adequados para serem governados. Ele alegava que aqueles que eram naturalmente escravos eram deficientes de razão e autodisciplina, tornando-os incapazes de governar a si mesmos. “Temos de considerar se existem ou não homens, que, por natureza, tenham índole de escravo, e se é melhor ou mais justo serem assim, ou se pelo contrário, toda a escravidão é contrária à natureza” (Aristóteles, 1998, p. 61). Compreender esse pensamento de Aristóteles será essencial

para, mais a frente, compreendermos a relação que o trabalho nas organizações possui com a forma como se enxerga a atividade laboral.

2.1.2. Relação entre trabalho e labor, *práxis* e *poiesis*

Justamente quando é realizado o exercício de revisitar as relações entre o homem e as suas funções e atividades, encontramos para cada atividade uma classificação de acordo com a sua forma de ação. Arendt (2007) traz a relação entre o homem o seu trabalho, sua produção e seu modo de vida. Enquanto filósofa política e teórica social contribuiu com ideias inovadoras e complexas para a compreensão da política, do poder e da condição humana.

Para Arendt (2007, p. 90) a distinção entre labor e trabalho é inusitada. A autora segue sua diferenciação:

A evidência fenomenológica a favor dessa distinção é demasiado marcante para que se ignore; e, no entanto, é historicamente verdadeiro que, a parte de certas observações esporádicas – as quais por sinal nunca chegaram a ser desenvolvidas nas teorias de seus autores -, quase nada existe para corroborá-la na tradição pré-moderna do pensamento político ou no vasto corpo das modernas teorias do trabalho. Contra essa carência de provas históricas, porém, há uma testemunha muito eloquente e obstinada: a simples circunstância de que todas as línguas europeias, antigas e modernas, possuam duas palavras de etimologia diferente para designar o que para nós, hoje, é a mesma atividade, e conservam ambas a despeito do fato de serem repetidamente usadas como sinônimas.

Distinguir o trabalho do labor encontra fundamental importância para o entendimento de que a administração passa, historicamente, através da técnica moderna de uma função que alimenta o espírito para uma função simplesmente ferramental das atividades que gesta. A partir da idade moderna o trabalho exclui a necessidade de buscar a realização do homem em fazê-lo, tornando-se ferramenta do sistema em que se insere.

Segundo Souza (2020, p. 100) “o trabalho diferencia-se do labor, portanto, a partir da durabilidade de seus produtos”. Arendt (2007, p. 99) traz essa diferenciação da seguinte forma:

Ao contrário da produtividade do trabalho, que acrescenta novos objetos ao artifício humano, a produtividade do labor só ocasionalmente produz objetos; sua preocupação fundamental são os meios da própria reprodução; e, como a sua força não se extingue quando a própria reprodução já está assegurada, pode ser utilizada para a reprodução de mais um processo vital, mas nunca “produz” outra coisa senão “vida”.

Segundo Correia (2001, p. 233):

No que diz respeito ao trabalho, o único elemento que goza de relativa durabilidade é o processo. Enquanto a durabilidade empresta uma certa independência aos objetos em relação aos homens que os produziram e os utilizam, a assimilação dos produtos

destinados ao consumo pelos organismos vivos os destituem de qualquer existência independente.

Como um todo, tanto trabalho como labor são formas de produzir algo, trazer algo do mundo da abstração para a realidade que a necessidade humana alimenta. Enquanto o labor busca aplicar seu foco no processo criativo, o trabalho foca em completar, finalizar; foco no seu objetivo.

2.1.3. A técnica moderna

O surgimento de uma técnica trouxe as reflexões mais importantes para o desenvolvimento da administração como uma ciência. Com a evolução tecnológica é necessária uma interpretação realista do que pretende ser uma forma de fazer ou uma forma de saber fazer. Segundo Heidegger (1995, p. 14):

Quando falamos hoje de técnica, nosso entendimento fica-se pela técnica das máquinas da idade industrial. Mas, entretanto, esta caracterização já se tornou inexata. Porque no interior da idade industrial moderna verificamos uma primeira e uma segunda revolução técnica. A primeira consiste na passagem da técnica do artesanato e da manufatura à técnica das máquinas com motor. Consideramos como segunda revolução técnica a introdução e o triunfo da maior automação possível, cujo princípio de base é definido pela técnica da regulação e da direção, a cibernética.

De tempos em tempos, a organização social passa por renovações marcantes que sugerem uma certa anormalidade no desenvolvimento tecnológico. Quando Heidegger (1995) observa as duas revoluções da técnica na indústria moderna, fá-lo trazendo exemplos dessas mudanças que ocorrem acima da média normal de evolução tecnológica. Ao passar da produção artesanal para uma produção que utiliza tecnologia avançada para sua época, há uma revolução da maneira de conceber essa nova técnica. O mesmo que pode ser observado em uma segunda revolução para a automação industrial. As observações poderiam seguir para novas revoluções observadas nas técnicas e na gestão com o avanço exponencial da tecnologia computacional.

De acordo com Heidegger (2007), a técnica se adapta, desenvolve-se a partir do que o homem necessita, ainda que haja diferenças entre tais formas de instrumento. As técnicas sempre são um meio feito pelo homem para um fim estabelecido.

Para Weber (2006, p. 58) “a tendência para a racionalização da técnica e da gestão econômica com o objetivo de baixar os preços, em relação aos custos, produziu uma corrida febril na busca de invenções”. A racionalização parte de um desenvolvimento capitalista na era moderna, o que o autor confirma dizendo:

Quando se examinam as obras do maior inventor do período pré-capitalista, Leonardo Da Vinci, percebe-se – uma vez que o experimento nasceu no terreno da arte e não da ciência – que elas não foram concebidas sob o aspecto do barateamento da produção, mas sob o aspecto da solução racional dos problemas técnicos (Weber, 2006, p. 58).

A tecnologia e as ferramentas não surgem como formas de se baratear aquilo que se dedica como fim. Weber (2006) associa o experimento ao campo da arte, que surge sem a premissa econômica de baratear ou aumentar capacidade produtiva visando aumento de capital. Segundo Giddens (1990, p. 13), “Weber era o mais pessimista entre os três patriarcas fundadores [da sociologia] vendo o mundo moderno como um mundo paradoxal onde o progresso material era obtido apenas à custa de uma expansão da burocracia”. Essa forma tirava da técnica o restante de criatividade e autonomia que pudesse ser revista pela organização que a desenvolveu. Perdem-se, com essa ideia de crescimento massificado, uma forma técnica de arte e de saberes transferidos.

Esse é o agravamento da era industrial que Heidegger (1995) explica sobre a questão de que a técnica não é um conceito de fazer, mas um conceito de saber. O que se concebe de forma subjetiva como uma ideia de que a técnica é o que se faz é contraposto por Heidegger (1995) quando ele busca, na concepção etimológica da palavra, um sentido mais amplo do que produzir. A técnica envolve o conhecimento necessário para tal produção.

O termo técnica deriva do grego *technikon*. Isso designa o que pertence à *technè*. Este termo tem, desde o começo da língua grega, a mesma significação que *epistemè* – quer dizer: velar sobre uma coisa, compreendê-la. *Technè* quer dizer: conhecer-se em qualquer coisa, mais precisamente no fato de produzir qualquer coisa (Heidegger, 1995, p. 21).

Essa técnica e sua concepção, formal ou informal, adquirida durante a era moderna impactam na forma como se desenvolverá o trabalho industrial. O processo de domínio de técnicas, instrumentalização e a já observada inclinação do homem em associar sua forma de produção (meio) ao seu objetivo fim de vida, começa a movimentar a relação entre quem possui o conhecimento e quem adquire o produto resultado deste conhecimento. Para Arendt (2007, p. 158):

Se considerarmos em termos de comportamento humano esta perda da faculdade de distinguir claramente entre meios e fins, podemos dizer que a livre disposição e uso de instrumentos para a fabricação de um produto final específico são substituídos pela unificação rítmica do corpo e do seu instrumento, na qual o próprio movimento de “laborar” age como força unificadora. O labor – mas não o trabalho – requer, para melhores resultados, uma execução ritmicamente ordenada em quando muitos

operários se reúnem, exige uma coordenação rítmica de todos os movimentos individuais.

Nesse conceito, é possível identificar a unificação da gestão com a instrumentalização. É possível observar a partir das lentes de Hannah Arendt (2007) que o trabalho dividido e organizado requer uma coordenação de gestão. Dentro de um panorama em que procuramos identificar as ações administrativas e políticas de gestores, o formato mais simples de conceber essa relação é na troca entre operação e coordenação, adentrando ao campo político na resolução de assuntos novos sem perder o controle exigido pela administração da organização já estabelecida.

2.1.4. A *poiesis* e a técnica moderna

Retorno, neste ponto, à análise que Aristóteles faz sobre a escravidão da Grécia Antiga. Segundo Dias (2015, p. 120), “Heidegger, ao falar sobre a poesia, parte da etimologia grega da palavra, em seu parentesco com os termos gregos antigos *poiesis/poien*, destacando que o verbo *poien*, poderia ser traduzido como “fazer” ou “produzir”.

Este ‘caráter poiético’ surge, também, na concepção nietzschiana, em que Apolinário (2011, p. 188) diz que, em Nietzsche, “por caráter poiético compreendemos a atividade produtora dimanada do turbilhão de impulsos vitais, e não uma causa eficiente (o agente enquanto razão, entelúquia ou sujeito)”. Compreendendo a ligação entre o que temos como algo vital, surgindo do íntimo humano para a ação e deste processo a evolução da atividade; temos que a parte humana, no que diz respeito aos conceitos da técnica moderna, é perdida, tendo o trabalho assumido o caráter de uma ação ou atividade que deixa de requerer a *poiesis*.

Segundo Tabosa (2019), para Aristóteles há dois instrumentos, os inanimados como instrumentos de produção e os animados como instrumentos de ação. Assim podemos compreender que a *poiesis* aplicada a uma técnica moderna e na visão de Heidegger e Arendt está definida como a ação do homem com todo o seu estímulo para determinada ação, para a criação e para o que é novo.

De forma anacronicamente analítica, podemos trazer para o presente que a visão aristotélica sobre a participação dos escravos na sociedade grega, aliada à ideia da técnica trazida por Heidegger e à forma como Hannah Arendt trata os conceitos de labor e trabalho, práxis e *poiesis*, estão ligadas e subjugadas nos processos de administração e na forma como as organizações tratam as atividades que exercem. De fato, segundo Brüseke (1998, p. 11),

“Heidegger, em vez de tentar fazer uma ponte entre a técnica moderna e a ideologia reacionária, vê na técnica uma expressão do esquecimento do Ser, consequência da metafísica ocidental”.

Por conseguinte, assim como Aristóteles (1998) conclui que, na sociedade grega, a escravidão é algo necessário e justo para a época, defendendo que a técnica trouxe para a sociedade moderna uma noção aproximada que, ao invés de manter o escravo sob sua tutela e garantir-lhe acomodações e o necessário para sua subsistência, o capitalista industrial oferece ao trabalhador o salário para que ele busque essas garantias por si. Todavia, sob a falácia do liberalismo econômico da virada do século XVIII para o XIX, o homem não percebe que deixa de ser livre, assemelhando-se ao escravo da análise aristotélica enquanto passa de instrumento de ação para ser instrumento de produção. Já não se busca a *poiesis* para motivar sua ação, mas sim, como os escravos na Grécia Antiga, o homem moderno oferece-se como ferramenta de um sistema que irá lhe garantir o necessário a partir do trabalho assalariado. Ou seja, o capitalista industrial não se ocupa de garantir ao trabalhador a proteção e as necessidades básicas para mantê-lo apto ao trabalho, mas garante-lhe, com o pagamento por sua ação ou produção, a falsa noção de liberdade, na qual o agora homem livre, busca por seus próprios meios sanar o que lhe é necessário com seu salário.

2.1.5. A burocracia como fundamento da técnica moderna

Tanto na relação dentro das organizações quanto na relação entre pares, surgem processos que exigem dos gestores certos caminhos pré-definidos, esses caminhos fundamentam as atividades rotineiras das organizações e são dadas no processo, porém, ao tratar sobre assuntos inéditos da organização, também são apresentados técnicas e fundamentos que sugerem ações que vão desde prevenção de perdas com mudanças negativas até a exploração mais adequada a atividades que surgem de forma inesperada.

Surge com a retomada da burocracia na era industrial, a metodologização do trabalho, dando fundamento teórico para as práticas da técnica moderna. Segundo Cruz (2006, p. 4):

A burocracia surgiu em função de alguns aspectos, como a necessidade de métodos teóricos que possibilitassem uma abordagem global e integrada dos problemas organizacionais – tentativa que Taylor e Fayol exploraram em suas teorias, porém, com enfoques totalmente divergentes e incompletos, que se caracterizam, na maioria das variáveis, como a organização estrutural e do comportamento humano – da tendência de crescimento das organizações, que necessitariam de modelos bem definidos e aplicados a grandes estruturas, e do descobrimento das obras de Weber, que rapidamente foram aplicadas de forma prática, proporcionando as bases para a Teoria da Burocracia.

Com a evolução das organizações, a administração passa a ser gerencial, segundo Oliveira *et al.* (2012, p. 68):

O modelo de gestão burocrático weberiano não consegue mais atender as novas demandas da sociedade contemporânea, que se tornaram mais complexas nas últimas décadas, resultando em ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial, concentrado no processo, e no deslocamento das necessidades dos cidadãos. É a partir deste contexto que o modelo gerencial passa a preencher o vácuo teórico e prático, absorvendo as principais proposições da opinião pública. As que mais se destacam são: o controle dos gastos públicos e a demanda pela melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Burocracia passa a ser mal interpretada e, para resolver essas disfunções, surgem autores neoclássicos liderados por Peter Drucker. Eles enfatizam que vivemos em uma era pós-burocrática, pois conseguimos resolver os problemas da burocracia dando maior flexibilidade e autonomia controlada dentro das organizações (Martins, 1997).

Há, nesse contexto, a desintegração entre política e administração. Verifica-se que a política não repousa exclusivamente nos atributos estruturais de uma democracia-representativa (Lindbloom, 1980). Tampouco a politização da administração é o resultado de novos critérios de relevância assimilados e processados pela burocracia (Martins, 1997). Segundo Martins (1997, p. 49-50):

O aspecto mais relevante da integração entre política e administração é a necessária relação de funcionalidade recíproca entre inserção e regulação. A regulação política sobre a burocracia é um empecilho à sua tendência de auto orientação. A inserção social, mediante a orientação para o usuário, é uma forma de equilíbrio necessária à regulação não apenas da burocracia, mas da política e de sua influência sobre a burocracia. Numa condição de equilíbrio burocrático, de integração entre política e administração, ambas são indissociáveis.

O autor cria um diagrama para exemplificar como a dicotomia entre a administração e a política interferem na organização.

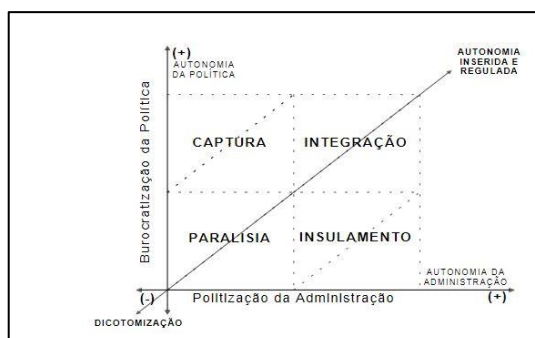


Figura 1 – Dicotomia entre administração e política

Fonte: Martins (1997).

É possível interpretarmos, segundo Martins (1997), que a dicotomia que surge da administração e da política interfere na forma de gerir uma organização, ou seja, ao priorizar o crescimento de uma afetar a forma como a outra é assimilada dentro da organização. O equilíbrio de uma organização é sugerido pelo diagrama, o resultado da constante observação sobre como se dá o contato entre a administração e a política. De fato, para Filippin e Azevedo (2016), não haveria uma cisão absoluta ou um distanciamento hierárquico entre administração e política, mas um entrelaçamento e uma influência recíproca para uma ampla interação entre elas.

Desvelamos a administração a partir das lentes analíticas dos principais pensadores fenomenológicos, Heidegger e Arendt, com a contribuição de outros pensadores sobre a relação do homem com o labor e o trabalho, as mudanças da técnica com a idade moderna, *poiesis* e *práxis* na relação íntima do Ser com sua ação. Além disso, a forma como a teoria burocrática contribuiu para uma instrumentalização do homem. Também revisitamos as noções que surgem desde a Grécia Antiga sobre a gestão do trabalho na sociedade e nas organizações, trazendo, por fim, a dicotomia que vem sendo tratada entre administração e política, o que insere o assunto do próximo tópico.

2.2. O QUE É POLÍTICA?

A política é um conceito multifacetado que permeia todas as sociedades humanas ao longo da história. Desde os tempos mais remotos, o ser humano tem buscado formas de governança e organização social para lidar com os desafios e conflitos inerentes à convivência em comunidade. Nesse contexto, a política emerge como um mecanismo fundamental para a tomada de decisões.

Ao explorar o conceito de política, não podemos deixar de mencionar pensadores clássicos como Aristóteles, que enxerga a política como a busca pela melhor maneira de viver na *pólis* (Aristóteles, 1998). Sua visão ressaltava a importância da participação ativa dos cidadãos na governança e promoção da virtude como um fim último da política.

Maquiavel traz o papel das virtudes convencionais na política, pois que as mesmas nem sempre são úteis ao sucesso do gestor político (Leonel Junior; Silva; Azevedo, 2009). Em sua obra "O Príncipe", Maquiavel analisou o exercício do poder, enfatizando a realidade política como ela é, despreendendo-se das noções ideais e morais. Maquiavel argumentava que os governantes deveriam utilizar meios pragmáticos para manter a estabilidade do Estado, mesmo que isso implicasse em atos controversos. "É necessário que quem estabelece uma forma de um

Estado, promulga suas leis, parta do princípio de que todos os homens são maus, estando dispostos a agir com perversidade sempre que haja ocasião” (Maquiavel, 1994, p. 29).

No século XVIII, o filósofo Jean-Jacques Rousseau apresentou a ideia do contrato social, onde os indivíduos abdicam de parte de sua liberdade na troca de uma organização política justa e equitativa, “Pelo contrato social o homem perde sua liberdade natural e tem seu direito limitado, contudo ganha sua liberdade civil e a propriedade de tudo que possui” (Vilalba, 2013, p. 68).

Outro nome relevante no estudo da política é o pensador alemão Karl Marx, que trouxe a análise das relações de poder econômico para o centro do debate político. Sua teoria do materialismo histórico examina a política como uma arena de luta de classes, na qual uma classe dominante busca perpetuar seu poder por meio do controle dos meios de produção. Marx defendeu a necessidade de uma revolução proletária para estabelecer uma sociedade mais justa e igualitária (Ianni, 1988).

2.2.1. Bases gregas da política

Os gregos são considerados os pioneiros no desenvolvimento do pensamento político. Eles foram os primeiros a refletir sistematicamente sobre as questões relacionadas ao governo e à organização da sociedade. Foi com Aristóteles, que a política encontrou um tratamento mais profundo e abrangente. Segundo Ramos (2014, p. 62):

O pensamento de Aristóteles representa uma notável contribuição à filosofia política no que diz respeito à qualificação do homem como um ser que realiza os seus mais altos fins na relação indissociável com a comunidade (*polis*) na efetivação de um bem comum. Tal perspectiva orientou um modo quase programático de pensar a ação humana na matriz comunitária, repercutindo no chamado comunitarismo contemporâneo em contraste com o individualismo liberal.

Aristóteles (1998) escreveu sua obra "Política", abordando os diversos aspectos da organização política, explorando a natureza do Estado, a importância da participação cidadã, a teoria da justiça e as diferentes formas de governo. Ele categorizou os sistemas políticos em monarquia, aristocracia e democracia, discutindo seus prós e contras. Além de Aristóteles, outros filósofos gregos como Platão e Sócrates também influenciaram o pensamento político.

Em Platão, a Cidade surge com as suas leis, as quais não devem ser violadas em nenhuma circunstância. Se foi à sombra delas que o cidadão nasceu, viveu, e recebeu a sua educação, terá de se submeter ao seu jugo. Desta maneira violar a lei é desprezar a Cidade. E surge assim uma bela passagem no *Criton*, 52b ‘a pátria (patris) é mais

respeitável, mais sagrada e tida em maior consideração quer no juízo dos deuses quer no dos homens sensatos. (Penedos, 1977, p. 75)

Platão apresentou uma visão idealizada de uma cidade governada por filósofos-reis, onde a justiça e a harmonia social seriam alcançadas por meio da busca pelo bem comum. Já Sócrates, embora não tenha deixado registros escritos, foi fundamental no desenvolvimento da política grega por meio de seus diálogos. Ele questionava os cidadãos sobre suas crenças e valores, estimulando o pensamento crítico e promovendo uma reflexão sobre a natureza da justiça e da virtude (Bach; Orlandi, 2019, p. 220):

a personagem de Sócrates, enquanto “cidadão entre outros cidadãos” na πόλις (*pólis*) de Atenas, protagonizou o paradigma de um pensamento que se faz presente como um “ator-espectador” na política. Dado que apenas um pensamento que esteticamente abra sua imaginação, seu entendimento e sua sensibilidade ao juízo, para os eventos do mundo em sua particularidade concreta, seriam capazes de reconhecer os momentos críticos de perigo político e evitar “soluções” moralmente catastróficas. Entendido como antecedente da ação a ser tomada entre seus pares, seu pensar não deixaria, portanto, de ser uma forma de visar à ação sempre entre seus concidadãos, no mundo plural (mas jamais entre seres inteligíveis, afastados do senso comum estético e do convívio humano, tais como anjos, homens de vontade boa e racional, psicóticos desprovidos de senso comum, fadas ou gnomos...). Foi através desse comportamento socrático que Hannah Arendt persistiu em acreditar retirar a intuição exemplar que lhe possibilitasse a recuperação da base fenomenal esquecida das faculdades do espírito pela tradição, respondendo assim à configuração instrumental de meios e fins, entre o pensamento e a ação assumida desde a modernidade.

Esses filósofos gregos, cada um à sua maneira, pensavam e questionavam para o início do pensamento político refletindo quanto a natureza do poder, a organização social e as questões éticas e morais. Suas ideias e teorias lançaram como bases para o desenvolvimento posterior da política como uma disciplina acadêmica e influenciaram profundamente as concepções políticas ocidentais ao longo dos séculos.

2.2.2. A política para Hannah Arendt

Para Hannah Arendt, a política era sinônimo de liberdade (Torres, 2007). Em suas palavras, “a política baseia-se na pluralidade dos homens” (Arendt, 2002, p. 07).

Para a politóloga Hannah Arendt a política ocidental, cuja gênese encontra-se nos gregos é designada com o conceito de “vida activa”, que se caracteriza ao constituir-se em atividades vitais como forma de realização de uma vida qualificada. Vida qualificada que se constitui no encontro e no confronto das pluralidades através do discurso, do debate livre em praça pública, espaço em que os cidadãos criavam e recriavam o mundo no qual coabitavam (Bazzanella *et al.*, 2011, p. 68).

Assim como a pluralidade requer o debate livre, dentro das organizações os gestores necessitam estar sempre atentos ao debate de ideias e as novas abordagens que serão inevitáveis na gestão dessas organizações.

2.2.3. A política para Guerreiro Ramos

Alberto Guerreiro Ramos foi um destacado sociólogo, político e pensador brasileiro. Ele é conhecido por suas contribuições para a compreensão da política e da sociedade brasileira. Ramos teve uma visão crítica e inovadora sobre a política e recebia ideias que desafiavam as estruturas tradicionais.

Os grandes temas políticos que desenvolveu no Tratado foram: Internacionalismo e a Revolução, Decisão Política e determinismo econômico, o ineditismo da época contemporânea, a atitude revolucionária, a situação revolucionária, modelos da revolução, circulação de elites, a derrocada e revolução assumida. Todos os temas giram em torno da realidade brasileira e suas contradições históricas, que emergem na década de 60. Do mesmo modo, com estilo, desenvoltura e clareza, confronta a situação à luz de teóricos e protagonistas dos processos revolucionários externos, como Lênin, Marx, Lukacs, Che Guevara, Trotsky, Mao Tsé Tung, articulando a partir desses personagens, os desafios e limites, principalmente as mais importantes revoluções em curso, a Cubana, Chinesa e a Soviética. (Nogueira, 2006, p. 79-80).

A existência de zonas sociais com processos distintos mostra a partição da administração e da política. Os processos racionalizados e com recorrência de atuação são destinados ao campo da administração, os novos processos se voltam ao campo da política. Estando a sociedade moderna submetida ao princípio democrático a administração se subordina a política, ao passo que vários processos novos serão criados para abranger as mudanças sociais.

Nas sociedades modernas, não é difícil perceber a existência de uma zona cujos processos estão dominados ou racionalizados e de outra cujos processos constituem objeto da política. A organização da sociedade atual, cada vez mais submetida ao princípio democrático, concorre para que a política atue ordinariamente como um subordinador da administração (Guerreiro Ramos [1946], 2012, p. 101-102).

A política detém a função de assimilar aquilo que ainda não está racionalizado. A política, para Guerreiro Ramos (2012), assume este papel de incorporar o que é novo para uma racionalização que se tornará a administração da organização.

Tanto política como administração são temas que permeiam as relações sociais diariamente e com profundidade de impacto nas relações coletivas. A união das duas áreas de estudo sugere que possa ser assimilado um campo vasto de pesquisas sobre estas relações.

2.3. O QUE É ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA?

Segundo Santos *et al.* (2009), a administração política é responsável pela organização e gestão do trabalho humano em sua relação com a natureza e consigo mesmo. Caberá à administração política a função de criar uma forma de gestão a partir de outras áreas de conhecimento. Segundo Ribeiro (2016, p. 13):

Utilizando a analogia apresentada pelo professor Reginaldo Santos, se, dentro do âmbito das relações sociais de produção, a Economia Política deve responder pelo que e por que fazer, a Administração Política assume a tarefa de contestar como fazer. O que significa afirmar que corresponderia à última a responsabilidade da concepção e execução do modelo de gestão que permitiria a plena realização do sistema socioeconômico — neste caso do capitalismo — compreendido em toda sua magnitude.

A administração política é apresentada como a complementação do campo de estudos da economia política. Enquanto uma determina as motivações daquilo que é feito, a outra discute sobre as formas de como se fazer. “Compreendemos que para cada conjuntura existe uma concepção distinta de Administração Política, correspondente, pois, às exigências e/ou necessidades assumidas pelo sistema econômico em questão” (Ribeiro, 2016, p. 12).

2.4. AS RELAÇÕES ENTRE ADMINISTRAÇÃO (E) POLÍTICA

No campo da Ciência Política era de se imaginar que o tema da administração política ganhasse espaço, alimentando-se de pesquisas e investigações acerca da participação de grandes conglomerados organizacionais e tendo influência direta nos assuntos que são públicos. Todavia, para Dahl (1959, p. 1):

For all the talk and all the public curiosity about the relations between business and politics, there is a remarkable dearth of studies on the subject. What is written is more likely to come from the pen of a sociologist, an historian, a lawyer, or an economist than from a political scientist. One would suppose that the role of business, particularly big business, in the political system would be a matter of central concern to political scientists. And so it may be. But those who write about it are men like Adolph Berle, a lawyer, C. Wright Mills, a sociologist, and Robert Brady, an economist; nor can political scientists legitimately lay claim to Peter Drucker, whose professional training and interests in business antedated his academic position as a teacher of political science.

Segundo o autor, na segunda metade do século XX, o debate entre administração e política se limita a um determinado grupo de pensadores que exploram de maneira penosa a

relação entre negócios e política. Tentando superar essas limitações, Morgan (2006) sugere que é preciso compreender os processos que fazem as pessoas se envolverem na política. Analisar esses interesses significa captar “predisposições que englobam metas, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam uma pessoa a agir de uma maneira ou de outra” (Morgan, 2006, p. 183).

A relação que proponho entre a administração e a política surge com o pensamento de Guerreiro Ramos (1946) que analisa de que forma, dentro da organização, são aplicados os processos políticos e os processos administrativos. Segundo Guerreiro Ramos (1946):

é possível distinguir duas espécies de acontecimentos na vida social: acontecimentos que se repetem e para os quais existe já uma norma, e acontecimentos de índole nova que não se encaixam no sistema de previsões em vigência. Ao conjunto dos primeiros chama-se de “assuntos rotineiros do Estado” ou “administração” e ao conjunto dos segundos chama de “política”.

Ainda que com aparência de conceitos isolados, em uma ordem de acontecimentos que distingue um do outro, não se pode separar a administração da política nem extrair da política a necessidade desta se relacionar com os assuntos que são rotineiros, sendo duas ciências distantes e aproximadas simultaneamente. Segundo Fialho (2014, p. 46):

A gestão da materialidade das relações sociais constitui-se, portanto no objeto, e na essência da administração, chamada “Administração Política”. A gestão, elemento central da administração política, operaria em contexto tridimensional em que coexistem: a) a sociedade composta pelos indivíduos e pelas organizações; b) o Estado, a organização mais importante, em busca do bem estar da sociedade; e c) o sistema capitalista, que é o modo de produção dentro do qual a sociedade e Estado trabalham para o alcance de suas finalidades.

Segundo Robbins ([1943] 2018), dentro das organizações a política é um fato, as organizações são formadas por grupos distintos e com objetivos e metas distintos, sendo a política a forma como se encaixam esses grupos nas organizações. Para o autor:

Como a maioria das decisões precisa ser tomada em um clima de ambiguidade – em que os fatos raramente são objetivos e, portanto, são passíveis de diferentes interpretações –, as pessoas nas organizações usam toda e qualquer influência ao seu alcance para torcer os fatos em prol de suas metas e interesses. Isso, evidentemente, gera as atividades e que chamamos de *fazer política* (Robbins, [1943] 2018, p. 311).

Há, neste ponto, uma importante observação a se fazer sobre a citação que trago. Esta visão que Robbins (2018) apresenta é uma tentativa de demonstrar que a política é útil nas organizações de forma a ser uma característica intrínseca que permeia todas as decisões. Essa

visão funcionalista é criticada por Guerreiro Ramos quando afirma que “a teoria organizacional em voga não consegue proporcionar uma compreensão exata da complexidade da análise e desenho dos sistemas sociais” (Guerreiro Ramos, 1989, p. 50). A política, em uma visão fenomenológica, não deve ser vista como uma ferramenta útil em determinados processos organizacionais, mas como uma relação humana permeada da complexidade que as análises organizacionais funcionalistas não conseguem abranger de forma profunda.

2.4.1. A retórica como elo entre administração e política

A retórica é uma disciplina que remonta aos tempos antigos, tendo desempenhado um papel fundamental na comunicação persuasiva e na formação de discursos persuasivos ao longo da história. Desde os filósofos gregos até os teóricos modernos da comunicação, a retórica tem sido objeto de estudo e debate.

Um dos primeiros teóricos da retórica foi Aristóteles, cujo trabalho é fundamental nesse campo. Aristóteles (2007) define a retórica como a arte de descobrir os meios de persuasão em qualquer situação.

No Renascimento, o estudo da retórica foi revitalizado. O filósofo italiano Giambattista Vico contribuiu com suas ideias sobre a retórica como uma forma de expressão criativa da mente humana, enquanto Francis Bacon destacou a importância da retórica na política e na persuasão. Bacon argumentou que a retórica adequada poderia ajudar os líderes políticos a alcançar seus objetivos e influenciar a opinião pública.

Além desses autores, há outros teóricos da retórica cujas contribuições são relevantes para o estudo e a compreensão desse campo. A retórica continua a ser uma disciplina importante, especialmente no contexto político, em que a persuasão e a comunicação eficaz desempenham um papel crucial na formação da opinião pública e no exercício do poder (Leonel Junior; Silva; Azevêdo, 2009).

Ainda, é imprescindível para uma administração a demonstração do domínio para tal. Nas organizações do século XXI, por sorte, não é mais necessário a demonstração de força bruta e atos de heroísmo, utilizamos da argumentação e retórica para exercer as atividades racionais que são exigidas na relação interpessoal. Dessa maneira, o aparecimento da virtude está diretamente relacionado a um conjunto de necessidades organizacionais (Leonel Junior; Silva; Azevêdo, 2009). Interpretando as virtudes que Leonel Junior, Silva e Azevedo (2009) trazem da análise de Maquiavel na administração, a retórica dos gestores pode ser associada a uma das virtudes de um bom administrador.

Nessa linha, para Mintzberg (1985), dentro das organizações, os gestores utilizam a retórica como prática política para gerar aderência em suas propostas, jogando estrategicamente para evitar uma ação negativa que possa ter o resultado contrário aos seus objetivos. A política é demonstrada como uma negociação para construção de alianças.

Senior managers often use politics to gain acceptance for their decisions. In effect, they play the strategic candidates' game to avoid having to play the more divisive and risky counter-insurgency game. They persuade, negotiate, and build alliances to smooth the path for the decisions they wish to make (Mintzberg, 1985, p. 150).

Logo, a política se insere nas relações humanas, nas relações em que é preciso desenvolver elos de comunicação organizacional. Assim, a política também se faz necessária para se estabelecer relacionamentos entre pares e entre pessoas com posições distintas hierarquicamente dentro da organização.

2.5. AS IMPLICAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO (E) POLÍTICA NO CAPITALISMO

É difícil dissociar as ações e as formas de se gerir uma organização sem compreender o sistema socioeconômico que cerca o ambiente no qual ela se insere. O sistema capitalista é, segundo Polanyi (2000, p. 62), “uma economia dirigida pelos preços do mercado e nada além dos preços do mercado”. Temos, de fato, o capitalismo da era industrial até sua fase atual: as inúmeras tentativas de uma economia de mercado regulada exclusivamente pelo próprio mercado.

Weber (2004) traz a análise evolutiva da economia de mercado diante da mudança do pensamento religioso na Europa. Segundo Weber (2004, p. 33-34):

Resta, isso sim, o fato de os protestantes, seja como camada dominante ou dominada, seja como maioria ou minoria, mostraram uma inclinação específica para o racionalismo econômico que não pode e não pode ser igualmente observada entre os católicos, nem numa nem noutra situação.

O que Weber (2004) apresenta é uma leitura de um corte temporal de uma mudança de época, uma mudança de forma de pensamento da sociedade. Enquanto os católicos compreendiam a riqueza e o acúmulo de capital de forma negativa, os protestantes mudam essa perspectiva e difundem uma nova interpretação, na qual aquele que acumula e se beneficia do capital e de suas posses pode ser mais abençoado por Deus do que aquele que não teve a dignidade de lutar com trabalho por uma vida abundante.

É a partir dessa nova interpretação, vinda da religiosidade, que a economia de mercado passa a ser difundida como a melhor maneira de se regular as trocas e o comércio. Segundo Polanyi (2000) ainda que o homem esteja propenso a barganhar e trocar, a história não conhece uma economia que seja aproximadamente igual a nossa, ou seja, regulada apenas por mercados e controlada por eles.

O espírito do capitalismo é um ânimo que molda a economia de mercado, que dá caminhos para que essa economia se mantenha e alimente seus processos. O espírito é o cerne que subjetivamente cria o movimento para uma teoria que por si apenas é estática. Segundo Boltanski e Chiapello (2009, p. 42):

O espírito do capitalismo é justamente o conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para justificar e sustentar essa ordem, legitimando os modos de ação e as disposições coerentes com ela. Essas justificações, sejam elas gerais ou práticas, locais ou globais, expressas em termos de virtude ou em termos de justiça, dão respaldo ao cumprimento de tarefas mais ou menos penosas e, de modo mais geral, à adesão a um estilo de vida, em sentido favorável à ordem capitalista.

Para justificar um espírito capitalista como animador de uma economia de mercado é inserido na sociedade uma forma de pensar neste espírito como um estilo de vida. Este estilo, por sua vez, coordena para a produção de lucro e todo o trabalho que possa ser remunerado. Perde-se, nessa “evolução” econômica, a propriedade do que se produz para uma remuneração sobre o trabalho realizado para produzir. Weber (2004) diz que um dos meios que o empresário moderno utiliza para obter o máximo de rendimento de seus operários é o salário pela tarefa, ou seja, a remuneração da técnica e do conhecimento dos instrumentos necessários para a produção são colocadas como prioridade. Vemos aqui o argumento de Heidegger (1995) sobre a técnica moderna.

O capitalismo traz uma influência direta na forma como o trabalho é interpretado a partir da idade moderna. Segundo Durkheim (1999) não basta que se desenvolva um conteúdo sobre a ideia que temos da divisão do trabalho, é preciso que tratemos como um fato objetivo, observável e comparável. A divisão do trabalho se mostra uma ideia que sugere ao trabalhador uma recompensa maior ao seu atributo, porém não parte de uma reflexão sobre as funções que desenvolve, e sim sobre a necessidade que a sua atividade supere no contexto social.

A partir de uma moldagem “nova”, esse mercado trata de alienar o sujeito com a sua própria cultura de não alienação. Não se trata mais de uma coerção ao trabalho, mas de que o homem, considerado agora livre, seja o trabalho:

Porque o efeito procurado pelas novas práticas de fabricação e gestão do novo sujeito é fazer com que o indivíduo trabalhe para a empresa como se trabalhasse para si

mesmo e, assim, eliminar qualquer sentimento de alienação e até mesmo qualquer distância entre o indivíduo e a empresa que o emprega (Dardot, Laval, 2016, p. 322).

O novo trabalhador não se contenta em ter emprego, ele é levado a crer que faz parte de um sistema em que sua importância é significativamente grande, mesmo que seja substituído sem demora por sua falta. Essa ideia de pertencimento ao grupo, de colocação, de estabilidade, aliena o trabalhador e o compele a ser cada vez mais competitivo e buscar o máximo de sua eficácia. Dessa forma, surge a ideia do funcionário empreendedor, daquele que toma para si as responsabilidades de fazer a organização uma extensão da sua vida, e sua vida uma extensão de seu trabalho (Dardot; Laval, 2016).

3. PERCURSO METODOLÓGICO

O presente estudo possui abordagem de pesquisa qualitativa, que para Denzin & Lincoln (2006, p. 17) “é uma atividade situada que localiza o observador no mundo”, que consiste nas práticas interpretativas que dão visibilidade e transformam o que é subjetivo em uma série de representações (Denzin; Lincoln, 2006). Para Richardson (1999) a pesquisa qualitativa tem por objetivo a compreensão de um fenômeno, um aprofundamento por meio de entrevistas e análises da “consciência articulada dos indivíduos envolvidos no fenômeno” (Richardson, 1999, p 102).

A pesquisa possui caráter exploratório que, segundo Piovesan e Temporini (1995, p. 321) “tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela se insere”, o que vem ao encontro da proposta de investigação sobre a administração e política nas empresas como um todo. Além disso, vem ao encontro, inclusive, do método fenomenológico escolhido que usa técnica de coleta de dados como entrevista em profundidade, sendo no estudo exploratório uma forma de obter o máximo de informações que o entrevistado possa oferecer para contribuir com o estudo (Piovesan; Temporini, 1995).

3.1. FENOMENOLOGIA COMO MÉTODO

Para Van Manen (2003) o método de pesquisa é a forma como se investigam os questionamentos. Segundo Van Manen (2003, p. 23) “desde el punto de vista fenomenológico, investigar es siempre cuestionar el modo em que experimentamos el mundo, querer conocer el mundo em el que vivimos em nuestra calidad de sere humanos”. O autor compreende o método como uma forma de analisar a visão de mundo que o ser humano adquire em certas situações sociais.

Segundo Silveira *et al.* (2012, p 296), “a fenomenologia tornou-se cada vez mais utilizada como abordagem teórica e metodológica nas ciências sociais, e se destaca também nos estudos organizacionais”. Silveira *et al.* (2012) ainda complementam que os estudos a partir da fenomenologia ainda encontram algumas dúvidas sobre seus conceitos, mas já se mostra promissor à pesquisa social e em administração.

Para Boava e Macedo (2011, p 486) “a fenomenologia apresenta-se como um meio científico-filosófico de desarraigamento de prática de pesquisa funcionalista-positivista que permeia toda a atividade administrativa”, sendo uma forma de entender as ações que se

manifestam durante as atividades em sociedade (principalmente dentro das organizações) a partir do contato com o fenômeno.

Quanto ao uso do método nas pesquisas é possível observar que, na área da administração, ainda há poucos estudos que se debruçam sobre o a fenomenologia, segundo Troccoli (2016, p. 118) “em período de seis anos [2010 a 2016], houve tão somente 23 artigos com os termos “fenomenologia” ou “fenomenológico” ou “método fenomenológico” em seus respectivos resumos”.

3.2. TÉCNICAS DE COLETA

No método fenomenológico, as principais estratégias de coleta de dados são a entrevista, a descrição escrita pelo participante, relatos autobiográficos e observação participante. A partir disso, foram utilizados os relatos e as entrevistas. Segundo Moreira (2002), o pesquisador fenomenológico deve encorajar os pesquisados a refletirem sobre sua experiência, detalhando o máximo possível.

Por isso, como primeiro contato da coleta de dados, solicitei aos gestores entrevistados um relato autobiográfico para contextualizar sua atividade e seu contato com o tema pesquisado. Este relato serviu de introdução à entrevista, na qual o primeiro bloco de perguntas aborda como foi a experiência de elaborar este relato e introduz os temas na sequência. A entrevista em profundidade conta com dois blocos e um total de 14 perguntas e o seu roteiro consta no Apêndice A desta dissertação.

A entrevista em profundidade foi escolhida como coleta de dados do estudo, pois propicia ao investigador coletar dados subjetivos que não seriam captados em um questionário ou numa análise documental. Segundo Van Manen (2003) a investigação fenomenológica significa questionar algo fenomenologicamente, identificar de que forma algo realmente acontece, “cuál es la naturaliza de esta experiencia vivida?” (Van Manen, 2003, p. 62). Van Manen (2003, p. 83-84) ainda nos traz o sentido de se entrevistar quando diz:

En las distintas perspectivas y disciplinas de las ciencias humanas y sociales, la entrevista puede cumplir unos objetivos muy diferentes: estudiar modos de hacer y ver cosas específicas de determinadas culturas o grupos culturales, como es el caso de la etnografía; estudiar el modo en que los individuos se ven a sí mismos y a los demás en determinadas situaciones, como hace la percepción psicológica; estudiar el modo en que las personas se sienten sobre determinados aspectos, es decir, su opinión social; etc.

Para Ranieri e Barreira (2010, p. 7), o “diferencial da perspectiva fenomenológica [na entrevista] é justamente poder tematizar tanto o objeto foco da pesquisa, como os passos da mesma, sem escapar do âmbito da mesma investigação”.

As entrevistas em profundidade foram direcionadas ao público de gestores do setor privado. Os requisitos para seleção dos participantes foi a atuação como gestor de empresa privada e a participação em entidade empresarial, associações comerciais, conselhos de classe, grupos de fomento de empreendedorismo e demais grupos empresariais.

O percurso de coleta de dados iniciou-se em setembro de 2023, quando realizei o contato inicial com as entidades CDL Uruguaiana, Sindilojas Uruguaiana, Associação Comercial e Industrial de Uruguaiana – ACIU, Associação Comercial e Industrial de Livramento – ACIL. Para estas entidades foi encaminhada uma carta de apresentação com um resumo sobre o tema de pesquisa e a solicitação para que seus gestores participassem da pesquisa. Logo, o processo de coleta de dados começou a partir de um relato autobiográfico encaminhado aos participantes. Após o preenchimento destes relatos foram sendo agendadas as entrevistas.

No mês de outubro de 2023, realizei uma visita à entidade CDL Uruguaiana e fui direcionado a um dos seus diretores que aceitou participar com seu relato autobiográfico e uma entrevista presencial. Ao final da entrevista, solicitei indicação de outros diretores que pudessem participar.

Uma das indicações do primeiro entrevistado aceitou participar e foi encaminhado o arquivo para relato e o agendamento da entrevista. Porém, ao chegar ao local para entrevistá-lo, o gestor avisou que não poderia me atender, indicando seu filho para tomar seu lugar como entrevistado. Entretanto, o filho do gestor não faz parte de alguma das associações empresariais, fato que determinou a exclusão desta entrevista do trabalho.

Outro contato sugerido fazia parte de um grupo de mulheres empreendedoras. Prontamente, uma gestora se disponibilizou a realizar o relato e a entrevista. Desta, a indicação de uma outra associada ao grupo de mulheres empreendedoras também aceitou e realizou a entrevista e seu relato.

Quanto aos contatos com a entidade ACIL, houve agendamentos que não foram confirmados e reuniões canceladas. A justificativa para a maioria dos cancelamentos deu-se pelo fato de que muitos dos diretores da entidade possuem nacionalidade ou descendência palestina, e os agendamentos coincidiram com o início dos conflitos naquela região em 2023, o que fez com que muitos voltassem suas atenções para suas famílias fora do Brasil ou se deslocassem para outro país. Todavia, foram entrevistados dois diretores dessa entidade.

De forma geral, não houve demora significativa entre o relato e a realização da entrevista, sendo o maior espaço de tempo o relato de um dos gestores da ACIL que, após encaminhar o arquivo, anunciou seu início de período de férias da empresa e precisou realizar a entrevista no retorno, aproximadamente duas semanas após o relato entregue.

Durante o processo de coleta de dados, houve uma entrevista que foi agendada e confirmada, porém, após alguns dias, a gestora retornou o contato explicando que não poderia participar por imposição do proprietário da empresa, justificando que ele não gostaria de ter informações internas sendo divulgadas. Expliquei à gestora que não teriam dados divulgados, visto que a entrevista busca identificar dados referentes ao ser gestor e sua relação com o tema, e não sobre dados da organização. Ainda assim, não foi autorizada a realização desta entrevista.

Por fim, foram realizadas oito entrevistas, sendo classificadas sete para a análise. Uma destas não pode ser utilizada visto que o entrevistado não fazia parte de alguma associação ou entidade de fomento empresarial, mesmo tendo se disponibilizado a participar.

Os entrevistados foram renomeados com códigos para referenciamento de suas falas, sendo a primeira letra a designação de entrevistado (E), a segunda letra o sexo do entrevistado (M ou F) e seguindo destas o numeral que indica a sequência de entrevistas. Abaixo segue o quadro com a descrição e informações iniciais dos entrevistados, caracterizados pelo gênero, idade, tempo de atuação, número de empresas que administra (ou que já administrou durante a sua atividade), formação, porte da empresa, número de funcionários e as entidades empresariais ou grupos de pares que faz parte.

Código	Gênero	Idade	Tempo de atuação	Nº de empresas	Formação	Porte	Func.	Entidades
EM01	Masculino	67	34	5	Contabilidade e Direito	Médio	51	CRECI Rotary Maçonaria
EM02	Masculino	29	03	1	Administração	Médio	28	Sindilojas Uruguiana
EF03	Feminino	48	22	1	Fisioterapia	Pequeno	02	CREFITO AME, CDLUruguiana
EM04	Masculino	55	31	2	Administração	Pequeno	10	CDL Uruguiana
EM05	Masculino	54	35	2	Economia	Médio	18	ACIL Livramento
EM06	Masculino	59	26	3	Superior completo	Pequeno	14	ACIL Livramento
EF07	Feminino	44	26	4	Superior em Moda	Micro	02	AME

Quadro 1 – Características dos entrevistados

Fonte: elaborado pelo autor.

3.3. TÉCNICA DE ANÁLISE

Para Van Manen (2003) ao analisar um fenômeno tentamos determinar quais os temas, as experiências e as estruturas que compõe essa experiência. A análise fenomenológica desta pesquisa buscará dialogar com os relatos e transcrições afim de entender a conjuntura do todo analisado, captar os significados e as subjetividades que determinam o que é e o que configura o fenômeno estudado. Ao fim são as experiências vividas que tentamos descrever, e essa vivência não pode ser captada de forma abstrata (Van Manen, 2003).

Ainda que as análises busquem o todo, algumas experiências se tornam essenciais para o estudo, assim, podemos dizer que uma situação completa é formada de várias partes também completas. Dessa forma a investigação também irá observar seletivamente as respostas das entrevistas para compor o entendimento do estudo.

Assim, após a apresentação do projeto para qualificação foram realizadas as correções propostas pela banca de qualificação e seguimento do cronograma. Tendo realizado as correções, seguiu-se para a produção de dados através da entrevista em profundidade, transcrição e análise dos mesmos. Essa análise seguiu a técnica fenomenológica e análise de conteúdo. Para análise das entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, de Laurence Bardin. Esta técnica, segundo Silva e Fossá (2015), é uma técnica de análise de comunicações, em que o pesquisador analisa diferentes fontes de conteúdo, verbais ou não verbais. Para Silva e Fossá (2015, p. 3) “quanto à interpretação, a análise de conteúdo transita entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade”. Dado que a pesquisa fenomenológica busca a compreensão entre as interações humanas (Bogdan; Bikken, 1994), a análise de conteúdo colabora com a interpretação subjetiva dessas interações.

Os dados coletados em sua forma bruta necessitam passar filtros e análises detalhadas até se compreender estarem prontos para a construção de novos conceitos (Laville; Dionne, 1999). Para tanto, a técnica de análise de conteúdo foi utilizada da forma como Bardin (1977) sugere quanto à organização e codificação dos conteúdos analisados.

Inicialmente, estabelecendo uma pré-análise, logo após explorando o material coletado e; por fim, gerindo o tratamento dos resultados. Nesta última etapa, enquadra-se a criação das categorias iniciais a partir de palavras-chave e aproximação do conteúdo em diferentes pontos da entrevista e, seguindo a aproximação teórica entre os pontos mais citados, encontramos a categorização intermediária e a final. Para Bardin (1977, p. 119), “um bom analista será, talvez, em primeiro lugar, alguém cuja capacidade de categorizar – e de categorizar em função de

material sempre renovado e de teorias evolutivas – está desenvolvida”. Finalizada a etapa de análise, foi redigido o texto dissertativo com os resultados da pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, as análises foram divididas em duas seções. A primeira para extrair diretamente dos relatos e das entrevistas em profundidade denominada análise fenomenológica, pois o foco foi identificar da experiência direta dos pesquisados os fundamentos essenciais que sustentam o entendimento do fenômeno que praticam entre administrar e fazer política. Em seguida, a segunda seção se dedica a uma segunda rodada analítica em que os dados foram discutidos a partir da análise de conteúdo, enfatizando a discussão com a literatura adotada.

4.1. ANÁLISE FENOMENOLÓGICA

A análise das entrevistas foi realizada a partir das questões levadas aos gestores para extrair destes os fundamentos que representam a forma como atuam frente a situações rotineiras e situações que não são vistas no seu cotidiano. Ademais, tem como intenção identificar os fundamentos que sustentam a representação do que é administração e política na experiência vivida pelos gestores pesquisados em suas empresas e nas entidades empresariais das quais participam.

4.1.1. Demanda dos gestores na empresa

Ao serem questionados sobre as atividades a que mais são demandados dentro das suas empresas, quatro dos sete entrevistados frisaram que sua atuação está diariamente ligada a gestão. *“Como gestor eu faço planejamento, finança toda a minha, coordenação de vendas, gestão de vendas, compras de grandes volumes, grandes fornecedores, a parte da supervisão da parte de comunicação, isso aí basicamente”* (EM04). O entrevistado descreve que o gestor da empresa possui foco nas atividades de gestão como o planejamento, a organização e o controle das atividades internas da empresa. Além da gestão, é possível identificar a ligação entre a gestão interna e a administração da empresa.

Eu preciso lidar com situações que requerem atenção, que requerem... requerem a presença do proprietário dentro da empresa. E as decisões são basicamente de cunho financeiro, planejamento, o orçamento da empresa. se precisa se gastar um valor a mais, como que a gente vai fazer? Ou decisões que requerem a participação da empresa em algo como um novo investimento ou até a participação da empresa em patrocínios, em divulgações, enfim, em várias questões. (EM06).

Além da gestão interna da empresa, é possível identificar ações que possuem seu foco nas decisões estratégicas e que visam atividades externas, como participação em eventos, patrocínios e campanhas de marketing. De maneira geral a gestão é compreendida por esses empresários como sendo a união das várias atividades que requerem a decisão de um caminho a ser tomado pela organização, tanto no sentido de planejar para onde a empresa deverá caminhar, quanto na resolução de questões que não foram previamente pensadas e agora necessitam de uma ação rápida.

A decisão, ou o ato de decidir qual o futuro da organização também obteve parte nas respostas dos entrevistados. *“No meu dia a dia, as minhas decisões vão ao ponto da direção. São decisões que precisam ser setoriais decisões que eu preciso tomar, direcionar pessoas a estabelecer essas decisões dentro da organização”* (EM05). De forma mais tímida, tomar decisões se mostrou um ponto associado a administração das empresas e organizações. De forma a pensar a maneira correta de agir em cada situação, o entrevistado salientou que é demandado a decidir sobre quais as melhores estratégias a seguir dentro da empresa.

Assim como tomar decisões, pensar de forma estratégica foi citado como uma demanda diária dos gestores. Ao mencionar que *“Hoje, a empresa tá num... num nível que o processo todo dia a dia não depende de nós, não depende dos gestores. A empresa funciona sozinha”* (EM02), o entrevistado afirma que suas demandas não são mais associadas ao trabalho diário de controle e organização, mas sim ao trabalho de pensar estrategicamente a empresa e definir os objetivos a serem atingidos. *“O meu dia a dia é mais pensando em coisas estratégicas do que na operação mesmo... o vendedor vende, a expedição separa, caixa cobra, o estoque recebe, não depende de mim estar aqui ou fazer alguma coisa”* (EM02), salienta que toda a parte operacional da empresa funciona de forma coesa, requerendo pouca atenção dos proprietários no processo operacional, oportunizando manter o foco nas decisões estratégicas.

Então, o que eu te digo assim, minhas decisões, é mais nessa parte estratégica, entendeu? Mais nesse sentido mesmo. O que que vai implementar? que vai fazer, que produto vamos colocar, que produto não quero mais trabalhar com essa linha, vamos excluir, vamos me atrasar a ser aos clientes, vamos esconder tal coisa, vamos plantar lugar, vamos para um marketplace, vamos ir para uma nova cidade, enfim, mais nesse sentido assim. Mais em ampliação. (EM02).

De forma menos intensa, é possível identificar entre as demandas a preocupação com o cliente para determinado serviço oferecido, a compreensão de que aquele valor agregado ao seu trabalho surge a partir de uma confiança que o cliente tem ao buscar tais serviços. *“[...] isso exige muito da minha parte, porque essa parte eu não deixo para as funcionárias, é eu que*

faço. Então eu exijo muito de mim mesma tentar sempre ter um bom atendimento e deixar a pessoa o mais confortável possível, deixar a pessoa confiável” (EF07).

4.1.2. Preparação dos gestores

Quando perguntados sobre de que forma os gestores se preparam para conduzir as atividades de suas organizações, quatro dos sete entrevistados enfatizaram a experiência (ou experiência cotidiana) como uma forma de preparação. A formação acadêmica se relaciona com a experiência como uma complementação, uma teoria que foi levada a prática a partir do cotidiano. “[...] *na parte da formação, eu sou formado de Administração, isso aí dá uma boa base para nós, na parte da gestão, conhecimento teórico, como seja, já ajuda, mas eu acho que a preparação vem muito da experiência, do dia a dia.*” (EM02), a fala destaca a formação em administração como uma base sólida para a gestão da empresa, mas ressalta que a preparação vem da experiência e das práticas diárias. Além da formação em administração há também a formação continuada, cursos livres e leitura sobre gestão.

Em alguns casos a experiência vem da proximidade com outros gestores, conforme a entrevistada EF03, *“Eu contei com a ajuda de pessoas que tinham um negócio. Meu pai é empresário, meu marido é empresário. Então, eu contei com a ajuda dessas pessoas para me guiarem no início do caminho”*. Porém é possível identificar na mesma fala que a preparação apenas pela proximidade deixa algumas lacunas que precisarão ser preenchidas ao longo da trajetória, é preciso ampliar o conhecimento através das ferramentas que estão disponíveis e o auxílio de profissionais em determinados momentos, conforme relata:

...a gente imagina que a gente vai se formar, vai abrir um consultório e as pessoas vão entrar ali, pagar pra gente, vão ser atendidas e vão embora. Só que não é assim, né? E quando a gente soma isso, a gestão de uma empresa, como é o meu caso, acaba que a gente se prepara com a... com o andar da carruagem, né? Mas, sempre que possível, eu assisto palestras online, assisto cursos, faço cursos, assim, cursos pela internet, enfim, e busco ajuda de pessoas que entendam, né? (EF03).

Ainda que haja proximidade com pessoas experientes, o aprendizado e a preparação ainda parte da experiência diária. *“Eu aprendi com o meu negócio. Se eu tivesse iniciado grande ou médio, eu não iria crescer. Porque eu aprendi com os erros. Eu aprendi com os meus clientes”* (EM01), desse modo o cotidiano se torna um campo de aprendizagem em que os gestores confiam adquirir seus conhecimentos mais profundos do seu negócio, aprendendo com

os clientes, com os próprios erros e buscando identificar características ambientais que sinalizem o próximo passo a ser dado.

Junto com a experiência os gestores indicaram que a aprendizagem teórica também deve ser uma busca diária, formal ou informalmente. A preparação pode vir através da leitura como complemento a formação profissional. *“Além da formação, né, eu me dedico muito à leitura. Então, tive épocas de ler bastante sobre marketing, tive épocas de ler bastante sobre planejamento, tive épocas de ler e participar de congresso de recursos humanos”* (EM04), além de uma base teórica adquirida com a graduação, relata que insere na sua rotina o hábito de atualizar-se através da literatura, trazendo um desenvolvimento diário e aprimorando (ou relembrando) conhecimentos que possam ter sido deixado de lado com o passar do tempo pós formação. A diversidade dos assuntos, traz para o gestor, a oportunidade de aumentar o desempenho e desenvolvimento profissional. *“Hoje eu tô lendo mais sobre a psicologia, a parte de neurociência, toda essa parte comportamental para poder trabalhar melhor com as equipes, para poder orientar e me comunicar melhor para que essas pessoas possam ter o maior desempenho possível.”* (EM04).

É notado que muitas atividades diárias, para os gestores, são assimiladas e aprendidas no ato de sua aparição, seja uma inovação ou tarefas rotineiras. Porém é necessário preparar-se minimamente para saber como lidar com tais ações que necessitem a intervenção do gestor ou administrador. *“Em algumas ocasiões, nós precisamos ser mais técnicos, ser mais diretos, mais firmes. Em outras questões, nós precisamos aí sim ter o feeling, ter o sentimento de qual decisão tomar e que isso vai ser melhor para a empresa.”* (EM06), aqui podemos perceber que há, para o entrevistado, dois tipos de intervenção do gestor na organização, uma de caráter mais racional e outra que sugere um tipo de intuição para a tomada de decisões, porém, essa intuitividade está alicerçada em uma preparação anterior, uma rotina de atualizações sobre o mercado, e a área de atuação, um alinhamento entre a teoria e a prática.

Então eu busco sempre me atualizar e sempre estar atento às novidades que o mercado tem e às novidades também na área que eu atuo. Então essa preparação vem muito da experiência, mas também vem muito da teoria, e acredito que o segredo tá em alinhar a teoria e a prática. Filtrar da teoria aquilo que as coisas, aquilo que a gente pode aplicar e colocar em prática nos nossos negócios, sempre calculando certinho onde vai pôr o pé, sempre focando nas decisões que são... que são para o benefício do nosso negócio. (EM06).

Para um dos entrevistados, o hábito de consumir conteúdo online no formato de vídeos e podcasts é uma forma de aprendizado passivo durante as atividades cotidianas, para a entrevistada a preparação vem *“[...] muitas vezes olhando vídeos, até podcast... e audiobook*

também eu gosto porque eu tô fazendo uma coisa escutando e aprendi algumas coisas também” (EF07). Para a gestora, é importante se atualizar e ainda manter-se “livre” para as atividades diárias.

4.1.3. Demandas rotineiras

Quanto as atividades diárias as quais os gestores se sentem demandados, as atividades que eles identificam como parte importante do seu dia-a-dia, cada um trouxe uma visão diferente dessas ações. Dois gestores sugerem que suas atividades estejam diretamente ligadas a estratégia da empresa, porém com diferentes pontos de vista sobre o assunto, enquanto o entrevistado EM02 cita *“pra te falar bem verdade, eu não tenho uma rotina. Eu não tenho uma coisa que eu chegue todo dia e eu tenho que fazer aqui dentro...são mais coisas estratégicas, mais pontuais”*, descrevendo a falta de uma rotina fixa, descando que as atividades possuem foco na estratégia, de outro lado o entrevistado EM04 ressalta que sua empresa possui demandas diárias que tornam difícil se dedicar a estratégia de longo prazo, mas que reserva tempo durante as atividades para pensar a criação do planejamento estratégico anual. *“Nós somos uma pequena empresa, né... então a gente acaba incorrendo muitas vezes num erro de cair no operacional 90% do tempo”* (EM04), neste trecho ele reconhece como um erro não ampliar o foco da gestão para a estratégia empresarial e complementa, *“então eu resguardo um pouco de tempo pra tentar ser um pouco mais estratégico, período de fim de ano sempre faço um planejamento físico no powerpoint e às vezes pego algumas contribuições da equipe”* (EM04).

Outros dois entrevistados sugerem suas demandas relacionadas a responsabilidade, também sendo possível observar que há duas formas de interação entre a responsabilidade e as demandas citadas. Conforme cita o entrevistado EM06 *“[...] no dia a dia, como a gente tem essa ideia de... de dividir a responsabilidade, uma parte da responsabilidade com gestores da empresa. Então, o que eles me trazem eu acabo absorvendo e resolvendo”*, sua participação nas responsabilidades da organização é compartilhada com funcionários em cargos de gerência. Porém, para a entrevistada EF07, a responsabilidade do seu empreendimento recai totalmente sobre ela, sem a divisão dessas atividades com funcionários, conforme sua resposta, *“E para tudo, é questão da administração do negócio, da casa, entendeu? Então é tudo eu, tudo eu, filhos, administro tudo. É meio caótico, mas eu consigo levar”* (EF07). Podemos observar que os dois entrevistados focam nas responsabilidades da organização com percepções distintas dessas atividades. Caberia outros questionamentos de cunho sociológico para essa

diferenciação que talvez não seja parte do trabalho exposto, abrindo uma gama de análises que poderão ser expostas posteriormente em outros trabalhos.

Surge para essa questão três palavras-chave de forma singular. Para um dos entrevistados sua demanda diária se resume em duas atividades principais e outra atividade que ele próprio se coloca, a atividade de ouvidor da empresa. “*Eu tenho duas atividades principais dentro da empresa. Essas duas atividades são diárias, são todos os dias aquilo ali. Mas além disso eu me coloco uma outra atividade que é ser o ouvidor da empresa*” (EM01), segundo o entrevistado, algumas questões internas são solucionadas antes mesmo da demanda chegar até ele, onde os responsáveis pelos setores encontram as soluções, mas ainda assim se coloca à disposição dos clientes sempre que necessário ações de tomada de decisão.

Então eu tenho uma atividade diária na empresa, mas tem coisas que nem passam por mim, que eu nem fico sabendo, questões que os responsáveis pelo setor têm autonomia pra resolver eles vão resolver, não precisa passar por mim. Mas eu me imponho essa função porque toda a empresa precisa ter uma ouvidoria, e no caso da nossa empresa o ouvidor é o proprietário. (EM01).

Para outro entrevistado suas ações sugerem estar relacionadas ao controle da organização. As atividades incluem controle de entradas e saídas, pagamentos, conferência diária da movimentação do caixa e repasse de comissões.

Durante a semana, todos os profissionais atendem os seus pacientes e eu faço o controle dessas entradas. Tem a menina ali, a secretária, que faz a anotação, que faz o livro caixa, mas eu que recebo, né? Eu que tomo conta ali da conta do banco, então... tenho que ver todos os dias o que entrou, o que saiu, essas questões que ela anota ali, mas aí eu vou conferir. (EF03).

Observa-se que há uma pessoa responsável pelas anotações e registros, porém a entrevistada acaba se envolvendo de forma ativa no controle desses registros, acompanhando o controle de contas bancárias e da movimentação financeira da empresa.

Para o entrevistado EM05 sua atividade foca no alinhamento. Relata que diariamente busca o alinhamento entre o que produz e as expectativas da organização. “*Você precisa se sentir demandado e eu sempre me coloco à disposição para que todas as decisões que precisam ser feitas... e os meus superiores, tenham essa noção, tenham essa expertise e que assim possam me delegar essas funções*” (EM05). Ao se colocar à disposição para liderar projetos e atividades, expõe para seus superiores que possui a capacidade de levar em diante uma atividade que cumprirá um objetivo da organização. Aqui é possível compreender que este entrevistado não é proprietário da empresa em que trabalha, mas em seu cargo se relaciona diariamente com decisões que precisam estar alinhadas com o planejamento estratégico da organização.

4.1.4. Ações sobre mudanças

As ações sobre mudança giram em torno da visão dos gestores sobre como agem quando é necessário implementar modificações nos processos ou inserir mudanças a partir de suas proposições nas suas empresas e nas suas entidades empresariais.

4.1.4.1 Mudanças na empresa do gestor

Procurando compreender a relação política entre os gestores e seus pares, os questionamentos envolveram essa relação e buscaram identificar de que forma as atividades eram propostas e a diferença entre instigar uma novidade dentro da empresa e na entidade empresarial que os gestores fazem parte. Aqui ficou evidenciada a diferença entre vivências, processos e modelos de trabalho. Ao serem questionados sobre ações que envolvem a proposição de novidades na empresa e na entidade empresarial, os gestores forneceram visões amplamente distintas. Sobre como se sentem demandados a propor novidades dentro da empresa, é possível identificar que comunicação, diálogo e persuasão são palavras-chave que se assemelham de acordo com suas colocações.

A princípio que nós temos procedimento em todos os setores. É tudo separado. Parte locação, parte de venda, parte da administração, partes financeiras. É por setor. Todos sabem em cada setor os procedimentos e a postura que tem que trabalhar. Então, a empresa não trabalha assim: ó, agora vamos ao negócio novo. Se tem um negócio, é naquele setor. Então aí é reunido aquele setor, principalmente os coordenadores, os supervisores. Então é conversado com o supervisor, se depender daquele supervisor com o outro supervisor, se junta os dois, se um depende do outro. E o supervisor vai trabalhar em cima do caso, por exemplo, da nova situação, e o supervisor que vai passar pros subordinados. (EM01).

Para o gestor, as decisões são tomadas de forma coletiva, valorizando a comunicação dentro dessa tomada de decisão. A departamentalização auxilia na mudança setORIZADA, desenvolvendo diálogo entre os setores e ajustando durante a implementação do novo processo. O diálogo também é observado na entrevista com a gestora EF03, onde coloca que para implementar novas atividades busca o diálogo entre os colaboradores para encontrar uma solução viável. Segundo a gestora, a sua demanda é baseada em encontrar essa forma de dialogar, “*propondo reuniões, chegando em acordos, vendo o que era melhor de se fazer, como que ia ser mais fácil de a gente gerir, de controlar*” (EF03), complementa a sua fala ressaltando que sempre se encontra relutância quando se propõe algo novo, “*então era assim, quando se*

propõe uma novidade, a gente encontra muita relutância, mas com calma, com conversa, se resolve” (EF03).

De maneira próxima, a persuasão se coloca como uma palavra-chave, podendo ser interpretada, de acordo com a entrevista, como sendo o pano de fundo de uma comunicação ou diálogo, usado pelo gestor para inserir a nova atividade. Para o gestor EM02 *“dá uma insegurança, um questionamento de será que eu estou fazendo isso aqui vai dar certo, será que vale a pena, será que o investimento vai ter retorno, não é uma coisa só para ser mais um custo, mais uma despesa e não ter um retorno”*, o sentimento de insegurança é presente em todas as alterações, porém é necessário ter a convicção de que a proposta trará pontos positivos e será exitosa no seu objetivo. *“E aí depois entrar naquela parte da persuasão e tentar convencer a equipe de que isso aí que a gente tá fazendo é o melhor pra todo mundo.”* (EM02).

Para quatro dos entrevistados surgem diferentes palavras-chave nas suas falas. *“Então a premissa básica é isso, tudo vai mudar e eu preciso acompanhar se eu quiser permanecer no mercado”* (EM04), para o entrevistado é necessário inovar e compreender os caminhos que o mercado está tomando para permanecer ativo no negócio, ainda segundo o entrevistado EM04 *“Há 30 anos atrás eu vivia do comércio, mas o foco era outro, né? E até passei por algumas dificuldades por não entender a mudança de foco, até que entendi, readequei o negócio e hoje a gente anda”* ressaltando a necessidade de realizar mudanças ao longo da trajetória da empresa. Para o entrevistado EM05, as demandas do seu trabalho também sugerem compreender o contexto comercial local e as alternativas para o negócio. Enfatiza que é necessária uma análise para ver se as novidades que surgem do mercado ou da organização se enquadram no contexto local.

Então é isso se propor alguma novidade na empresa eu busco eu busco aplicar a novidade, propor alguma coisa entendendo o contexto que eu estou vivendo que que nós estamos na nossa cidade está entendendo que aquilo tem viabilidade para o momento porque é muito sério a gente aqui administrar toda uma parte comercial do local (EM05).

Destaca, ainda, que suas maiores demandas surgem da análise de potencialidade de uma ideia para a empresa, *“Eu me sentir demandado aqui é muito mais de estar sempre analisando se aquela novidade que daqui a pouco chegou até mim... aquela novidade que de alguma forma chegou até o meu campo de visão, se ela faz sentido com o que nós estamos trabalhando”* (EM05).

Para o entrevistado EM06 suas demandas se baseiam na tomada de decisões, quando surge uma novidade que o mercado exige ou que o processo da empresa coloca como necessário

é colocado em prática o poder de decisão. *“Eu acredito que dentro da empresa nós temos o poder de decisão. Então é muito mais fácil convencer os funcionários a aderir a um novo modelo ou um novo processo dentro da empresa”* (EM06), não fica claro na fala do entrevistado se o poder de decisão se refere a imposição de uma novidade para a equipe ou a forma de aceitação dessa novidade pela empresa. Ainda baseando-se em decisões, para a entrevistada EF07 a sua demanda para novidades dentro da empresa parte da sua segurança em aplicar uma inovação, *“Acho que pelo fato de eu ter passado por algumas experiências que eu achava que não iriam dar certo, hoje eu sou mais segura em eu propor”* (EF07).

4.1.4.2 Ações junto à entidade empresarial

Diante de seus pares, algumas mudanças de posicionamento são notadas, para cada entrevistado surge uma visão e dificuldade diferente. É sugerido que as palavras-chave persuasão, diálogo e convencimento façam parte de um mesmo grupo de opiniões quando as demandas entre os pares. Para o entrevistado EM02 *“é preciso lidar com isso pra não cair nessa rede... nessa tentativa de fazer a proposta esperando que algo venha em troca, isso não”*. Ressaltando a dificuldade em convergir para uma ação conjunta sem a troca de favores, o entrevistado coloca como uma demanda em propor algo na entidade empresarial a necessidade de ter a cautela para as propostas não se tornarem um jogo de trocas.

Confirmando a diferença existente na demanda dentro da empresa e na entidade empresarial, o entrevistado EM05 destaca que *“aqui [entidade] é um outro parâmetro porque nós temos aqui... a gente precisa dar uma olhada sobre... também precisa analisar a conjuntura do momento. E aqui a gente não está falando sobre a situação de tendências, mas sobre a situação geral, a situação econômica”*. Destaca que o modo de trabalho dentro da entidade que faz parte presa pelo diálogo, *“sempre com diálogo, sempre procurando, sempre com, daqui a pouco, alguma opinião divergente”* (EM05). O diálogo e as considerações de opiniões divergentes tornam-se fundamentais para analisar e definir os passos da organização quando é necessário aplicar uma mudança.

O diálogo sugere, em algumas situações, a forma de convencimento dentro da entidade. Para o entrevistado EM06, a demanda em propor uma nova ideia está na formulação coerente de uma proposta, *“Então, quando nós chegamos na entidade empresarial, para propor alguma coisa nova, então nós primeiro realizamos um exame de consciência para saber, no fundo, se aquela nova ideia que eu quero propor, ela já me convence”* (EM06). A ideia proposta deve convencer, não apenas os outros, mas também o proponente. Se a recepção não é favorável, é

necessário reconsiderar a viabilidade da proposta para decidir se vale a pena uma alteração ou se deve ser guardado para um outro momento.

Para duas entrevistadas, é possível notar o antagonismo na forma como sentem demandadas ao propor novidades. Ainda que pertencentes ao mesmo grupo, surgem duas visões bem distintas ao propor algo novo. Para a entrevistada EF03 *“Quando preciso propor alguma coisa, eu me sinto muito segura nessa proposta, né? No nosso grupo. Mas eu também entendo que eu posso receber, sim, um feedback negativo, mas eu tenho que estar preparada para isso”*. Já para a entrevistada EF07, o sentimento é de insegurança ao propor. *“Eu tenho que estar muito bem preparada para isso, porque eles já são muito mais preparados do que eu, têm mais experiência, daí eu já não tenho tanta coragem como propor, sabe? É proporcional às experiências e às vivências”* (EF07). dentro da entidade é necessário buscar segurança e preparo para expor uma nova ideia ou algo que possa acarretar em mudanças, porém a entrevistada se sente insegura em propor visto que há pessoas mais preparadas e com mais experiência que precisam ser persuadidas.

Para um dos entrevistados o trabalho na entidade deve ser sempre em equipe, baseado na criação de planos de trabalho e no trabalho em conjunto com outros diretores. Sempre que necessário assumir uma nova atividade ou propor alguma mudança ele procura unir-se com outros membros e desenvolver o projeto.

[...] se eu tenho uma função... Eu pego a minha função que eu tenho que fazer e trabalho em cima daquela função. Tem que fazer isso, isso, isso, isso, isso, daquela função. Aí eu vou fazer o meu... eu vou criar o meu... a minha forma de trabalhar, o meu plano de trabalho em cima daquela função. E vou desenvolver juntamente e normalmente com mais outras e que outras pessoas. Eu sozinho, eu não consigo nada. Então normalmente se juntam grupos de pessoas, ou de diretores, ou de membros compondo aquela equipe. E eu vou trabalhar em cima da equipe. (EM01).

No contato com seus pares, fica claro que há mais cautela na proposição de novidades e inovações. Para exemplificar essa relação, poderemos extrair do relato autobiográfico do entrevistado EM02 uma situação em que sua sugestão de inovação para a empresa foi levada para a sua entidade como solução para as atualizações do mercado.

O momento que me vem a mente para responder a pergunta foi quando a empresa precisou estabelecer novas formas de venda e inserimos um modelo de venda online com os vendedores daqui de dentro da empresa.

Na época eu estava trabalhando como gerente de um dos departamentos e tive a ideia de começar a atender clientes de forma online e ter um departamento somente para atendimento virtual, isso incluindo o próprio telefone que ainda é uma forma bastante usual de contato aqui para a empresa. Foi necessário bastante jogo de cintura para convencer os funcionários e os responsáveis de outros departamentos que a venda dessa nova forma seria positiva para eles e para a empresa. O proprietário vem de uma ideia de empresa física muito forte e precisou de um tempo para digerir a proposta e

investir em um espaço que reunisse um *call center*, atendimento online por chat ou WhatsApp e um site para a empresa. Os vendedores foram reunidos e questionados se estavam dispostos a embarcar nesse novo modelo. Alguns relutaram bastante, mas puderam ver que a tecnologia era uma parceira de negócios e não um obstáculo. Com o tempo se tornou perceptível que os dois modelos de venda (balcão e online) se tornaram eficientes na empresa. O modelo para a loja de peças foi apresentado como proposta de melhoria para colegas empresários do Sindilojas, que puderam vir até a empresa e conferir se o modelo serviria para suas necessidades. A proposta foi elaborada para os pares mostrando os resultados, com isso ficou fácil convencer empresários mais antiquados de que o comércio e a prestação de serviços precisam acompanhar a evolução tecnológica. (EM02).

4.1.5. Preparação para mudanças

Essa questão busca investigar de que forma os gestores se preparam quando é necessário investir em mudanças ou inovar dentro das suas empresas e entidades empresariais. Busca descobrir a forma como eles entendem o preparo e de que forma buscam recursos de conhecimento para implementar ou lidar com novidades que fogem ao seu cotidiano.

4.1.5.1 Preparo para mudanças na empresa

Aos gestores entrevistados foi questionada a forma como eles se preparam, quais apoios busca, para promover mudanças nas suas empresas e nas entidades que participam. Dois entrevistados apontam o diálogo como a preparação central das suas propostas, levando utilizando a conversa com sócios ou com a equipe para ampliar a visão estratégica e tentar formular uma proposta final. *“Na empresa segue aquele mesmo padrão. Primeira direção, eu, minha mulher e meus filhos conversamos, debatemos, demos reuniões em cima daquilo ali e depois a gente leva para os setores e os coordenadores de cada área”* (EM01), a preparação vem da conversa com os sócios (esposa e filho) e logo que se formule uma proposta coesa esta é encaminhada aos setores responsáveis da empresa. Para a entrevistada EF03 as propostas inovadoras passam pela conversa com os colegas e outros empresários, sendo, para a gestora, a melhor forma de se medir o quanto é positiva aquela proposta que ainda se encontra em estágio de desenvolvimento. *“Dentro da empresa, eu busco sempre o diálogo. Vamos dialogar, vamos conversar, vamos nos reunir, vamos pôr o pensamento para todos, né? E, enfim... Eu busco ajuda... Ajuda de... ajuda de outros empresários, de outras colegas”* (EF03), destaca que sua experiência a levou a não ter medo de empreender e lidar com as críticas, o que torna mais fácil iniciar a preparação para implementar uma nova ideia, o que confirma com a fala: *“então, quando eu preciso propor alguma ação, eu procuro diálogo, procuro conversar com as*

peessoas, procuro ir atrás de opiniões, e sempre digo a mesma coisa. Estamos abertos a sugestões positivas.” (EF03).

Dois gestores colocam que sua preparação está na experiência, no andamento da empresa ao longo dos anos e das situações que podem ser aprendido. Para o gestor EM06, *“São muitos anos, são 25 anos de atuação, então não tem como fazer algo novo sem lembrar de situações passadas, sem associar essa novidade a coisas que já foram propostas, a erros cometidos, a acertos cometidos”*, com 25 anos de atuação o gestor considera ter passado por situações diversas que o possibilitam ter, hoje, uma visão mais ampla de determinados assuntos, considerando o que já viveu e a forma como se solucionou tais situações no passado. Adiciona aos apoios a contratação de profissionais consultores para auxiliar nas mudanças. *“Consultorias também, são apoios interessantes, Sebrae, consultores particulares, não particulares não, consultores independentes, enfim, pessoas que prestam esse tipo de serviço.”* (EM06).

Outros dois entrevistados utilizam as informações, um destes destaca o uso da internet como base de estudos e outro busca levantar dados concretos dentro da empresa para sugerir alterações ou inovações. *“90% é na internet. Pesquisa, analisa o que já existe e encaixa a ideia ali no teu negócio.”* (EF07), praticamente todo o apoio que busca está na internet, enquanto para o gestor EM02 *“ter motivos, razões apropriadas e convincentes. Daí eu acho que também entra a questão do feeling, mas também, às vezes, entra muito mais a questão de dados. Dados e números não mentem. Está dizendo uma coisa ali que é aquilo ali”*. Destaca a importância de se preparar com argumentos e traz como base para preparação o levantamento de dados sólidos, que para o gestor reflete a realidade mais próxima do que se quer e de como está o mercado.

Para um dos gestores a base para preparação está em conhecer as propostas e saber expô-las a equipe. *“A nível de empresa eu procuro destacar as vantagens, porque a gente está pensando naquilo, e também tentar o convencimento, tentar que as pessoas gostem daquilo, percebam que isso é de valor para elas também”* (EM04), ou seja, destaca os pontos positivos de uma novidade que deseja implantar, o convencimento surge quando a ideia é exposta de maneira coerente e assimilada pela equipe, quando o valor do que se propõe é reconhecido.

4.1.5.2 Preparo para propostas aos seus pares

Quanto a situações em que a necessidade propor novidades surge dentre os pares em suas respectivas entidades, dois dos entrevistados buscam a preparação através da experiência, *“o preparo que a gente vai recebendo acontece muito com o nosso trabalho”* (EM05). A experiência surge como um balizador do que é necessário naquele momento para a entidade.

“Isso demanda a experiência e também a atualização, a teoria, o estudo, são esses apoios aí que a gente busca” (EM06), é necessário aprender com as experiências passadas e manter atualização constante de estudos e teorias que possam se alinhar com o momento em que a entidade está situada e melhorar os seus procedimentos.

Dois gestores pautam sua preparação para sugestões nas entidades que participam através do diálogo com outros gestores, trazendo uma racionalização de suas propostas antes de oficializar ao grupo. “Quando eu tenho um caso para resolver, que eu tenho um assunto para resolver... Eu quero ouvir a opinião de todos. Se um não dá opinião, eu fico cobrando. Eu quero ouvir a opinião de todos. E, no caso, se tá meio confuso, eu vou pela maioria” (EM01), o apoio vem das pessoas que fazem parte do seu grupo de trabalho dentro da entidade, ouvindo e dialogando com todos os membros para pautar uma ideia e levá-la de forma clara e embasada para os demais associados. Essa forma de trabalho é complementada pela gestora EF07, ao afirmar que a preparação vem “buscando de outros empreendedores. Novas ideias. Ah, eu vi tal coisa, eu fui numa cidade e vi um negócio que se encaixa aqui”, a preparação surge do diálogo com os pares para que se desenvolva uma ideia nova.

Para dois dos entrevistados a preparação surge da compreensão do momento junto ao estudo das características da situação em que se precisa propor algo novo. É ressaltada a importância de se definir motivações claras e com base concreta para que sua proposta seja bem avaliada. “Aí tu levanta os números junto com as razões, as motivações e aí te baseia nisso, entendeu? Nada é garantia de que vai dar certo, mas tu faz uma coisa com consciência, né?” (EM02). A análise situacional sugere que a preparação inicie com o estudo do que se precisa solucionar, “olha, eu me preparo...buscando saber sobre o que eu vou propor, me preparo buscando entender a situação, se é um problema, entender qual é a solução, perdão, se é um investimento entender qual é o retorno, qual é o risco” (EF03). A compreensão sugerida aqui pode ser descrita como o entendimento total da situação em que o gestor está exposto para realizar a proposta, a necessidade que a entidade está tendo naquele momento para que se busque junto aos seus associados uma alternativa inovadora.

Para o entrevistado EM04, a preparação já possui uma dinâmica diferente, sua proposição baseia-se na cautela e em processos encadeados.

Na entidade empresarial, eu sempre procuro trabalhar com um pouco de prazo, né? Então, pegar o assunto... levar para a diretoria uma forma, pouca profundidade inicialmente, apresentar. Olha, esse tema existe também essas possibilidades e leva principalmente o presidente para duas ou três pessoas ali que é de forma particular isso, e aí se tem um sentimento de ok, é algo interessante você conversar agora, pode ser o momento... depois eu levo para a diretoria o mesmo tema, já com conhecimento desses, isso leva eles a comentarem positivamente, porque já tiveram uma primeira

ou segunda, já conversa sobre o tema, e aí vai se construindo isso num prazo um pouquinho mais lento do que o empresarial, do que o da empresa. Isso a nível de entidade (EM04).

Na entidade empresarial, o entrevistado adota uma abordagem cautelosa ao trabalhar com prazos, levando os assuntos inicialmente com pouca profundidade à diretoria para apresentação. Ele destaca a importância de discutir o tema previamente com algumas pessoas chave, o que leva a comentários mais positivos durante a apresentação à diretoria. Essa abordagem é mais lenta do que na empresa, mas visa construir um consenso gradualmente.

O relato extraído da entrevista EF07 traz uma situação em que foi necessário a participação de colegas junto a preparação de uma proposta para a entidade.

Faço parte de um grupo de empreendedoras mulheres da cidade de Uruguaiana. Neste grupo procuramos incentivar as demais a seguir seus empreendimentos, consumimos dos seus serviços e ajudamos a divulgar.

Durante uma das reuniões eu sugeri que fosse feito um encontro aberto com palestras e seminários para que todas pudessem aprender mais sobre como administrar seus negócios. Nessa reunião ficou muito evidente que o custo seria um problema, então para convencer minhas colegas sugeria que o grupo buscasse patrocínio e ajudas do comércio local e de entidades empresariais. Para corroborar com a minha sugestão pedi ajuda para uma colega do grupo que trabalhava com marketing digital e criamos um plano de patrocínio para apresentar a demais integrantes do grupo.

Desde o início do nosso grupo é evidente que todas gostariam de ter mais conhecimento e participar mais ativamente de encontros e palestras, por isso a sugestão foi bem aceita desde o início, porém havia o problema com os custos. Isso me fez buscar alternativas para convencer que valia a pena seguir em frente e buscar recursos de patrocínio (EF07).

4.1.6. Dificuldades na promoção de mudanças

A questão investiga quais as principais dificuldades para promover mudanças nas suas empresas e entidades empresarias. A investigação sobre a diferença que encontram nos dois ambientes é fundamental para compreender de que forma suas atuações são direcionadas quando em ambiente que é dominado pela hierarquia e quando em ambiente de arena política.

4.1.6.1 Dificuldades encontradas no âmbito da empresa

Para o questionamento sobre quais as principais dificuldades encontradas na promoção de mudanças nas empresas e entidades empresariais, três dos sete entrevistados colocam a resistência como um problema presente na empresa. *“Resistência, resistência a mudança, é o principal, como eu falei, tudo está ligado à insegurança, a zona de conforto, entendeu?”* (EM02), nesse sentido o entrevistado sugere que a resistência a mudança está ligada a

insegurança da equipe em realizar determinada atividade ou o pensamento negativo de que expandir e sair da zona de conforto poderá acarretar em aumento da demanda de trabalho. O entrevistado EM05 coloca que, em alguns casos, a resistência está numa visão antiquada da empresa, visão que parte de pessoas com tempo de equipe já bastante grande.

Às vezes você precisa fazer certos confrontamentos profissionais, existem pessoas que tem uma visão sobre o local, que são pessoas que muitas vezes elas têm um tempo de casa muito maior do que o seu, mas justamente você com o seu, com a sua expertise, você entende que é justamente aquele pensamento, aquela condição que a pessoa oferece que pode estar travando algumas coisas dentro da empresa. (EM05).

Para dois gestores a dificuldade encontrada é baseada em conhecimento, tanto da mudança quanto da equipe. *“Eu acho que é muito do conhecimento. Por exemplo, se tu for propor pra tua funcionária uma coisa nova. É conhecimento porque eu vou ter que estar ali ensinando. Porque as pessoas não são qualificadas, elas não procuram saber, elas não procuram como faz”* (EF07), a dificuldade para a gestora está relacionada ao conhecimento que a equipe possui para assimilar a mudança, na forma de trabalho e, em muitos casos, na falta de interesse da equipe em se dedicar a aprender sobre o que está sendo alterado. *“A maior dificuldade é que a base de conhecimento tua é muito mais aprofundada do que a base de conhecimento [sobre a mudança] da equipe e aí tu tem que conseguir aceitar”* (EM04), ou seja, a dificuldade surge quando a equipe não consegue assimilar os pontos da mudança e com isso acarreta necessidade de tempo de convencimento, uma explicação mais detalhada sobre o que poderá ser alterado e de que forma serão tratados os benefícios oriundos dessa transformação.

Para uma gestora a dificuldade surge da insegurança que a equipe possa ter quanto a capacidade de liderar aquela inovação ou mudança dentro da empresa, cita a crítica construtiva como uma expressão negativa para os gestores, na qual a função não é ser construtiva, mas podar ações que o gestor pretende realizar e desmotivar inovações necessárias nas empresas. *“Eu acredito que a primeira dificuldade sempre é as pessoas duvidando da capacidade que a gente tem. Hoje em dia não mais, mas no início tinha muito disso. Inclusive da família”* (EF03), com o tempo a gestora acredita que a dúvida quanto à capacidade acaba diminuindo, conforme ela cita *“com muito profissionalismo, com muita dedicação, com muita seriedade, eu consegui aos poucos mostrar a minha capacidade”* (EF03).

Para um dos gestores, a maior dificuldade está no convencimento dos sócios quando é preciso realizar algo novo, a persuasão é apontada como uma dificuldade, não a falta dela para o gestor, mas a necessidade de utilizá-la para convencimento. *“Muitas vezes tu tem que*

convencer o outro. Entendeu? Tu tem que convencer o outro da tua ideia. Assim como eu também, muitas vezes eu tenho que ser convencido” (EM01).

4.1.6.2 Dificuldades encontradas para proposição na entidade empresarial

Quanto a dificuldades encontradas ao propor algo para seus pares, os gestores entrevistados sugerem, de acordo com suas visões e vivências, diferentes pontos de vista entre si. As dificuldades suscitadas pelos gestores EM02 e EM06 possuem pontos parecidos, surgindo as palavras-chave preparação e fundamentação.

Para o EM02 a dificuldade está na preparação da ideia, na elaboração do que vai ser apresentado ao grupo, segundo o entrevistado *“muitas vezes as propostas não tem fundamento mesmo, então não vão ser aceitas mesmo que a pessoa que propôs faça um discurso marcante, emocionado, etc... porque a veia do negócio em si não é legal para a entidade”* (EM02). Levando em conta o processo que a entidade impõe para que algo seja apreciado pelos pares, a falta de preparo quanto aos benefícios, quanto ao retorno estipulado pelo proponente e seu conhecimento do assunto, se não houver uma base sólida de viabilidade as propostas se tornam vazias ainda que possam ser apresentadas com discursos persuasivos.

Para o gestor EM06, o processo das entidades também é visto como algo burocrático, as propostas seguem um fluxo de apreciação que pode levar algumas reuniões para serem apresentadas a todos os pares, porém ressalta que esse fluxo auxilia na fundamentação da proposta, ao passo que a chegada da mesma para apresentação aberta já significa uma vantagem.

E na entidade empresarial, quando é preciso propor algo para os nossos associados, essa proposição... ela vai passar por um conselho, por uma reunião, ela vai ter um processo a ser seguido. E aí esse processo com certeza também quando chegar no ponto da proposta ser aberta para todos os associados é porque as dificuldades na maioria das vezes já foram sanadas (EM06).

Esse processo não exclui do proponente que tenha uma base fundamentada de argumentos para levar a diante o que se quer. Não distante dos conceitos já apresentados, para a entrevistada EF07 a dificuldade que mais encontra é sobre instruir-se sobre uma mudança necessária. *“Não que eu me sabote, ou me subestime. Eu sei que eu muitas vezes se eu for propor alguma coisa pra um grupo de pares eu tenho que estar muito bem instruída pra isso”* (EF07), para a gestora a falta de tempo e a necessidade de atualização constante do seu trabalho na empresa não permite que absorva maiores conhecimentos sobre determinados assuntos,

tornando essa uma dificuldade presente na sua relação com o grupo de empreendedoras que faz parte.

A viabilidade de uma proposta é citada como dificuldade para um dos entrevistados. O EM05 relata que algumas propostas podem surgir com o desejo do gestor de inovar e com boa intenção, mas sem um aprofundado estudo de viabilidade para compreender se essa proposta poderá ou não ser levada adiante na prática. *“Você tem muito mais o sentimento de querer mudar... é levado muito no impulso do que propriamente sentar e ver que aquilo é [viável]”* (EM05).

Ao propor mudanças para o grupo de empreendedoras, a gestora EF03 sugere que as dificuldades surgem internamente, dela mesma, quanto a segurança da proposta e a ansiedade que caracteriza uma novidade. *“A maior dificuldade mesmo é aquela ansiedade, aquele receio de que as coisas não sejam daquele jeito, ou que deem errado, enfim, mas de resto eu acredito que nós estamos ali sempre para aprender”* (EF03), a gestora compreende que a dificuldade está no seu pensamento de que a proposta possa não surtir o efeito desejado entre seus pares, porém se coloca em posição de aprendizagem, sugerindo que, ainda que não aceita, a situação se torna uma experiência que será levada em consideração futuramente.

Em duas entrevistas com sugestões distintas é possível considerar que haja uma complementação de uma em outra. Para os gestores EM01 e EM04 as dificuldades sugeridas estão no convencimento e na resistência. *“Eu quero ouvir a opinião de todo mundo. Os que são a maioria tentam convencer aqueles outros”* (EM01), ou seja, ao se deparar com uma situação em que precise realizar uma proposta, o gestor busca compreender todos os seus pares, reconhecendo que há necessidade de convencimento, não trata essa necessidade como uma dificuldade, mas como uma ação necessária quando não se consegue obter unanimidade dentro do grupo. A complementação que sugeri deriva-se justamente dessa falta de unanimidade, quando há resistência no grupo. Dessa forma as propostas acabam tornando-se desqualificadas pelos pares que não aceitam a mudança ou não querem evoluir dentro da entidade. *“nas entidades a maior dificuldade é que talvez 30% a 40% do grupo de gestores, empresários, ele já está numa fase de acomodação, profissionalmente falando.”* (EM04), o gestor complementa expondo que os gestores mais antigos têm dificuldade em compreender que propostas de mudança na entidade são necessárias para acompanhar as mudanças externas, para o gestor o pensamento de alguns empresários não acompanha a evolução do seu próprio negócio, *“então eu faço assim há 30 anos, porque eu vou mudar? Porque o mundo mudou, lógico, tem que ser assim, mas as pessoas se agarram a isso e não entendem a segunda parte, o mundo está mudando, se tu não mudar tu vai ficar fora”* (EM04).

Para complementar as entrevistas que evidenciam dificuldades em propostas internas da empresa e entidade empresarial, trago o relato extraído da entrevista com o gestor EM05. Neste relato, é possível identificar características apresentadas nas respostas dos gestores quanto a resistência dos pares, necessidade de convencimento, embasamento teórico e com argumentos sólidos para que fosse realizada uma reforma na sede própria da entidade.

O relato que trago gira em torno de uma ação interna da entidade. Durante algum tempo vivenciamos uma fase de expansão da associação comercial e investimos em eventos e ações que pudessem tornar ainda mais conhecida na cidade. Historicamente somos realizadores de muitas ações e projetos, porém ficou claro pra mim, durante uma visita ao prédio, que era necessário realizar uma reforma. Essa ideia surge quando começamos a receber palestras e exposições nas salas que pertencem a associação. Quem está de fora da vivência diária ou até mesmo os diretores que vêm para as reuniões semanais e voltam para suas empresas, não notam alguns detalhes que ficam expostos para olhares mais atentos. Durante uma visita com calma pude observar que vários pontos do prédio estavam deteriorados e precisavam de uma manutenção. Levei até a diretoria essa necessidade e fui prontamente ouvido e indicado como responsável por essa atividade. Alguns gestores que estavam presentes se colocaram contra durante a discussão, levanto em consideração que as ações externas seriam mais importantes naquele momento, mesmo que o prédio fosse um patrimônio da entidade e que necessitava de manutenção. Ao pedir a palavra argumentei que novos associados deveriam ser bem recebidos, atividades internas eram necessárias inclusive para manutenção do caixa da entidade com o aluguel do espaço de púlpito.

O presidente da ocasião sugeriu a minha responsabilidade pela atividade, liberando uma parte do foco da diretoria para que fossem realizados estudos de viabilidade de uma possível reforma geral.

Com o tempo fomos encontrando dificuldades que requeriam maior volume de recursos, nesse ponto entra o poder de argumentação e persuasão. Após uma vistoria descobrimos que a fiação elétrica era o mais urgente a se modificar, tudo isso sem gerar nenhum incomodo aos profissionais que trabalham no prédio. Fomos caminhando a passos curtos porem ligeiros para a melhoria. A cada nova etapa era necessário levar dados concisos para a diretoria da entidade, demonstrando que o trabalho estava sendo bem feito. Escolhi essa parte do meu trabalho como diretor da entidade pelas tantas vezes que precisei sustentar os benefícios que estavam sendo trazidos, já que uma reforma, da forma como estava sendo feita, não trazia muitas mudanças visuais de imediato. Com essa atividade pude compreender melhor que nem sempre é possível transmitir ao outro a nossa vivência, mas para um resultado positivo é necessário que ele entenda a forma como enxergamos cada etapa do processo e se sinta parte dele também, ficando muito mais fácil persuadir (no bom sentido) um colega que já compreendeu suas intenções e o resultado que você espera dessa ação (EM05).

4.1.7. Ações de convencimento

As ações de convencimento estão associadas ao poder que o gestor exerce dentro do ambiente em que propõe inovações. Nessa questão, a investigação está baseada em descobrir as ações que os empresários buscam aplicar e as formas que encontram para que suas proposições sejam assimiladas e aceitas pelos membros que compõe o grupo que será alvo das inovações. Enquanto gestor de empresa privada, quais as formas que utiliza para que sua equipe

abrace uma nova ideia. Enquanto associado de entidade empresarial, qual as ações de convencimento que aplica para que seus pares aceitem suas proposições em um ambiente que não possui hierarquia definida de forma como se observa nas empresas privadas.

4.1.7.1 Formas de convencimento durante gestão da empresa

Quando o questionamento gira em torno de como o gestor age para convencer sua equipe e seus pares de que é preciso implementar uma mudança interna ou inserir uma novidade na organização que administra ou participa como associado, três dos entrevistados colocam que a demonstração dos benefícios oriundos dessa mudança dentro da empresa é uma forma de convencimento de suas equipes de trabalho. *“Mostrar porque a gente acha que dá certo, quais são os benefícios, quais são os pontos positivos, o que vai melhorar como um todo para eles, e praticamente para a empresa e para os clientes”* (EM02). Para o gestor EM06 dentro da empresa não há grandes dificuldades de convencimento, porém destaca a demonstração de benefícios como uma forma de motivação da equipe para aderir a novidade. *“Então, não tem porque convencer muito. Nós vamos convencer as pessoas de que elas vão ganhar mais, não só referente a valores, salários, valores financeiros, mas que elas vão ganhar experiência... vão ganhar coisas que talvez o dinheiro não pague”* (EM06). O foco gira em torno do convencimento de que as pessoas da equipe terão ganhos profissionais, experiências.

O gestor complementa que a dificuldade em convencer a equipe, em algumas ocasiões, poderá estar ligada à imagem desgastada do líder da equipe. *“A dificuldade pode tá na relação, na visão que a equipe tem do empresário, que a equipe está tendo daquele gestor, daquele gerente, daquele proprietário, enfim.”* (EM06). Para a gestora EF07 o convencimento também surge da demonstração dos benefícios, facilitada pela aplicação prática da inovação. *“Para elas vivenciarem isso eu tenho que fazer acontecer, eu não posso fazer uma forma só teórica, tem que fazer uma forma prática e fácil”* (EF07), ou seja, é importante demonstrar as partes positivas e os frutos colhidos do processo.

Para dois entrevistados a forma de convencimento baseia-se no diálogo, para o gestor EM01, dentro da empresa *“quando eu preciso implementar algo, geralmente, vai pela conversa, pelo diálogo, enfim”* (EM01), isso requer uma visão racional e uma conversa aberta para que todos tenham clareza do que se está propondo. *“Dentro da empresa quando é preciso fazer algo, primeiro nós vamos sentar e conversar entre os sócios, e ali também é sempre um olhar racional sobre a situação que a gente precisa atualizar”*. (EM01). Esse diálogo é trazido pela gestora EF03 como chave de convencimento da equipe, *“então a solução que a gente tem*

é dialogar, porque se eu proponho algo como proprietária eu preciso ter conhecimento com o que eu estou propondo, então a gente precisa dialogar” (EF03). Dessa forma, quando surge alguma discordância, surge também a oportunidade de uma conversa franca sobre as ideias de melhoria para a empresa. *“Porque se eu estou propondo algo para melhorar a nossa empresa e o colega discorda do que eu estou propondo ou não gosta da minha proposta, então eu vou conversar com ele para ver se ele tem uma sugestão melhor.”* (EF03).

Para um dos gestores, além do diálogo e da conversa explicativa sobre as melhorias no trabalho, a confiança no gestor é fundamental para que haja o convencimento.

Eu procuro, como eu falei antes, levar os pontos positivos que também correm diretamente a ele, não só a empresa ou a família, porque eles percebem as vantagens para eles como equipe, como parte do grupo de trabalho. É lógico, eu acho que o brilho no olho... O olho no olho, explicar, falar e dizer: cara, é aqui, é isso que nós vamos fazer. Essa parte com a equipe é importante. É importante porque existe um poder a mais, logicamente, mas é mais importante ainda porque quem já está algum tempo passa a acreditar. (EM04).

O gestor compreende que há uma vantagem, um poder, sobre a equipe pela posição que ocupa, porém entende que tornar a equipe confiante na sua proposição terá maiores benefícios do que uma atitude impositiva.

Para o gestor EM05, a melhor forma de convencimento é *“trabalhar com a materialidade, mostrar para as pessoas que aquilo ali faz sentido”* (EM05), ter foco na realidade da empresa e do mercado.

4.1.7.2 Ações de convencimento junto aos pares

Ao passarmos para as ações dentro das entidades com seus pares, os gestores sugerem atitudes mais delicadas, com menos intensividade na forma de convencimento. Para dois entrevistados a movimentação de persuasão foca na comunicação. *“Então tenho que ter a noção de que eles não vão comprar minha ideia se não estiver na linguagem deles.”* (EM02). Para o gestor é necessário compreender a linguagem do grupo, o objetivo que a diretoria da entidade tem como principal e moldar a apresentação da proposta para ser compreendida pelos pares. Essa comunicação é vista pela gestora EF03 como forma de se chegar ao consenso de que a mudança deverá ser levada em consideração, como proposta de valorizar os objetivos da entidade empresarial que participa. *“Então, sempre que eu preciso convencer alguém a aceitar o que eu estou propondo, eu vou levar essa pessoa a entrar num consenso junto comigo. A me dizer o que ela vê, a ver como eu vejo e a me mostrar a forma como ela vê”* (EF03), a

comunicação, aqui, é descrita como a apresentação de uma proposta de maneira íntima para os colegas, levando em consideração as opiniões e buscando compreender se, de fato, a gestora é entendida ao se pronunciar, ao apresentar e se pôr como proponente de algo.

Para outros dois entrevistados, a forma como se aborda o tema dentro da entidade é determinante, a metodologia da abordagem e o desenvolvimento da proposta, é colocada pelo gestor EM04 como uma forma de aumentar a possibilidade de aceitação: *“Então eu procuro levar em fases o conhecimento e num momento mais propício levar uma boa apresentação, que seja visual, que a pessoa possa realmente analisar aquilo ponto a ponto e com tempo, com tempo pra solidificar”* (EM04). Isso traz a importância de ser gradual e bem estruturado, não sobrecarregando os colegas com informações complexas já no início do desenvolvimento da ideia, procurando germinar a proposta e aguardar o momento propício para uma explanação mais detalhada do assunto. A ideia de que a abordagem é um ponto determinante pode ser observada junto ao gestor EM06, porém com a diferença do posicionamento perante os pares ao propor algo. *“Eu tenho que demonstrar que eu tenho capacidade para levar adiante aquela ideia”* (EM06).

A abordagem pode ser vista como ponto importante do convencimento para outros dois entrevistados, porém com foco na maneira como se aborda o tema, para estes a sensibilidade é vista como fator determinante, ou seja, compreender que a proposta não deve ser apresentada de forma a parecer confronto ou gerar conflitos internos. *“Daí quando vamos para a diretoria da associação... que muda a figura da coisa, é precisa ser mais polido, quer dizer, ter um tato, ver se o dia está bom pra propor algo novo”* (EM01), para o gestor é necessário ter sensibilidade para entender se o clima é propício para levantar os questionamentos que surgirão de uma novidade. Esse fato é encontrado na fala do gestor EM05 quando este diz que *“Na entidade você tem que realmente... não pode ir confrontar na ponta da faca, você precisa realmente trazer a mudança, a coisa assim, de uma forma que ela caia muito bem para os seus colegas”* (EM05).

Para uma das entrevistas observa-se que a experiência e a apresentação de algo concreto acerca da proposição é vista como a forma mais adequada de convencimento, *“mostrando resultados práticos que... Casos que deram certo. Assim que eu penso”* (EF07).

As ações descritas pelos gestores podem ser encontradas na vivência das entidades e nas propostas que surgem dessa relação. Para compreender melhor essa vivência, o relato do gestor EM06 é trazido como exemplo de atitudes diárias observadas nas entidades e que resultam positivamente no campo empresarial.

Abaixo o relato extraído da entrevista EM06 traz características importantes sobre a apresentação da ideia, o fato de surgirem dúvidas quanto a novidade emergente a forma como foram sanadas as mesmas.

A que mais marcou certamente foi a busca pela implantação dos *free shops* nas cidades gêmeas de fronteira. Essa campanha nos levou a visitar cidades potenciais e participar de muitas reuniões em Brasília para acompanhar o andamento da lei. Alguns empresários tinham dúvidas quanto a efetividade do comércio de lojas franca em Livramento, visto que o exemplo dos uruguaios era de não permitir que eles comprassem nas lojas. O receio dos empresários era quanto a capacidade de compra que os estrangeiros teriam se ia suportar a oferta e não seria baixo para manter uma loja franca. Trabalhamos com a ideia de um modelo de aeroporto, exemplificamos e realizamos inúmeras reuniões e palestras dentro da entidade até que todos fossem a favor de empreender uma campanha pela implantação. (EM06).

4.1.8. Resistência a mudanças

Neste ponto a investigação busca descobrir quais atitudes que os gestores tomam quando se encontram na situação de ter suas proposições negadas ou quando o convencimento encontra uma ou mais formas de resistência. A compreensão dessas atitudes é importante para encontrar, na visão dos gestores, quais saídas são encontradas para sanar, de forma harmoniosa, essas resistências para que a proposição seja aceita, tanto por pares quanto por equipes, e inserida no processo cotidiano.

4.1.8.1 Ações semelhantes na empresa e entidade empresarial

Quanto as ações que sofrem resistência, cinco dos gestores demonstraram agir de forma semelhante na empresa e na entidade empresarial. A busca pelo entendimento do ponto controverso que sugere a resistência surge subjetivamente a todas as respostas.

Dois gestores sugerem que suas alternativas de convencimento passam pelo diálogo e pela argumentação. “*Tem que trazer a pessoa aqui, sentar, conversar, escutar ela, compreender as dificuldades, correto, os medos*” (EM02), da mesma forma se coloca com seus pares, questionando os receios que envolvem a mudança, buscando compreender de que forma é possível atingir o consenso. De forma semelhante, para a gestora EF07, a busca pela reversão da negativa poderá ser atingida com uma boa argumentação, tanto internamente (empresa) quanto externamente (entidade empresarial). “*Tenta argumentar sempre mostrando a forma que tá dando certo. Sempre tentando... É... até melhorar o que eu falei ou que eu deixei de falar*”

alguma coisa. Vou colocando tudo ali pra ficar bem claro que dá certo. Não desistam, sabe, na primeira área.” (EF07).

Para um dos gestores é necessário revisar onde está o erro da proposta, analisar de forma atenta a forma como foi proposto, como foi apresentada a proposta aos pares ou para a empresa. *“Eu vou revisar onde está o meu erro. Porque se eu expliquei, se eu tive uma visão daquela situação e na minha cabeça era uma ideia interessante, então eu não consegui demonstrar para aqueles que estão ali como a ideia estava apresentada pra mim.”* (EM01), compreende que se houve um estudo prévio e a fundamentação das ideias de forma coerente, o erro está na forma de argumentar.

A preparação para apresentação de uma proposta é levada em consideração para o gestor EM04, *“as resistências, às vezes, existem quando eu falo antes de estar bem preparado”*. O entrevistado coloca a resistência como reflexo de uma proposta pouco fundamentada, sem apresentação de ideias sólidas, porém, também afirma que algumas situações geram reações negativas pelo momento, não da ideia proposta, afirma que *“Até tem uma proposta que eu fiz seis anos atrás, com outro presidente. A presidente, na hora, disse: olha, legal, mas agora não. Se passaram os dois anos, ela me chamou ‘vamos tocar aquele assunto?’”* (EM04), evidenciando que algumas negativas precisam ser amadurecidas e melhor preparadas, encontrando o momento oportuno de serem apresentadas ao grupo.

O entendimento surge como uma forma de contornar resistências. Entendimento no sentido de compreensão da situação da equipe (empresa e conjunto de pares) e da forma como a proposta poderá atingi-los. *“Você tem que entender porque que existe aquela resistência e através disso mostrar para aquela pessoa que o que você está trazendo vai ter benefícios. E não só ela, mas muitas pessoas vão ter benefícios”* (EM05), destaca a necessidade de entender as razões por trás da resistência e esclarecer os benefícios que a mudança traz.

4.1.8.2 Lidando com a resistência dentro da empresa

Para dois dos sete gestores há uma diferença de atitudes para reverter a resistência dentro da empresa e na entidade empresarial. Para um destes entrevistados a forma como conduz as ações para reverter a resistência dentro da empresa é baseada no diálogo, a gestora EF03 salienta que todas as ações sempre possuem alguma resistência, *“bom, na empresa, as ações sempre sofrem alguma resistência. Isso já é uma coisa comum... Sempre vai ter aquele que acha que... não deveria mudar”* (EF03). A busca pelo caminho de reversão da resistência inicia com a compreensão de que há uma insegurança, *“quando a pessoa acha que não vai ter capacidade*

para fazer aquela nova atividade ou lidar com aquilo que é novo. E então eu vou atrás desse diálogo, vou atrás de entender o que está afligindo aquela pessoa para ela resistir tanto a essa novidade” (EF03).

Não distante do pensamento sugerido pelo gestor anterior, o entrevistado EM06 pontua que o funcionário *“ele não tem que ir trabalhar com medo da demissão. Ele tem que ir trabalhar sabendo que ele é útil, que ele não vai ser demitido, tendo essa garantia, essa segurança”*, essa segurança já é vista como uma abertura para o convencimento. *“Como que eu vou reverter a resistência de um funcionário que não quer se atualizar?... Então, como que eu vou fazer pra ele querer se atualizar? Não é utilizando o medo, não é sendo ostensivo”* (EM06). Aqui é possível compreender duas abordagens distintas dos gestores, porém com foco na mesma ação, enquanto um evidencia o diálogo como busca de entender a insegurança da equipe, o outro ressalta seu entendimento de que a segurança já deve fazer parte do processo interno da empresa.

4.1.8.3 Gerindo resistência junto à entidade empresarial

No que se refere as resistências dos pares perante propostas de mudanças dentro da entidade empresarial, surge para um dos entrevistados a necessidade de autoanálise, *“Então, quando há uma resistência muito forte por parte destes colegas, é preciso acender um sinal de alerta de que talvez eu esteja errado na minha maneira de pensar”* (EM06), é importante considerar que talvez a abordagem esteja sendo coordenada de forma equivocada, confiando na experiência dos colegas de entidade. Considera que, alguns casos, a resistência é acompanhada da existência de um interesse pessoal, mas entender sua proposta torna mais fácil reverter. *“Há situações em que existe algum ego, algum jogo de interesses, e aí vai-se ter uma resistência maior aqui ou ali, mas não... nada que... nada que o conhecimento do projeto não seja argumento suficiente para reverter”* (EM06).

Para a entrevistada EF03, a abordagem dialogada surte o efeito mais eficaz contra a resistência dos pares, levando em consideração que alguns colegas possam não estar compreendendo inteiramente os objetivos do que foi proposto. *“Às vezes alguns colegas têm uma resposta negativa a alguma proposta por não conhecer a proposta, por não entender ou por não viver do mesmo modo”* (EF03), neste caso remete-se ao diálogo aberto com os pares para compreender essa dificuldade e buscar argumentar de forma legível. *“Então é preciso dialogar, é preciso perguntar qual é a situação do porquê que ela sente que não é legal, porquê*

que aquela ideia não vai ser bem aceita, e nisso a gente leva algum tempo, mas... sempre focando na solução” (EF03).

Evidentemente, as dificuldades para reverter situações de resistência assumem características distintas em cada situação. A partir do relato realizado pelo gestor EM01 é possível observar que a situação gerou resistência de alguns pares e foi sendo solucionada de com a aproximação do proponente aos colegas resistentes, vencendo a força contrária a proposta com visitas e diálogo.

Há muitos anos faço parte de várias associações: conselhos de classe, Rotary, entidades empresariais, e toda a vez que preciso falar ou me dirigir a algum grupo eu tenho tido bastante sucesso, não pleno pois é impossível se ter sucesso em todas as ações. Mas no sentido de analisar a situação e motivar os companheiros.

Minha vida é feita de desafios, o desafio atual que está em processo de conclusão faz parte de uma entidade que participo há 25 anos, que é o Rotary Club. Durante a participação já participei de vários debates e agora fui incumbido pelo Governador do distrito a criar um clube apenas de mulheres na nossa cidade.

O desafio não veio apenas com o pedido de uma autoridade da entidade, mas com o convencimento e influencia dentro do próprio clube para abraçar a ideia junto comigo. Eu sempre acredito que vai dar certo, não importa o quanto vá demorar. Mas o projeto está se encaminhando para o fim e com sucesso.

Houve uma certa contrariedade por parte dos associados de outros clubes da cidade, mas aos poucos e com visitas e diálogo foi possível levar esta intensão mais a frente. (EM01).

4.1.9. Ações de uma boa administração

Os entrevistados foram questionados sobre quais ações mais adequadas para uma boa administração, três dos sete gestores consideram que a organização é o ponto principal para uma boa gestão. *“Eu digo que são duas mais importantes, o tratamento com o cliente que tem que ser excelente, e a organização interna”* (EM01), o gestor apresenta o tratamento ao cliente como forma de trazê-lo para a empresa, associando a organização como ponto essencial para que este tenha seu atendimento realizado de forma eficiente.

Junto à organização, o gestor EM02 adiciona a inovação, *“eu acho que é... organização, tudo que acontece deve ser anotado. Inovação, vou botar como renovação, mas na verdade seria tipo essa vertente, esse pensamento de fazer coisas diferentes, fazer coisas novas”*. No mesmo sentido, organização e planejamento são descritas como ações positivas pela gestora EF07, *“Se tu não tá organizado num setor, tu não consegue organizar os outros. Tem que estar organizado em todos pra poder ser. O planejamento, o cuidado com cada área é essencial”*.

Dessa forma, é possível compreender que a organização interna da empresa é trazida pelos gestores como base de uma boa gestão. Essa base de gestão se associa ao planejamento,

inovação e tratamento ao cliente, seguindo da base para as ações que cada entrevistado entende como principal para sua empresa.

Para dois dos gestores o planejamento é visto como esta ação de boa gestão. *“É preciso saber um pouco de cada coisa. E acho que numa síntese, as ações mais adequadas, planejamento... um bom planejamento estratégico, um plano orçamentário”* (EM06). O planejamento é trazido, também, pelo entrevistado EM04, onde pontua que planejar é pensar a médio e longo prazo, traçar objetivos e claros e definidos. *“Planejar? Planejamento, né... saber bem onde a gente tá, no que a gente é bom, que mercado nós temos, quem são os nossos concorrentes, etc., etc.”* (EM04).

Para dois gestores as ações giram em torno de compreensão e liderança. A compreensão é trazida pelos dois gestores como forma de se inteirar de todos os pontos da empresa. *“Uma boa administração, uma boa gestão do negócio é compreender as pessoas”* (EF03), no mesmo sentido, o gestor EM05 traz a compreensão como forma de condução positiva, para o gestor é preciso compreender o ambiente de trabalho, as pessoas com quem trabalha e quais suas experiências, sua trajetória.

As ações mais adequadas para uma boa administração é você entender o local que você está administrando. Você precisa entender as pessoas com que você está conversando, onde elas estiveram, onde estava antes de ela estar ali e o que acabou tornando próximo o pensamento dessa pessoa com o que está se vivendo na organização. (EM05).

A liderança, que surge juntamente com a compreensão para a gestora EF03, é vista pela entrevistada como a ação a partir dessa compreensão. *“Uma das ações que eu descreveria como mais adequadas seria saber conduzir a equipe, saber conduzir as pessoas, ter uma noção de liderança, de se colocar no lugar do outro para entender também”* (EF03), destaca que compreender a equipe é o primeiro passo para saber conduzi-la.

4.1.10. Características de um bom administrador

Quando questionados sobre as características pessoais de um bom administrador, três dos entrevistados colocam a organização como uma qualidade necessária para a posição de gestor. *“O bom administrador ele precisa ser organizado e ter uma visão além do que tá acontecendo hoje”* (EM01), o administrador precisa ser organizado e alinhar isso com uma visão ampla, capacidade compreender o cenário atual para definir os caminhos da empresa. *“Com certeza a organização porque um administrador desorganizado, ele acaba se perdendo*

no seu próprio planejamento e aí tudo aquilo que ele planejou dificilmente vai ser colocado em prática” (EM06), tendo a organização como base, o administrador poderá pôr em prático o seu planejamento, se encontrar e direcionar a empresa para o objetivo. Essas características são a base para a atuação do gestor e o sucesso da empresa. *“Organização. Planejamento... é isso”* (EF07).

É destacado como característica importante de um administrador a racionalidade na gestão de suas ações, *“fazer as coisas baseadas na razão e com uma análise bem crítica, eu acho que é uma característica que defino”* (EM02). Essa racionalidade permite ao administrador tomar decisões mais justas para a empresa. Ações racionais acarretam na confiança da equipe, sabendo que o gestor terá ações justas e pensando no melhor para todos. *“Sendo justo, tu tem confiança nas pessoas, as pessoas tem confiança em ti, na tua empresa”* (EM02), complementa o entrevistado.

Dois gestores entrevistados salientam o conhecimento como uma característica do administrador, semelhante ao pensamento de ter a organização como base, os gestores definem o conhecimento associado a alguma ação que complementa a característica de um bom administrador. Para o gestor EM04 *“tem que ter motivação própria”*, ou seja, é preciso estar motivado ao desenvolver suas atividades. Essa motivação, para o gestor, deve associada a outras características, *“Tem que ter o espírito do empreendedor... conhecimento. O CHA, o conhecimento, habilidades, atitudes”* (EM04). Para o gestor EM05, ter conhecimento do seu trabalho é fundamental, porém é necessário aliar esse conhecimento com outras características, definidas pelo gestor como coragem e humildade. *“Acredito que as características são sobre coragem, sobre ouvir, sobre humildade. Mas também... além do ser humilde, também ter uma profundidade sobre seu trabalho. Entender o seu trabalho com uma profundidade”* (EM05).

Para a gestora EF03, o administrador precisa ter visão, uma boa noção do que faz e visão para o futuro, tanto para identificar possíveis problemas quanto para definir caminhos corretos para seguir. *“É ter uma boa noção do que tu estás fazendo, uma visão de futuro que possa prever alguns resultados negativos para amenizar... E é isso, acho que uma visão do futuro seria uma característica principal”* (EF03).

4.2. DISCUSSÃO E ANÁLISE DE CONTEÚDO

Para discussão e análise dos dados, a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977), demonstrou a formação de categorias iniciais codificadas. Essa codificação surge a partir das palavras-chave de cada entrevista agrupadas e associadas entre si.

Após identificar as categorias iniciais a partir do agrupamento das palavras-chave, foi possível agrupar essas categorias por alinhamento para identificar categorias intermediárias. Cada uma das categorias iniciais possui um conceito norteador que identifica a associação e a formação de uma categoria intermediária.

No Quadro 02, é possível vislumbrar o panorama da formação das categorias. Neste panorama, é interessante observar que, apesar da pesquisa ter a formação das categorias a posteriori, fica evidente a relação entre a política (ações fora do cotidiano) e a administração (ações cotidianas) da forma que Guerreiro Ramos as associa.

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
Experiência como preparo e aprendizado	Base de conhecimento	Gestão dos aspectos fora do cotidiano
Preparação contínua		
Experiência como credibilidade		
Experiência como exemplo de sucesso		
Cautela no processo de proposição	Argumentação e preparo	
Autoanálise e revisão de propostas		
Entendimento do processo de mudança		
Segurança para inovar	Resistência à mudança	
Insegurança como fator de resistência		
Organização e controle	Atividades rotineiras	
Planejamento estratégico e orçamentário		
Suporte de equipe	Gestão de pessoas	
Reconhecimento de potencialidades e méritos		
Envolvimento a partir da liderança		

Quadro 02: Categorias iniciais, intermediárias e finais

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1. Categorias iniciais

As categorias iniciais formam-se a partir da análise de pontos chave das entrevistas e foram agrupados em ordem estabelecida a partir da associação entre os temas.

Categorias Iniciais
1. Experiência como preparo e aprendizado
2. Preparação contínua
3. Experiência como credibilidade
4. Experiência como exemplo de sucesso
5. Cautela no processo de proposição
6. Autoanálise e revisão de propostas
7. Entendimento do processo de mudança
8. Segurança para inovar
9. Insegurança como fator de resistência
10. Organização e controle
11. Planejamento estratégico e orçamentário
12. Suporte de equipe
13. Reconhecimento de potencialidades e méritos
14. Envolvimento a partir da liderança

Quadro 03: Categorias iniciais

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.1.1 Experiência como preparo e aprendizado

Na primeira categoria, os gestores entrevistados revelam sua visão de uma preparação a partir da experiência já obtida em outros projetos. Na seguinte fala, o gestor evidencia que o preparo para assumir cargos de gerenciamento surge com o conhecimento e a experiência em outros setores da organização: *“para o dia a dia da empresa, o que eu fiz na minha preparação foi, quando eu entrei, passar por todos os setores, ficar um tempo em cada setor aprendendo, para depois ter um padrão em geral. Conhecer cada parte”* (EM02).

Para a gestora EF03, o seu preparo veio com a experiência ao longo do tempo que ela associa à expressão ‘com o andar da carruagem’: *“quando a gente soma isso, a gestão de uma empresa, como é o meu caso, acaba que a gente se prepara com a... com o andar da carruagem, né?”*. Essa expressão denota que a experiência surge como aprendizado, invertendo o conceito comum de que a teoria surge antes da prática. A experiência na atividade surge como base de construção de uma teoria ou de processos que poderão ser utilizados para outras ações futuras que exijam esse conhecimento. Isso vem ao encontro do que Cruz (2006) afirma sobre a metodologização do trabalho. Insere o contexto de uma atividade já realizada para a criação de novos processos e metodologias na gestão.

4.2.1.2 Preparação contínua

A preparação contínua amplia a fonte de aprendizado do gestor, associa-se a experiência como base, mas busca alimentar-se de outras formas, mais teóricas, para construir sua base de conhecimento: *“Então, eu diria que a... a preparação, ela vem do dia a dia e também nas entidades empresariais, na cidade, sempre tem a participação em eventos, participação em seminários, a busca pelo conhecimento autodidata, leitura”* (EM 06).

A ampliação de fontes para adquirir conhecimento evidencia que os gestores compreendem que é preciso atualização constante, uma preparação contínua e oxigenação de conceitos. Segundo o gestor EM04, *“além da formação, né, eu me dedico muito à leitura. Então, tive épocas de ler bastante sobre marketing, tive épocas de ler bastante sobre planejamento, tive épocas de ler e participar de congresso de recursos humanos”*, evidenciando que a busca pela formação continuada, mesmo após conclusão de cursos e seminários, é uma de suas formas de ampliação do conhecimento.

Isso posto, vem ao encontro do que referencia Oliveira *et al.* (2012), inserindo a noção de uma busca sempre renovada por novos processos de gestão. Na análise do autor, essa constante modificação dos processos foi vista como fator que inviabilizou o seguimento e desenvolvimento da teoria burocrática de Weber. Martins (2007) traz essa característica de preparação contínua como efeito do surgimento de teóricos pós-burocráticos, como Peter Drucker, que influenciam os gestores à busca por uma excelência utópica na gestão das organizações.

4.2.1.3 Experiência como credibilidade

Assim como a experiência em determinadas ações traz ao gestor uma forma de aprendizado, esta poderá servir como crédito para que o gestor se torne modelo para ações ou atividades futuras.

Bom, primeiramente, uma das coisas que eu coloco é que assim, quando eu cheguei até o posto que eu exerço, algo que me foi colocado muito claro, não dá confiança, mas da credibilidade no trabalho. Então... é... Eu vou com essa credibilidade para daqui a pouco falar com as pessoas que precisam falar para buscar apoio (EM05).

Nossa credibilidade vale ouro. Eu tenho propaganda, tudo que eu vejo aí. Mas não adianta tu fazer propaganda, se lá dentro tu age diferente. Não adianta mostrar pra fora uma coisa e ali dentro... Outra atitude (EM01).

A credibilidade é uma forma de experiência e uma forma de construir conhecimento dentro da organização, tanto para a equipe quanto para experiências futuras. A credibilidade é sugerida a partir da implementação de processos e a adequação dos processos ao mercado que a empresa se insere, vindo de encontro ao que diz Correia (2001), para quem o trabalho é tido como o processo de produzir algo, sendo este algo a credibilidade da organização do entrevistado.

4.2.1.4 Experiência como exemplo de sucesso

Aqui volto a focar no tema da experiência como uma formação de conhecimentos futuros, compreendendo que exemplos de sucesso no passado da gestão de uma organização imprimem no futuro a facilidade de aceitação de ideias novas. Conforme é ressaltado pelo gestor EM04, a visão de futuro dentro da organização pode não ser a mesma para todas as pessoas envolvidas ou até mesmo possuir distorções de acordo com a forma como se constrói essa experiência, e fica evidente na fala do gestor que essa construção tem influência de ações anteriores.

Porque já teve várias experiências que foram de sucesso. Então eu tenho vários exemplos, mas eu tenho um grupo de produtos aqui que a gente não trabalhava, que começamos a trabalhar talvez 8 anos atrás, que começou a dar resultado há 4 anos atrás. Começou a ficar representativo em vendas. Mas era uma visão de futuro, que eu diria, esse é um mercado bom, esse é um mercado que nós precisamos atuar, um mercado complementar, todos os nossos clientes consomem esse tipo de produto, mas nós não temos nada, não sabemos nada. E no começo foi difícil, o pessoal ficou meio assim e tal, não acreditava muito. E são produtos de sazonais também de quatro meses no ano, hoje o pessoal percebe como vale a pena ter aqueles produtos naqueles quatro

meses do ano, pode ser que o resto do ano não seja tão valoroso, porque vende pouco, mas naqueles quatro meses o pessoal já percebe. Então quando tá chegando aquela época eles já estão comentando: não pode esquecer, nós precisamos aumentar o estoque de tal produto, tá chegando a época. (EM04).

Assim, a experiência se alia ao aprimoramento da técnica como havia discutido Heidegger (1995). Para o autor, a técnica está relacionada ao saber, podendo dialogar as contribuições do autor com a reflexão ocasionada nesta categoria analítica em que a experiência relatada é direcionada ao aprendizado, em que o conhecimento dos processos e aprimoramento destes é considerado um exemplo para futuras ações.

Além disso, Weber (2006) traz uma reflexão acerca da extrema racionalização do trabalho, manifestada pelos entrevistados e vista como uma tendência positiva. Logo, a racionalização se veste como uma dedicação funcionalista e determinante para o futuro da organização, utilizando exemplos passados para exercer motivação ou direção sobre os funcionários.

4.2.1.5 Cautela no processo de proposição

Ao se deparar com atividades novas, mudanças que precisam ser aplicadas ou proposições de novidades, os gestores entendem que é preciso ter cautela durante o processo, avaliar e analisar cada passo preparados para a possibilidade de alteração da proposição inicial para adequar ao momento da organização.

Eu sempre procuro trabalhar com um pouco de prazo, né? Então, pegar o assunto... levar para a diretoria de uma forma, com pouca profundidade inicialmente, apresentar: olha, esse tema existe, também tem essas possibilidades... é algo interessante conversar agora. (EM04).

Essa fala evidencia que a proposta em um grupo que exige certo nível de argumentação, deve ser levada em partes, com prazo para ser assimilada e dialogada. Para o gestor (EM01) *“Dentro da empresa quando é preciso fazer algo, primeiro nós vamos sentar e conversar entre os sócios, e ali também é sempre um olhar racional sobre a situação que a gente precisa atualizar”*, isso reflete a necessidade de estar pronto para abrir-se a novas ideias que possam atualizar a proposição. O mesmo gestor ainda complementa da seguinte forma:

Digamos que eu chegue lá com uma ideia, mas o presidente tem uma pauta diferente pra reunião do dia, então eu não vou pedir a palavra e colocar algo sendo que o presidente já impôs outra pauta, então não. Mas eu sempre vou... sentindo como está o clima. (EM01).

Isso demonstra que a cautela acompanha as proposições, tanto na empresa quanto na entidade empresarial, de forma subjetiva ao próprio ato de gerir essas mudanças. Fica implícito nos relatos que é preciso agir de forma racional e sem distinções, tendo abertura para novas ideias assim como gostaria que suas proposições fossem recebidas de forma positiva, ainda que sofram alterações ou sugestões de melhoria.

Em paralelo às ideias de Maquiavel (1994), nesta pesquisa, os resultados apontam que os líderes necessitam encontrar bases de conhecimento e métodos pragmáticos para manter a organização, vindo de encontro a ideia de que proposições precisam estar embasadas e serem pensadas levando em consideração o objetivo do proponente e os desejos daqueles a quem a proposta deverá impactar.

4.2.1.6 Autoanálise e revisão de propostas

Quando é preciso indicar mudanças ou lidar com novos processos, sempre acompanha a preocupação com o recebimento negativo da proposição. Essa preocupação faz com que os gestores realizem revisões dos projetos e autoanálise das proposições e da forma como estão propondo algo. Para o gestor EM01 as proposições surgem para o proponente de uma forma, e essa forma deve ser repassada aos demais sócios ou pares, quando algo não é recebido da forma como imagina que deva ser, ressalta que busca identificar onde está o erro da sua apresentação.

Eu vou revisar onde está o meu erro. Porque se eu expliquei, se eu tive uma visão daquela situação e na minha cabeça era uma ideia interessante, eu não consegui demonstrar para aqueles que estão ali como a ideia estava apresentada para mim (EM01).

A autoanálise engloba o momento da organização e a forma como se apresenta diante das necessidades daquele recorte temporal em que é sugerida, ou seja, algumas proposições podem sofrer com a recusa devido ao momento em que se está vivendo. *“Até tem uma proposta que eu fiz seis anos atrás, com outro presidente. A presidente, na hora, disse: olha, legal, mas agora não. Se passaram os dois anos, ela me chamou: vamos tocar aquele assunto?”* (EM04). Isto evidencia que fatores externos também influenciam na decisão de aceitar ou não uma proposição sem excluir a possibilidade de se revisar e atualizar a proposta.

Essa categoria vem ao encontro do que Morgan (2006) analisa quanto aos interesses que envolvem propostas. Os gestores dedicam certa atenção aos interesses que podem ser utilizados

como troca e podem reduzir a possibilidade de haver resistência. Os objetivos e metas que circulam em torno de trocas expõem as relações políticas dentro das organizações.

4.2.1.7 Entendimento do processo de mudança

Para os gestores é importante conhecer os processos da mudança com profundidade para não correr o risco de desconhecer fatores importantes do processo que serão evidenciados por seus pares ou equipe e deixá-los sem a resposta para essa lacuna. Fica claro que aquele que instiga a mudança deverá ter a capacidade de gerir e coordenar o que é proposto.

Para convencer os empresários, para convencer os colegas, diretores, é preciso ter domínio daquilo que está se propondo. Se não há o domínio daquele projeto se não há a vontade de liderar aquele projeto que está se propondo, então não vale a pena propor (EM06).

Eu tenho que mostrar a mudança na prática. Tem que mostrar que isso funciona, mostrar para elas vivenciar isso eu tenho que fazer acontecer eu não posso fazer uma forma só teórica tem que fazer uma forma prática e fácil (EF07).

A participação ativa no processo de mudança é evidenciada como forma de argumentação positiva para aceitação da proposição em frente aos pares e a empresa. Conhecer o processo de mudança ou estabelecer um novo modelo a partir de algo que o mercado impõe é um fator que consagra o gestor como líder daquela proposição. Entender que é preciso identificar as variáveis da mudança durante o processo de implementação de uma nova ideia ou ações torna-se uma característica pessoal que coloca o gestor a frente no debate argumentativo.

O entendimento do processo se corrobora com o explicitado por Fialho (2014) quanto à materialidade das relações sociais. Nela é possível identificar que a compreensão do processo da mudança é parte da gestão dessa materialidade, vindo ao encontro da ideia de que o processo de mudança dentro da organização é visto na fronteira entre a gestão da mudança e a utilização da retórica como forma de convencer a mudar.

4.2.1.8 Segurança para inovar

Durante o processo de entendimento de novas ações, independente se estas surgem externa ou internamente, o gestor precisa sentir-se seguro para implementar suas proposições ou formular argumentos para demonstrar que tais ações poderão ser benéficas para sua organização. A segurança do gestor enquanto pioneiro nas movimentações que realizarão

modificações processuais na organização é fator que sugere diminuição da resistência sobre suas proposições.

Ah, eu quero fazer isso? É porque eu quero fazer isso. Então eu sou super segura. Eu não tenho... Acho que pelo fato de eu ter passado por algumas experiências que eu achava que não iriam dar certo e foi tudo como eu pensava, hoje eu sou mais segura e eu proponho. E se tiver que receber um não? Tá tudo bem! Mas eu tô ali pra expor a minha ideia, pra passar o que eu penso, pra expor novas ideias, novos caminhos. (EF07).

A segurança acompanha os gestores como uma ação motivacional. Estar segura do que se propõe ou demonstrar que há segurança no processo, não estanca a resistência, mas aumenta a aceitabilidade.

A metodologia de um grupo também evidencia que a segurança pode ser fator de abertura, de maior diálogo entre os pares e equipe que trabalham junto aos gestores entrevistados. A participação em grupos abertos a novas propostas configura uma importante base para trazer segurança ao gestor.

Quando alguém tem alguma novidade, que alguém quer expor essa novidade, ou quer propor essa novidade, nós damos toda a atenção e buscamos sempre entender de que forma que aquilo vai ser bom pra gente. Mesmo que seja algo um pouco mais difícil, então nós nos unimos para que aquilo seja bom. Claro que há algumas situações que não, né, que são mais difíceis assim, de se propor e tal, mas a gente sempre busca ter essa visão de apoio. Então, por mais difícil que seja, de alguém colocar uma ideia nova, a gente já tem essa dificuldade nas nossas empresas, na nossa casa. Então ali é um espaço de aceitação, é um espaço onde as ideias são sempre bem-vindas e isso nos coloca numa posição muito... muito segura para fazer essas propostas. (EF03).

Para Guerreiro Ramos ([1946] 2012), há uma busca constante para a racionalização, vindo ao encontro da necessidade constante de inovar dentro das organizações, evidenciando uma lógica funcionalista na gestão das empresas. A tendência de aprimoramento constante evidencia aos gestores que em determinados pontos é necessário assegurar-se de que a sua proposta será bem recebida, sendo uma característica comportamental evidenciada por Robbins (2018) como uma forma de utilização da política dentro das empresas. Todavia, pelo relato de EF03, vê-se que nas entidades empresariais a lógica da inovação é nutrida por relações de confiança que permitem a criação de um espaço de segurança para propor ideias, escapando de uma lógica funcional-comportamentalista, pois as interações não são mediadas por estímulos e respostas, como se fossem relações de causa e efeito.

4.2.1.9 Insegurança como fator de resistência

A insegurança é vista pelos gestores como fator que influencia na resistência ao novo. A visão de uma novidade pode acarretar medo e insegurança, tornando a resistência maior em relação ao que se pretende modificar. Tanto em relação as ações que surgem como uma resposta ao campo de atuação de cada gestor quanto ao posicionamento frente a necessidade de adaptação a inovações, a insegurança faz-se presente sempre que o processo que se pretende implementar não é relacionado ao que já se percebe como atividade dominante do grupo. Uma das funções dos gestores de empresas privadas é prever as mudanças que o seu mercado de atuação irá impor como adaptação, sempre que há necessidade de estabelecer novos procedimentos que exigem da equipe de trabalho (tanto na empresa quanto na relação entre pares) novas atitudes frente ao desenvolvimento de atividades antes não praticadas, surge a insegurança com a capacidade de realização do que é proposto. Essa insegurança envolve desde não saber lidar com tecnologias até a incapacidade de adaptação de colegas com o procedimento que é necessário.

Quando questionado sobre as principais dificuldades encontradas na promoção de mudanças, o gestor EM02 coloca a resistência a mudanças como principal, mas essa resistência está associada a insegurança sobre aquela mudança. *“Resistência, resistência a mudança, é o principal, como eu falei, tudo está ligado à insegurança”* (EM02), resistir se relaciona a não compreender ou não querer sair de uma situação que para a organização é algo já confortável. O gestor EM02 expõe um pequeno relato que transmite a relação entre a segurança e a insegurança de sua equipe, evidenciando que a solução de transmitir segurança tornou-se, naquele momento, uma alternativa a resistência. Segundo o gestor:

A gente viu que ele [funcionário] tinha perfil de vendas. Não queria ser vendedor. E daí, [foi proposto] fazer um teste. Vai para lá, banco de teu salário de comprador aqui. Se tu vender menos, eu mantenho o salário. Hoje é o melhor vendedor. Tudo tu tem que dar uma segurança para eles e mostrar que eles vão ganhar. Agora vamos pegar um cenário semelhante. Se eu simplesmente quisesse botar o cara, falar: vai para lá agora. O cara já ia vir mais apavorado, já ia vir mais inseguro, de repente não ia entregar porque ele não ia se sentir com a segurança financeira por trás, de repente não ia estar certo, entendeu? então é como eu te falei, o que tem que fazer é mostrar pra eles que vai ter um benefício próprio pra eles e que a empresa vai dar o suporte que ele não vai ficar solto ali nesse sentido a gente entende? Vem pra cá, faz um teste, não deu certo, tu volta pra onde estava. (EM02).

A insegurança também surge como fator de resistência para o próprio gestor, ao não se considerar capaz de realizar propostas de mudança ou não se entender como o agente principal daquela alteração, mesmo que sua capacidade e experiência já tenham sido comprovadas em

outros projetos. “A maior dificuldade mesmo é aquela ansiedade, aquele receio de que as coisas não sejam daquele jeito, ou que deem errado, enfim, mas de resto eu acredito que nós estamos ali sempre para aprender, e aprender inclusive com os nossos erros.” (EF03), a fala torna evidente que há certo receio que permeia o que é novo, sugerindo que a não aceitação da proposta, ainda que necessária e urgente, poderá acarretar medo de que outras proposições futuras sofram da mesma negativa, ainda que o ambiente seja propício para a aceitação.

Essa resistência surgida da insegurança por parte da equipe sugere que os objetivos não estão na mesma sintonia, ou seja, surge quando há distanciamento entre o que se pretende como objetivo da organização e os objetivos individuais. Para minimizar essa resistência, Morgan (2006) teoriza que a utilização da política dentro das organizações deve pretender amarrar tais objetivos organizacionais com os individuais, minimizando os pontos contrários às propostas.

4.2.1.10 Organização e controle

Para os gestores, as atividades que determinam sua relação diária com a empresa estabelecem forte relação com a organização e o controle dos processos internos da sua empresa. Porém é observado que nas atividades políticas dos gestores surgem características de organização e controle de processos, como a revisão de atividades e determinação dos passos a seguir em determinada ação. Essas atividades, ainda que possam ser interpretadas como novas proposições, seguem rotinas onde é possível observar uma atuação mais focada nas atividades de rotina.

Os aspectos relacionados a organização e controle surgem quando os gestores indicam a forma como gerenciam suas atividades mais rotineiras. “o que mais eu sou exigida são pagamentos, investimentos, alguma obra, algum conserto do espaço, algum conserto do prédio aqui, de algum equipamento” (EF03), a gestão é um aspecto entendido pelos gestores como um processo diário de buscar soluções para pequenos problemas. “Como gestor eu faço planejamento, finança toda a minha, coordenação de vendas, gestão de vendas, compras de grandes volumes, grandes fornecedores, a parte da supervisão da parte de comunicação, isso aí basicamente” (EM04), o controle surge como uma forma dos gestores manterem seus negócios com a sua ordem determinada, ou seja, como os gestores atuam para que a empresa esteja sempre em suas mãos.

É possível observar que há bastante entendimento sobre inovação, melhorias e desenvolvimento de novos processos de gestão e controle empresarial, porém, ainda que

aparentemente abertos a mudanças mais radicais, os gestores não abrem mão de algumas ações conservadoras dentro das suas organizações.

A organização, como ação diária, torna o planejamento da empresa viável, o ambiente que não se mantém organizado dificulta a aplicação do que é planejado. “*A organização, em primeiro lugar, precisa ter tudo em dia, precisa ter conhecimento, precisa saber como que a empresa está funcionando, como que a... que a organização está funcionando, precisa dominar todos os detalhes da empresa*” (EM02), organizar, para os gestores, pode ser levado para as empresas como sinônimo de controlar.

Isso vem de encontro ao que diz Arendt (2007), em que a gestão se torna unificada a partir da instrumentalização dos processos, sendo a prática relatada uma forma evidente de que o controle é uma instrumentalização para unificar a gestão. Durkheim (1999) colabora com essa crítica quando estabelece que a divisão do trabalho tende a exercer no indivíduo um foco sobre suas atribuições e não reflete sobre as funções que exerce, colocando o controle dessas atribuições como ferramenta utilizada na gestão das empresas.

4.2.1.11 Planejamento estratégico e orçamentário

Essa categoria coloca em evidência mais uma atividade que permeia diariamente sobre as ações dos gestores privados. “*Muitas coisas que eu faço no meu dia a dia eu não faço pensando pra hoje, eu pensando mais lá na frente, em coisas que a gente já vai estudando agora pra praticar na frente*” (EM02), o pensamento estratégico, ainda que não foque em atividades diárias operacionais, passa a fazer parte do contexto de atividades diárias do gestor, é visto como ações tomadas no dia a dia que farão parte de uma estratégia pensada e planejada. Ainda que o planejamento estratégico seja uma expressão presente diariamente nas atividades dos gestores, essas ações focam, basicamente, na administração do processo com foco no aumento do patrimônio, deixando de lado, muitas vezes, ações que fazem parte de um planejamento estratégico estruturado e pensado para o desenvolvimento da organização como um todo.

E acho que numa síntese, as ações mais adequadas, planejamento... um bom planejamento estratégico, um plano orçamentário, porque o dinheiro, apesar de não ser, de a gente ter vários departamentos dentro da empresa, o departamento financeiro é o mais importante. (EM06).

Pensar no futuro, fazer as coisas pensando no futuro, não pensando só em hoje porque se não é muito complicado. Basicamente isso, estar bem planejado, saber para onde quer ir, saber qual é o seu status, qual a tua condição. (EM04).

Ainda é possível identificar que sobre o planejamento, este encontra lugar de prioridade nas atividades dos gestores, apesar das atividades que dispensam das ações planejadas. Fica claro que o ato de pensar para além da atividade do dia está constantemente presente.

Por conseguinte, o foco relatado pelos gestores em questões diretamente ligadas à posição financeira das organizações sugere que qualquer planejamento deve focar sempre em aumento de capital. Assim, os processos estabelecidos para planejamento estratégico ou financeiro vem de encontro ao que diz Weber (2004), em que o salário se torna ferramenta de controle do empresário sobre aqueles que exercem as atividades na empresa, logo, para exercer tal influência é necessário aumentar cada vez mais a capacidade financeira da organização.

4.2.1.12 Suporte de equipe

A equipe torna-se parte do processo que envolve a gestão de um processo ou uma atividade. É possível identificar que o tratamento com a equipe de trabalho se torna parte de uma rotina que envolve a manutenção da motivação e o direcionamento para o objetivo que se quer atingir. É importante manter a equipe coesa e eficiente, juntamente a isso é preciso compreender que a equipe se torna parte do requisito para desenvolver uma atividade.

Como é que tu faz pra ter uma equipe tão motivada? Eu contrato pessoas motivadas. Não é? Porque não dá pra motivar todo mundo todo dia. Nem com dez, nem com mil funcionários. Então, a gente tem que ter um brilho próprio, tem que ter vontade, tem que acordar com vontade (EM04).

eu trabalho dessa seguinte maneira, assim: ó, se eu tenho uma função... Eu pego a minha função que eu tenho que fazer e trabalho em cima daquela função. Tem que fazer isso, isso, isso, isso, isso, daquela função. Aí eu vou fazer o meu... eu vou criar o meu... a minha forma de trabalhar, o meu plano de trabalho em cima daquela função. E vou desenvolver juntamente e normalmente com mais outras e que outras pessoas. Eu sozinho, eu não consigo nada. (EM01).

O gestor compreende que não desenvolve o trabalho de maneira autônoma, necessitando do suporte que a equipe pode proporcionar. Esse suporte não se limita somente a entrega da equipe para o gestor, mas do gestor para a sua equipe, a troca se torna eficiente quando o gestor compreende que sua equipe é seu suporte de trabalho e vice-versa. Para o gestor EM02, é “*dar o suporte, escutar a pessoa e prestar o suporte... é chamar pra conversar e escutar, principalmente escutar e se colocar à disposição para ajudar aí, pra dar esse suporte*”. O

trabalho em grupo é visto como uma troca, o gestor passa a liderar e indicar o caminho e, durante o processo, o gestor se coloca como alicerce para a equipe.

Essa relação aproxima-se do que diz Dardot e Laval (2016, p. 322) em que a “gestão do novo sujeito é fazer com que o indivíduo trabalhe para a empresa como se trabalhasse para si mesmo e, assim, eliminar qualquer sentimento de alienação e até mesmo qualquer distância entre o indivíduo e a empresa que o emprega”. Assim, é de interesse do gestor sempre mostrar-se disposto a plena doação para a equipe e agir como alicerce, ainda que, na prática, a base que sustenta a organização seja o próprio indivíduo que forma a equipe.

4.2.1.13 Reconhecimento de potencialidades e méritos

O reconhecimento é fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional, essa prática denota que o gestor está atento a forma como cada um se desenvolve dentro da equipe de trabalho. Cada membro de uma equipe possui habilidades e características distintas, dessa forma é preciso compreender a forma como cada um percebe o ambiente que está inserido e de que forma é possível motivá-los a aperfeiçoar sempre suas atividades.

Observa-se que os gestores possuem a preocupação de incentivar o desenvolvimento individual para atingir um cenário de colaboração interna e simetria para encaminhar a equipe na direção do objetivo. Este desenvolvimento focado na criação de um melhorias, precisa ser reconhecido em cada etapa de sua trajetória. Nas empresas, os gestores buscam manter suas equipes motivadas com os reconhecimentos dos seus trabalhos e a gratificação pelos méritos individuais e coletivos.

Aí, vamos falar: pessoal, vamos fazer isso aqui, a empresa tem dinheiro para investir nesse aqui, é só vocês quererem, entendeu? É só vocês quererem, então..., mas se vocês não quiserem, aí... Não vai dar certo, porque quem faz acontecer é as pessoas, é a equipe. Se eles não comprar a ideia não vai dar certo, porque quem faz é eles. (EM02).

O reconhecimento dentro das organizações confirma o que Dardot e Laval (2016) trazem sobre a relação entre os indivíduos e as organizações. Reconhecer e incentivar a compra da ideia do gestor se relaciona com a ação de tornar os objetivos da organização como sendo objetivos do próprio indivíduo, e vice-versa.

4.2.1.14 Envolvimento a partir da liderança

O envolvimento do grupo em torno de um projeto ou de ações que a organização deve realizar busca como base as atitudes do gestor, este é o espelho que leva o grupo a se envolver nos processos. Para isso os gestores compreendem que a liderança em qualquer aspecto, seja na proposição de novas ideias ou nas atividades diárias, surge como estopim para melhor aceitação de sua equipe ou colegas. “*Se não há o domínio daquele projeto se não há a vontade de liderar aquele projeto que está se propondo, então não vale a pena propor*” (EM06), a motivação dos colegas surge quando estes conseguem perceber no gestor a capacidade e a vontade de tomar a frente de uma atividade.

Para o gestor EM04 a busca pela motivação parte de encontrar pessoas já motivadas, mas inclui a sua própria motivação para liderança das suas atividades e de sua equipe.

Como é que tu faz pra ter uma equipe tão motivada? Eu contrato pessoas motivadas. Não é? Porque não dá pra motivar todo mundo todo dia. Nem com dez, nem com mil funcionários. Então, a gente tem que ter um brilho próprio, tem que ter vontade, tem que acordar com vontade. (EM04).

Praticar a liderança é compreendido como o direcionamento do caminho a ser seguido e o acompanhamento da equipe nesse caminho, tendo empatia para entender como as pessoas a sua volta interpretam as situações que estão colocadas. “*Ser mais próximo das pessoas que tu convive, escutar elas, jogar uma conversa fora, às vezes nem conversa formal, o cara te conta um pouco da vida dele, de alguma forma, você entendeu os motivos*” (EM02).

O envolvimento é tratado como reflexo de um exemplo que o líder exerce sobre a equipe, vindo ao encontro do que Aristóteles (2007) explicita quanto à retórica, sendo aqui tratado como uma forma não-verbal de convencimento, a liderança surge como uma forma de envolver os trabalhadores e direcioná-los ao cumprimento de metas e alcance de objetivos organizacionais.

4.2.2. Categorias intermediárias

Após a criação das categorias iniciais, foram estabelecidos conceitos norteadores para cada categoria, a partir destes conceitos foram definidas categorias intermediárias. Para as categorias intermediárias foram agrupados conjuntos de categorias iniciais que possuíssem

semelhança de ideias e conceitos. No quadro 04, é possível identificar cada uma das categorias iniciais e a quais categorias intermediárias elas se derivam.

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias
Experiência como preparo e aprendizado	Base de conhecimento
Preparação contínua	
Experiência como credibilidade	
Experiência como exemplo de sucesso	
Cautela no processo de proposição	Argumentação e preparo
Autoanálise e revisão de propostas	
Entendimento do processo de mudança	
Segurança para inovar	Resistência a mudança
Insegurança como fator de resistência	
Organização e controle	Atividades rotineiras
Planejamento estratégico e orçamentário	
Suporte de equipe	Gestão de pessoas
Gestão de equipe e liderança	
Envolvimento a partir da liderança	

Quadro 04: Processo de derivação de categorias iniciais para intermediárias

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2.1 Base de conhecimento

A primeira derivação possui o foco na experiência como forma de obtenção de conhecimento do gestor. A categoria “base de conhecimento” deriva das categorias: experiência como preparo e aprendizado; preparação contínua; experiência como credibilidade e experiência como exemplo de sucesso.

Categorias Iniciais	Conceito Norteador	Categoria Intermediária
Experiência como preparo e aprendizado	Evidencia conhecimento obtido em outras ações	Base de conhecimento
Preparação contínua	Indica atualização constante de conhecimento	
Experiência como credibilidade	Denota ações anteriores que trazem credibilidade para novas propostas	
Experiência como exemplo de sucesso	Referencia projetos anteriores como forma de obtenção de experiência	

Quadro 05: Processo de derivação da categoria intermediária “Base de conhecimento”

Fonte: elaborado pelo autor.

Para os gestores, a base de conhecimento está associada a experiência adquirida durante a trajetória de vida profissional. Essa experiência é tida como base para levar a cabo novas ações e gerir os projetos que podem ser na empresa ou nas entidades empresariais. *“Isso tudo só é possível quando se tem alguma experiência já, quer dizer, se não fossem outros tantos projetos que fiz parte não seria fácil este de agora”* (EM01), essa fala torna evidente que a experiência é, na visão dos gestores privados, uma parte da formação do conhecimento.

Como conhecimento os gestores comparam sua formação com a prática de gerir os negócios, para eles é importante ter a formação teórica, mas é preciso agregar com a prática e o aprendizado das atividades diárias para implementar novos projetos.

Então essa preparação vem muito da experiência, mas também vem muito da teoria, e acredito que o segredo tá em alinhar a teoria e a prática. Filtrar da teoria aquilo que as coisas, aquilo que a gente pode aplicar e colocar em prática nos nossos negócios, sempre calculando certinho onde vai pôr o pé, sempre focando nas decisões que são... que são para o benefício do nosso negócio. (EM06).

São coisas que... vem muito da união entre teoria, os estudos que a gente tem, e a prática que nós temos dentro do nosso negócio. São muitos anos de atuação, então não tem como fazer algo novo sem lembrar de situações passadas, sem associar essa novidade a coisas que à forma propostas, erros cometidos, acertos cometidos, enfim, isso demanda experiência e também atualização, teoria, estudo, são esses apoios que a gente busca. (EM06).

Os gestores compreendem a importância de uma formação teórica para dar o norte de como poderão lidar com as dificuldades que se apresentam. A base de conhecimento gira em torno de aspectos diários e aspectos inéditos na gestão, onde é possível compreender que a experiência é evidenciada como uma forma de se preparar para lidar com ambas atividades, tanto na proposição de novidades quanto na gestão diária.

O conhecimento como base é sugerido pelos gestores como uma forma de legitimar a relação de liderança dentro da organização e em junto com seus pares, tanto pela experiência quanto pela formação acadêmica. O domínio dos processos vem ao encontro do que diz Souza (2020), compreendendo que a legitimação a partir do conhecimento avançado dos processos administrativos o aproxima da *poieses*, ou seja, o conhecimento, aqui, exercido a partir de aprendizagem teórica ou prática, pode ser aplicado em diferentes casos, evidenciando a sua durabilidade.

Para Arendt (2007), a labor é algo que se expressa além da produção, além do que é produzido pelo trabalho. O conhecimento, como um resultado intangível da experiência vem tornar-se resultado do labor, que ao contrário do trabalho produzirá independente de haver meios de produção ou não. A legitimação parte de uma ideia em que o gestor exerce sua posição compreendendo-a como labor, não como trabalho.

4.2.2.2 Argumentação e preparo

A categoria intermediária “Argumentação e preparo” foi definida a partir da junção das categorias: cautela no processo de proposição; autoanálise e revisão das propostas; entendimento do processo de mudança.

Categorias Iniciais	Conceito Norteador	Categorias Intermediárias
Cautela no processo de proposição	Denota a necessidade de realizar propostas de forma cautelosa	Argumentação e preparo
Autoanálise e revisão de propostas	Indica preocupação do gestor com a possibilidade de negação de sua proposta	
Entendimento do processo de mudança	Evidencia a necessidade de compreender todo o processo proposto	

Quadro 06: Processo de derivação da categoria “Argumentação e preparo”

Fonte: elaborado pelo autor.

A argumentação é um ponto importante para a proposição e adequação a novos cenários dentro das organizações. A argumentação para implementação de alguma proposição evidencia preparação dos gestores para tal, esse preparo utiliza-se da experiência já mencionada e das teorias que baseiam o conhecimento.

Para os gestores privados não basta compreender a necessidade de argumentar, mas de se preparar para que esta ação não resulte em impasses e conflitos. Para tanto, fica evidente que há diferentes formas de se planejar mudanças dentro das organizações, levando o processo de implementação a ser um processo de aceitação de mudanças e assimilação das possibilidades que podem surgir com essas modificações.

Não apenas é possível compreender a argumentação como ponto importante de proposição como de aceitação de uma realidade que sugere precisa ser atualizada por diversos motivos.

[...] é preciso ter uma base muito boa de argumentação e de conhecimento de cada ideia a fundo para não chegar lá na entidade e propor olha, queremos fazer tal projeto e aí alguém pergunta quanto que vai custar esse projeto e aí o proponente não sabe quanto que custou. Ou então alguém pergunta algo que não foi pensado durante a elaboração da ideia. Aí então, o proponente precisa ter humildade de reconhecer que ele precisa aprofundar melhor, se aprofundar mais no assunto para propor algo mais tangível da próxima vez. (EM06).

A fala do gestor EM06 sintetiza a ideia de formação desta categoria. Ele expõe que a argumentação precisa estar associada ao conhecimento do projeto que se pretende apresentar. Isso vem ao encontro da noção de retórica abordada por Mintzberg (1985).

Para o autor, a retórica é a baliza que define o tom das discussões dentro das arenas políticas, criando alianças e fortalecendo elos que facilitem o caminho das decisões. O preparo surge como base para uma argumentação mais convincente e que eleve o nível dessas discussões tendo como eixo central a proposta que se pretende colocar em andamento. Os resultados também se coadunam com as análises de Leonel Junior, Silva e Azevedo (2009), para quem a retórica é uma virtude inerente ao bom administrador, levando o gestor ao domínio de argumentos plausíveis e determinantes muitas vezes frente ao debate entre pares e no contorno de situações de resistência.

4.2.2.3 Resistência à mudança

O processo de derivação da categoria “Resistência à mudança” se dá a partir da união das categorias iniciais: segurança para inovar; insegurança como fator de resistência.

Esta categoria intermediária possui uma característica distinta no processo de derivação, pois traz duas categoriais iniciais que se direcionam de forma contrária uma da outra. A resistência a mudança surge, para os gestores, como sendo fator derivado de outras

características que a organização possui. O fato que mais surge durante os questionamentos sobre resistência as mudanças é o sentimento de insegurança dos demais para com a novidade, “*é a insegurança de mudar.*” (EM02).

Categorias Iniciais	Conceito Norteador	Categorias Intermediárias
Segurança para inovar	Referencia a segurança do gestor como fator de geração de confiança	Resistência à mudança
Insegurança como fator de resistência	Denota a insegurança de pares ou equipe de trabalho como fato de resistência a mudanças necessárias.	

Quadro 07: Processo de derivação da categoria intermediária “Resistência à mudança”

Fonte: elaborado pelo autor.

Qualquer processo de mudança do *status quo* sugere insegurança quando não se possui conhecimento pleno no que que poderia vir a partir daquela modificação, daquela novidade dentro da organização. “*Essa resistência, muitas vezes a mudança, ela só é... ela só aparece quando a pessoa tem insegurança, quando a pessoa acha que não vai ter capacidade para fazer aquela nova atividade ou lidar com aquilo que é novo*” (EF03).

Por outro lado, é possível observar que ao encontrar-se em um ambiente que transmite segurança, a resistência aos novos processos diminui.

Acho que pelo fato de eu ter passado por algumas experiências que eu achava que não iriam dar certo e foi tudo como o que eu pensava, hoje eu sou mais segura em eu propor. E se tiver que receber ou não, tá tudo bem, mas eu tô ali pra expor a minha ideia, pra passar o que eu penso, pra expor novas ideias, novos caminhos. (EF07).

O contato com projetos anteriores é visto como base de conhecimento da primeira categoria intermediária, o que sugere, aqui, a preparação a partir da experiência como uma forma de redução da resistência que decorre do preparo do gestor. A facilidade de argumentação se alicerça no conteúdo que o proponente extrai e consegue transmitir aos demais.

A resistência a propostas que inserem mudanças surge a partir de diversos fatores, podendo ser atenuada quando se estabelece relações seguras, partindo da confiança dos demais para com o líder proponente. Isso se corrobora com os dizeres de Leonel Junior, Silva e Azevedo (2009), para quem a retórica é o resultado de uma virtude do bom gestor que transmite aos pares e sua equipe certo conforto em acatar o que é desconhecido.

4.2.2.4 Atividades rotineiras

As atividades diárias dos gestores que formam a categoria intermediária são derivadas das categorias iniciais: organização e controle; planejamento estratégico e orçamentário.

Categorias Iniciais	Conceito Norteador	Categoria Intermediária
Organização e controle	Referencia formas de gerir atividades diárias do gestor	Atividades rotineiras
Planejamento estratégico e orçamentário	Ilustra ações para gestão e criação de estratégias a partir da posição atual de entidades e empresas	

Quadro 08: Processo de derivação da categoria intermediária “Atividades rotineiras”

Fonte: elaborado pelo autor.

As atividades diárias tomam do gestor a maior parte do tempo que dedica à sua organização ou as atividades relacionadas ao grupo de empresários que faz parte. Tais atividades giram em torno do que, para eles, é visto como administração do seu negócio.

A base para o desenvolvimento desse pensamento dos gestores em respeito as suas atividades podem ser identificadas como ações que monitoram as atividades diárias e ações que pensam quais atividades serão desenvolvidas no futuro da organização.

Diariamente... Eu preciso lidar com situações que requerem atenção, que requerem... requerem a presença do proprietário dentro da empresa. E as decisões são basicamente de cunho financeiro, planejamento, o orçamento da empresa. se precisa se gastar um valor a mais, como que a gente vai fazer? Ou decisões que requerem a participação da empresa em algo como um novo investimento ou até a participação da empresa em patrocínios, em divulgações, enfim, em várias questões. (EM06).

eu tomo mais decisões relativas a investimento, a contratos, contratar ou não um novo profissional, a gente tem o setor da academia, a gente tem o setor da piscina, então cada um desses setores tem alguém que fica ali, que traz informações, que traz algum problema e aí a gente tem que solucionar. (EF03).

As atividades de controle e gestão da organização estão focadas em ações de decisão do gestor sobre alguma questão que foge da função de sua equipe. Decisões e investimentos, contratação, demissão e caminhos que a empresa poderá tomar para sua continuidade são vistos como funções da administração diária.

Juntamente as atividades de controle e manutenção, o pensamento no futuro da organização se faz presente de forma diária. O planejamento de atividades futuras está

diretamente ligado a ação do gestor dentro da empresa, evidenciando que o direcionamento do negócio está a cargo daquele gestor, que pouco transmite a responsabilidade para terceiros. “*Como gestor eu faço planejamento, finança toda a minha, coordenação de vendas, gestão de vendas, compras de grandes volumes, grandes fornecedores, a parte da supervisão da parte de comunicação*” (EM04). A transmissão de alguma responsabilidade sobre a gestão sempre é baseada no controle ou limitação da autonomia.

Nós temos gerentes, então esses gerentes dos negócios eles ficam limitados, com a sua responsabilidade limitada a algumas atividades e as atividades que envolvem a empresa de modo mais direto, aí então eu preciso agir. Questões mais corriqueiras, questão de negociações com um valor mais baixo, uma questão financeira até um certo valor, esses gerentes que ficam departamentalizados conseguem agir e eles têm autonomia para isso, para agir. (EM06).

As funções de planejamento estratégico são vistas como atividades exclusivas, como se o pensar no futuro da empresa passe apenas pelo gestor, sem que este precise compartilhar tais intenções com os demais participantes da organização. Assim, a evidência das ações rotineiras dentro da organização em que o gestor exerce a administração quanto nas associações e grupos juntamente com seus pares vem ao encontro do que diz Guerreiro Ramos (1946) quando define tais ações como sendo atividades próprias da administração.

É possível identificar a repercussão ainda presente do que Heidegger (1995) descreve sobre a técnica moderna, em que as organizações vivenciam diariamente questões que criam divisões entre aqueles responsáveis pelo desenvolvimento das ideias e tomada de decisão e aqueles que exercem apenas a execução direcionada das atividades do processo empresarial.

Há nessa estrutura subjetiva uma característica fortemente influenciada pelo pensamento neoclássico, instigando uma ideia de pós-burocracia, na qual os domínios e as decisões adquirem ares de maior ou menor liberdade administrativa dentro da organização (Martins, 1997). A influência neoclássica também se torna evidente quando os líderes figuram como comandantes dos demais, algo já caracterizado pela teoria clássica nos modelos taylorista e fordista.

4.2.2.5 Gestão de pessoas

A categoria intermediária “Gestão de pessoas” dá-se pela derivação das categorias iniciais: suporte de equipe; gestão de equipe e liderança; envolvimento a partir da liderança.

Categories Iniciais	Conceito Norteador	Categories Intermediárias
Suporte de equipe	Denota a atividade do gestor em dar o suporte necessário para sua equipe de trabalho	Gestão de pessoas
Gestão de equipe e liderança	Referencia o reconhecimento de potencialidades e méritos como fator de motivação	
Envolvimento a partir da liderança	Evidencia a liderança do gestor como parte do processo de motivação	

Quadro 09: Processo de derivação da categoria intermediária “Gestão de pessoas”

Fonte: elaborado pelo autor.

A gestão de pessoas é evidenciada como a relação do gestor com sua equipe, a forma como ele gere as atividades e delega as ações que cada um irá executar dentro da organização. A gestão de pessoas, nesse contexto, foi identificada nas entrevistas a partir da visão do gestor e da ideia de que gerir uma equipe dentro de uma empresa ou enquanto participante de conjunto de pares, é uma atividade que se renova diariamente a partir da liderança destes gestores.

Como um estudo fenomenológico, foi observado a maneira como ocorre a gestão dessas equipes e a formação de um contexto que explora a forma como os gestores administram as ações que são necessárias para que atinjam os objetivos da organização. Não se trata de estudar ou aprofundar em características trabalhistas, fiscais ou técnicas da forma como a gestão se coloca para estes administradores, mas conciliar a epistemologia fenomenológica e compreender como, para os empresários, é fundamentada a gestão de seus colaboradores.

Se torna evidente que o fenômeno que engloba a gestão de equipes parte da liderança do gestor e da visão que os subordinados possuem dele. *“Nunca esquecendo que os diretores da empresa são os exemplos”* (EM01), ser exemplo é compreender que a equipe vai seguir o caminho que gestor apresentar e da forma como ele mesmo trilha esse processo dentro da organização. Parte desse processo está em demonstrar para as pessoas o seu pensamento e utilizar isso como argumentação para motivar os colegas e subordinados. *“Então, como eu te falei, ter a convicção do que tu tá fazendo, os porquês do que tu tá fazendo, e ter os argumentos de: ó, a gente tá fazendo isso porque tá errado assim, isso aqui não tá bom, e porque a gente acredita que vai dar certo por esses motivos”* (EM02). O fenômeno se concentra em levar aos pares e equipe uma visão de que é possível e que aquelas ações serão efetivamente melhores futuramente, ainda que sua equipe não compreenda o todo do processo, as partes devem ser claras para conseguir maior aderência e melhorar a gestão dessas equipes.

Descrever o líder como um exemplo transmite a ideia de que este precisa inspirar e motivar sua equipe de trabalho. Leva à compreensão de que o gestor necessita desenvolver virtudes e capacidades para inspirar e convencer os demais, vindo ao encontro do que descreve Apolinário (2011) sobre as características da *poieses*, sendo esta motivação algo que necessariamente surge holisticamente no gestor, ainda que adquirida através de técnicas e desenvolvida teoricamente. O status de exemplo exige uma relação mais íntima entre o que se interpreta das técnicas e o que se apreende das ações de seus pares ou subordinados.

Para tanto, compreendendo as teorizações de Arendt (2007), para quem o exercício da política exige a igualdade entre os homens, vemos de maneira oposta esse exercício político nas organizações privadas, nas quais sempre haverá incentivo à competição entre os pares. O Ser enquanto exemplo exige uma visão perfeccionista do gestor e impõe sobre ele a responsabilidade de sempre manter-se acima dos demais em suas qualidades.

Segundo Tabosa (2019), no que tange à sua descrição sobre a Grécia de Aristóteles, encontramos semelhança quanto à divisão entre aqueles que devem ser seguidos e os que deverão seguir os exemplos de forma a criar uma ilusão quase divina do modelo que deve seguir. Tal interpretação retorna ao ponto de análise em que Dardot e Laval (2016) explicitam a maneira como as organizações se valem de características pessoais para criar a noção de que o trabalho deverá estabelecer fortes relações com todas as outras partes da vida do indivíduo.

4.2.3. Categorias finais

As categorias finais das entrevistas foram obtidas a partir da derivação das categorias intermediárias, utilizando o mesmo processo de derivação das categorias iniciais para intermediárias. O Quadro 10 representa o processo de derivação que surge das categorias intermediárias para as categorias finais.

Categorias Intermediárias	Categorias Finais
Base de conhecimento	Gestão dos aspectos fora do cotidiano
Argumentação e preparo	
Resistência à mudança	
Atividades rotineiras	Gestão dos aspectos rotineiros
Gestão de pessoas	

Quadro 10: Processo de derivação das categorias finais

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.3.1 Gestão dos aspectos fora do cotidiano

A categoria de gestão dos aspectos fora do cotidiano surge da derivação das categorias intermediárias: base de conhecimento; argumentação e preparo; resistência a mudança.

Categorias Intermediárias	Conceito Norteador	Categoria Final
Base de conhecimento	Indica a experiência em diversas áreas como preparação para lidar com mudanças	Gestão dos aspectos fora do cotidiano
Argumentação e preparo	Evidencia os aspectos necessários para persuasão	
Resistência à mudança	Evidencia fatores basilares e obstáculos a serem superados para inserir mudanças	

Quadro 11: Processo de derivação da categoria final “Gestão dos aspectos fora do cotidiano”

Fonte: elaborado pelo autor.

Seguindo a ideia proposta por Guerreiro Ramos (2012) de diferenciação das ações que são políticas e administrativas, a gestão dos aspectos fora do cotidiano surge como sendo as atividades que os gestores precisam gerir e que ainda não fazem parte do rol de processos que já está estabelecido na organização.

Para administrar essas ações que fogem da alçada cotidiana os gestores encontram balizamento nas experiências que foram vivenciadas anteriormente. Do mesmo modo, ao passo que necessitam estimular mudanças dentro de suas organizações, estes encontram diversas barreiras que precisam ser ultrapassadas para seguir a diante com suas proposições.

Esta categoria final representa a ação política do gestor dentro a organização, ainda que determinada a posteriori, a formulação das perguntas das entrevistas estabelece uma diferenciação entre as atividades diárias e as ações de mudança e proposição dos gestores.

Nesse aspecto, a gestão dos processos políticos das empresas e entidades empresariais é vista pelos gestores como sendo fortemente ligada a criação de conteúdo e conhecimento profundo do que quer se propor, argumentação com preparo e projeção de ações para sanar as resistências que possam surgir.

A argumentação é vista pelos gestores de modo mais tímido, deixando claro que para ter aceitação do grupo é necessário estar a par profundamente daquilo que se quer propor, caso contrário corre-se o risco de ser uma proposição vazia. Assim como é necessário compreender o que se quer propor, também é preciso compreender de que forma e para quem será proposto,

quais mudanças poderão ser realizadas de imediato quais necessitarão de maior preparo. Neste ponto, podemos interpretar que, para os gestores entrevistados, a argumentação faz parte de um conjunto de ações, mas apenas ela não é consistente suficiente para convencer os demais.

Nas suas atividades profissionais é possível identificar maior facilidade de gestão desses aspectos, visto que a maioria dos entrevistados é composta por proprietários, tornando a ação de mudança um processo facilitado pela autoridade hierárquica. *“Eu acredito que dentro da empresa nós temos o poder de decisão. Então é muito mais fácil convencer os funcionários a aderir a um novo modelo ou um novo processo dentro da empresa, que é diferente na entidade.”* (EM06).

Então tem que também fazer um convencimento para que a pessoa perceba. Às vezes vai igual, e aí leva um tempo a pessoa: realmente [o gestor] tinha razão. Mas às vezes tem que dar uma segurada, porque se depender muito dessa pessoa, a coisa não anda. Então isso, funcionário também, né? Então, mas é mais, vamos dizer assim, entre aspas, é um pouco mais fácil o convencimento, né? Dentro da empresa. Dentro da empresa. A gente consegue inovar mais rápido em geral. (EM04).

Precisa ter a experiência e o conhecimento. A teoria e a prática têm que se alinhar, senão a gente vai fazer uma proposta mal feita e aí já, na próxima vez que alguém for procurar alguma coisa, já fica aquela ideia... aquela ideia de algo que não desenvolveu. (EM06).

Nas duas falas acima é possível identificar as visões relacionadas aos aspectos propositivos, a geração de mudanças e a forma como agem os gestores tanto nas suas empresas quanto nas suas entidades empresariais. Assim, podemos observar que esses resultados se coadunam com os dizeres de Guerreiro Ramos (2012) quanto à sua interpretação da política como sendo uma atividade que deverá encarregar-se de reconhecer as mudanças e inserir estas dentro das organizações. Tais aspectos fazem parte do processo político que se apresenta como uma novidade, mudança ou necessidade de lidar com novas atividades.

Quando os gestores se veem diante de novos processos, da imposição ou desejo de mudanças para o crescimento ou simples manutenção dos objetivos da sua empresa, exercerão a política, que exige a união das virtudes e alinhamento de ações planejadas e estruturadas conforme suas possibilidades. Tais virtudes se relacionam com a retórica, também analisada por Leonel Junior, Silva, Azevedo (2009), com sua capacidade de argumentar e dialogar buscando preparo e embasando suas ações em experiências práticas e teóricas, sobretudo exercendo influência sobre sua equipe para criar possibilidades de solução ou implementação, como também abordado por Mintzberg (1985).

4.2.3.2 Gestão dos aspectos rotineiros

A categoria final “Gestão dos aspectos rotineiros” surge do processo de derivação das categorias intermediárias: atividades rotineiras; gestão de pessoas.

Categorias Intermediárias	Conceito Norteador	Categoria Final
Atividades rotineiras	Evidencia formas de lidar com aspectos diários da gestão e administração	Gestão dos aspectos rotineiros
Gestão de pessoas	Foca no processo cotidiano de suporte e gestão de equipe	

Quadro 12: Processos de derivação da categoria final “Gestão dos aspectos rotineiros”

Fonte: elaborado pelo autor.

A gestão do que é rotineiro vem ao encontro do que chamamos de administração no início deste estudo. Gerir os aspectos do dia a dia da organização é uma atividade que os gestores veem como a rotina, o que já está instalado no processo da organização como sendo de conhecimento comum, algo que não mudará de uma hora para outra e poderá ser previsto e realizado, atividades que estão ligadas diretamente aos setores de planejamento, financeiro e gestão de pessoas. Podemos ver isso na seguinte fala:

Eu sou formado de Administração, isso aí dá uma boa base para nós, na parte da gestão, conhecimento teórico, como seja, já ajuda, mas eu acho que a preparação vem muito da experiência, do dia a dia. De fazer, de estar presente, de aprender com os desafios, de chamar a responsabilidade, de resolver problemas que aparecem, assim tu aprende (EM02).

Diariamente, os gestores encontram pequenos desafios, que poderiam ser interpretados como aspectos fora do cotidiano, mas estes já são esperados no decorrer da jornada do gestor na sua organização. Ao mesmo passo, é possível encontrar esta mesma característica quando se trata de seus pares. Nesta área de suas relações já é esperado alguns movimentos que são considerados comuns, e por isso já são parte das ações de rotina da gestão do grupo.

A união com a gestão das pessoas que fazem parte da equipe ou de projetos juntamente com os gestores se dá pela natureza da ação. Em suas empresas a convivência diária está diretamente ligada a liderança da sua equipe, concomitantemente a isso, a convivência com

seus pares se faz da mesma forma, ainda que com espaços de tempo maiores entre os encontros, mas algo que já está programado e não sofre alteração.

Para suas atividades diárias, a administração, encontramos, a partir da fenomenologia, atividades que são desenvolvidas pelos gestores emergidas de vivências e análise de fenômenos comuns no seu trabalho diário. A percepção do gestor se molda à sua necessidade, ao que mais está sendo demandado no momento. As demandas rotineiras não são diferentes entre os gestores, baseiam-se em analisar cenários, criar planos de ações, gerir suas equipes e pensa estrategicamente as atividades que permitirão a continuidade dos seus negócios.

O vendedor vende, a expedição separa, caixa cobra, o estoque ela recebe, não depende de mim estar aqui ou fazer alguma coisa, entendeu? Então, o que eu te digo assim, minhas decisões, é mais nessa parte estratégica, entendeu? (EM02).

Então eu tenho uma atividade diária na empresa, mas tem coisas que nem passam por mim, que eu nem fico sabendo, questões que os responsáveis pelo setor têm autonomia pra resolver eles vão resolver, não precisa passar por mim. (EM01).

No dia a dia, o que é prático, o que é mais usual, acaba sendo até automático, algumas questões. Por exemplo, o horário de chegada na empresa acaba sendo automático, algumas questões de agenda acabam sendo cumpridas de forma mais automatizada até. Tenho que fazer, então faço o que tenho que fazer. E no dia a dia, como a gente tem essa ideia de... de dividir a responsabilidade, uma parte da responsabilidade com gestores da empresa. Então, o que eles me trazem eu acabo absorvendo e resolvendo. Não tem muito o que fazer. Pega toda essa bagagem da experiência, como comentei, e acaba resolvendo o que dá para resolver. Ou estudando melhor forma de resolver essas situações (EM04).

As atividades rotineiras dos gestores acabam trazendo um paradoxo, no qual o senso comum tem por rotina a repetição de atividades, para os gestores é identificado que a rotina é justamente a ausência de atividades operacionais, ampliando o foco da administração para a gestão de equipes e direção de ações internas. Isso apenas não se torna um aspecto político pois, nessa visão, o planejamento, gestão e tomada de decisões para resolução de pequenos impasses, já está enraizado como uma atividade diária, sendo esperado que o gestor atue dessa forma.

A característica dos aspectos rotineiros da organização vem ao encontro da ideia principal do trabalho proposto, seguindo a caracterização de Guerreiro Ramos (2012) e descrita por Azevedo e Grave (2014) com o mesmo sentido de ação que exige do homem uma predisposição à rotina, descrevendo a atividade já assimilada pela organização como sendo administração. Martins (1997) propõe que a dicotomia entre administração e política surge ao se priorizar as atividades de uma em detrimento da outra. De fato, a partir da análise, o que se apresenta é uma divisão clara entre esses dois aspectos, levando os gestores ao intento de

equilibrar o que se deve realizar de forma repetitiva com as atividades que surgem esporadicamente.

Por outro lado, é possível incluir dentro do rol de aspectos rotineiros a própria lide com o que não faz parte do arcabouço de atividades administrativas, levando ao gestor a rotina de não ter rotina, levando a crer que tais aspectos vistos dessa forma diminuem o distanciamento entre administração e política. Isso se coaduna com o que dizem Filippin e Azevêdo (2016), em que não haveria direcionamentos opostos, mas um entrelaçamento entre as duas formas de atuar na gestão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da investigação girou em torno da visão proposta por Guerreiro Ramos sobre a separação do que é administração e do que é política. Em torno dessa visão encontrei na teoria grande numero de artigos e pesquisas acadêmicas que contemplam o conteúdo de forma ampla, porém nesses estudos há uma severa divisão entre o ramo público e privado. Para a administração pública são encontrados inúmeros estudos de associação entre a gestão e a política e as aplicações da administração política como forma de gerir o que é público. No campo das organizações privadas poucos conteúdos fazem vista ao estudo da política dentro das organizações, fato que me levou a compreender a administração política de formas distintas durante o processo de investigação que esta pesquisa é resultante.

Foi preciso compreender de forma isolada os conceitos de administração e de política a partir da visão do Ser, onde o personagem principal são gestores da região oeste do Rio Grande do Sul. Estes, enquanto principais fontes de investigação, podem ser compreendidos como uma figura fenomenológica definida pela impossibilidade de separar suas atividades profissionais com suas atividades pessoais.

A compreensão do que é administração em uma visão que aprofunda a vivencia e caracteriza-se pelo estudo dos fenômenos humanos, foge, em larga escala, aos conceitos estáticos que se difundem a partir de uma visão funcionalista e focada em uma estrutura engessada e sem vida. A fenomenologia permite compreender a formação da administração como uma ciência de aprofundamento do que é o agente principal desta: o ser humano.

O mesmo ocorre para os conceitos que a política adquiriu dentro do senso comum, que parte do conhecimento limitado dos muitos conceitos e assimilações que a política pode encontrar ao longo da história, para uma conceituação medíocre onde a política se movimenta rapidamente entre duas versões opostas. Ora surge como uma aparente necessidade subjetiva que permeia todos os setores da vida humana, suas relações e a necessidade de dominá-la para que se tenha a expansão da civilidade, ora como uma atividade elitizada e que não se enquadra nos padrões sociais que coordenam as relações entre os humanos, sendo referenciada como algo supérfluo para aqueles que não participam dela. Ainda que a segunda ideia seja, aparentemente, uma exclusão da política da vivencia em comunidade, realça, paradoxalmente, um conceito político dentro dessa relação.

Para corroborar com a visão que a política e a administração possuem em Guerreiro Ramos, Hannah Arendt surge como uma balizadora do sentido que buscamos para a política dentro da administração. Ainda que a visão funcionalista seja largamente difundida colocando

a relação política nas organizações como uma disputa de poderes, a visão fenomenológica balizada pelo conceito de política de Arendt, oportuniza investigar quais são, realmente, as ações que os gestores desenvolvem para que suas atividades sejam fecundas. Compreender não só a relação que o gestor possui com sua empresa, mas também sua atuação em um campo onde todos estão na mesma posição hierárquica. Para isso busquei trazer como arena política as associações e entidades que reúnem empresários e gestores do setor privado. Essas entidades podem ser visualizadas como o campo onde todos irão participar de forma igualitária e, ali, desenvolverão suas ações de forma a buscar a melhoria da própria associação e do mercado para como um todo.

Durante a pesquisa, foi possível ter contato com uma imagem sobre as ações que foram descritas na teoria sobre a identificação das atividades diárias dos gestores da região. A administração, vivenciada no cotidiano, surge para os gestores como a concretização de ações pontuais e diárias, corroborando para com a teoria que descreve a administração como assuntos rotineiros. Essa compreensão é sugerida mais profundamente quando os gestores confirmam que suas atividades envolvem sempre questões associadas ao andamento e direcionamento das suas organizações, com poucas variações entre as rotinas descritas. Ainda que as associações e entidades possuam características enraizadas no conhecimento popular de promotoras de inovação e mudanças de mercado, as ações dos gestores dentro das entidades também sugerem rotinas estabelecidas de encontros e resolução de pequenos conflitos pontuais que já são esperados pelas diretorias. Isso torna-se evidente pelos relatos e pela observação realizada durante as entrevistas, onde pouca, ou nenhuma, ação de grande impacto foi relatada pelos gestores como advinda de projetos em pauta das suas entidades empresariais. Os relatos e ações que as entidades propõe e que são evidenciados pelos gestores estão quase sempre associados a eventos passados ou após um hiato de tempo sem que as entidades se concentrem em inovações.

Certamente que a pesquisa ora realizada não consegue abranger a totalidade de conceitos de uma investigação aprofundada sobre o tema. Os caminhos para esclarecimentos envolvendo a administração (e) política no setor privado ainda necessitam de maiores e melhores pesquisas que possam trazer ao centro das discussões essa relação entre as duas teorias e sua união dentro de um conceito único para os estudos sociais. O recorte realizado durante a pesquisa trouxe evidências de ações pontuais inerentes ao tema e com a realidade de uma região com características próprias, acredito que a continuidade de pesquisas sobre o estudo corrobore com melhores noções sobre o quanto há de influencia da política nas organizações além da visão

funcionalista, alimentando os estudos sociais com visões amplas e epistemologicamente diversificadas.

O estudo realizado aqui, ainda que de forma embrionária, demonstra que há um campo ainda não explorado sobre a relação entre a administração e a política na visão fenomenológica. Os vários estudos que envolvem o tema são caracterizados por acompanhar relações menos aprofundadas sobre como essa relação se dá a partir da humanização das atividades. A política dentro das organizações privadas é entendida como uma batalha de poderes e influências, que, acompanhando as críticas de Guerreiro Ramos ao funcionalismo, entendo fomentar a maquinização das atividades, sem entender o fenômeno de forma concreta, mas utilizando de suas noções básicas para travestir a rivalidade interna como promoção de crescimento a partir das influências e conflitos. A administração política dentro da esfera fenomenológica vai além das noções de uma relação de poder e hierarquia. Não se foca apenas nos resultados que a politização organizacional busca angariar de suas ações, mas pretende evidenciar as muitas formas que o fenômeno político se apresenta dentro das organizações privadas.

Por fim, é possível compreender que o fenômeno que envolve as relações entre gestores e entre estes com suas organizações, possui diferenças tangentes a forma como se dão os andamentos de projetos inovadores ou que promovem mudanças e os processos já característicos de suas atividades diárias. Essas diferenças recaem, em muitos aspectos, da visão que o gestor possui sobre as relações políticas das organizações que participa. Para os gestores fica evidente que sua atuação no mercado não se limita à atividade empresarial, sendo esta sua *práxis*, o gestor se envolve no processo de forma tão profunda que torna a sua gestão como empresário uma *poiesis* denotada na forma como estes se envolvem nas atividades de suas entidades empresariais.

Assim sendo, ainda que a pesquisa aqui demonstrada se alimente de poucos gestores, fica o desejo de ampliação do estudo e que essa pesquisa permita levar a novos estudos sobre o tema, fomentando a produção de conhecimento sobre a visão fenomenológica das organizações privadas e afinando os conceitos sobre a administração, política e sobre a administração política.

REFERÊNCIAS

- APOLINÁRIO, J. A. F. **A criação em Nietzsche**: por uma estético-ética da criatividade. 2011. 278 f. Tese (Doutorado em Filosofia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.
- ARENDT, H. **A condição humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.
- ARENDT, H. **O que é política?** São Paulo: Editora Bertrand Brasil, 2002.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**: texto integral. São Paulo: Martin Claret, 2007.
- ARISTÓTELES. **Política**. São Paulo: Vega, 1998.
- AZEVÊDO, A.; ALBERNAZ, R. O. A Razão d’A Nova Ciência das Organizações. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. Edição Especial, p. 593-604, 2015.
- AZEVÊDO, A.; GRAVE, P. S. Prolegômenos a toda a administração possível: Administração – O que é isto?. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 71, p. 695-712, 2014.
- BACH, A.; ORLANDI, J. O Sócrates de Hannah Arendt. **Trans/Form/Ação**, v. 42, p. 201-222, 2020.
- BAZZANELLA, S. L.; BIRKNER, W. M. K.; MAXIMO, E. D. O conceito de política em Hannah Arendt e sua acepção biopolítica em Foucault: manifestações no poder legislativo do município de Canoinhas/SC. **Revista Húmus**, v. 1, n. 1, 2013.
- BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. Ed. Especial, art. 2, p. 469-487, 2011.
- BOGDAN, R. C.; BIKKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Ed. Porto, 1994.
- BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Évé. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BRÜSEKE, F. J. A crítica da técnica moderna. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 10, n. 2, p. 5– 55, 1998.
- CORREIA, A. O desafio moderno: Hannah Arendt e a sociedade de consumo. In: MORAES, E. J.; BIGNOTTO, N. (Orgs.). **Hannah Arendt**: diálogos, reflexões, memórias. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.
- CRUZ, J. A. W. A burocracia fora do senso comum. **Perspectivas Contemporâneas, [S. l.]**, v. 1, n. 1, 2006.
- DAHL, R. A. Business and politics: a critical appraisal of political science. **The American Political Science Review**, v. 53, n. 1, p. 1-34, 1959.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2016.

DENZIN, N. K; LINCOLN, I. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, L. C. O diálogo entre arte, filosofia, poesia e técnica na construção de uma “história do ser” no pensamento tardio de Martin Heidegger. **Dois Pontos Digital**, v. 12, p. 119-126, 2015.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FIALHO, L. A. F. **A dicotomia entre administração e política**. 2014. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública Contemporânea) – Escola de Administração, Porto Alegre, 2014.

FILIPPIN, M. **Administração e política**: que relação é esta?. 2017. 156 p. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

FILIPPIN, M.; AZEVEDO, A. A relação entre administração e política: revisão dos debates e proposição preliminar. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: SBEO, 2016.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

HEIDEGGER, M. A questão da técnica. **Scientiæ zudia**, v. 5, n. 3, p. 375–398, 2007.

HEIDEGGER, M. **Língua de tradição e língua técnica**. Lisboa: Passagens, 1995.

IANNI, Octavio (Org.). **Karl Marx**. 6. ed. São Paulo: Ática, 1988.

LEONEL JUNIOR, R. S.; SILVA, A. M. A.; AZEVÊDO, A. Maquiavel e administração: possíveis implicações do conceito de virtude para o administrador. **Caderno de Administração**, v. 17, n. 1, p. 60-68, 2009.

LINDBLOM, C. E. **O processo de decisão política**. Brasília: Universidade de Brasília, Série Pensamento Político, 1980.

MAQUIAVEL, Nicolau. **Comentários sobre a Primeira Década de Tito Lívio**. Brasília: Editora UnB, 1994.

MARTINS, H. F. Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 1, p. 42-78, 1997.

MARTINS, H. F. Em busca de uma teoria da burocracia pública não-estatal: política e administração no terceiro setor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 3, p. 109-128, 1999.

MINTZBERG, H. The organization as political arena. **Journal of Management Studies**, Manchester, v. 22, p. 133-153, 1985.

MIRANDA, S. O tabu do poder e da política nos estudos organizacionais. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v.2, n.1, p. 10-20, jan./abr.2009.

MORGAN, G. Interesses, conflito e poder: as organizações como sistemas políticos. In: MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NOGUEIRA, J. C. A sociologia e a política em Guerreiro Ramos. **Esboços: histórias em contextos globais**, v. 13, n. 15, p. 67-84, 2006.

OLIVEIRA, A. B. R., SILVA, U. B., BRUNI, A. L. Gerencialismo e desafios contemporâneos da gestão dos custos públicos no Brasil. **Revista de Estudos Contábeis**, Londrina, v. 3, n. 5, p. 63-82, 2012.

PENEDOS, A. J. D. **O pensamento político de Platão: da apologia de Sócrates ao Ménon**. 1977. 209 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia e História da Filosofia) – Faculdade de Letras do Porto, Portugal, 1977.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista de Saúde Pública**, v. 29, 318-325, 1995.

POLANYI, Karl. **A grande transformação**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

QUEIROZ, H. A. Administração política e Guerreiro Ramos: epistemologia e método. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 2, n. 2, p. 263-287, 2015.

RAMOS, C. A. Aristóteles e o sentido político da comunidade ante o liberalismo. **Kriterion: Revista de Filosofia**, v. 55, p. 61-77, 2014.

RAMOS, G. Administração e política à luz da sociologia. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 1, p. 99-110, [1946] 2012.

RAMOS, G. A nova ciência das organizações. **Editores da Fundação Getúlio Vargas, 1989**.

RANIERI, L. P.; BARREIRA, C. R. A. A entrevista fenomenológica. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS. 4., **Anais... SIPEQ**, 2010.

RIBEIRO, E. M. Revisitando o conceito de administração política. **Revista Brasileira de Administração Política**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 7, 2016.

RIBEIRO, J. U. Administração e política. **Revista Organizações & Sociedade**, 38, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, A. F. Para além do Liberalismo: O Pensamento Político de Martin Heidegger. **Aoristo - International Journal of Phenomenology, Hermeneutics and Metaphysics**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 43-58, 2000.

SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M.; RIBEIRO, M. M.; PINTO, F. L. B. Administração Política e Políticas Públicas: Em Busca de uma Nova Abordagem Teórico-Metodológica para a (Re)Interpretação das Relações Sociais de Produção, Circulação e Distribuição. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 4, p. 939-959, 2017.

SANTOS, R. S. Em busca da apreensão de um conceito para a administração política. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 5, p. 49-77, 2001.

SANTOS, R. S., RIBEIRO, E. M., SANTOS, T. C. S. (2009). Bases teórico-metodológicas da administração política. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 4, p. 919-941.

SARAVIA, E. J. Administração pública e administração de empresas: quem Inspira a Quem?. **Revista ADM.MADE**, v. 14, n. 3, art. 2, p. 1-8, 2010.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplos de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Revista Eletrônica Qualitas**, v. 17, n. 1, 2015.

SILVEIRA, R. Z.; GUERRA, A. C.; GONÇALVES, C. A. A aplicação da fenomenologia nos estudos organizacionais no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 2, p. 269-300, 2012.

SOUSA SILVA, E. Administração política: prolegômenos. **Revista Brasileira de Administração Política**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 42-88, 2021.

SOUZA, R. L. Ação, Trabalho e Labor segundo Hannah Arendt. **Revista Poiesis**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 95-109, 2020.

SOUZA, Vinícius Silva de. **O homo faber segundo Hannah Arendt**. 2013. 85 p. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Departamento de Filosofia, Programa de Pós-Graduação em Filosofia, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

TABOSA, A. S. As noções de práxis e poiêsis em Aristóteles. **Argumento**, [S. l.], n. 10, p. 49-56, 2019.

TORRES, A. P. R. O sentido da política em Hannah Arendt. **Trans/Form/Ação**, v. 30, p. 235-246, 2007.

TROCCOLI, I. R. Uso Fiel da Fenomenologia: um Fenômeno Raro?. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 15, n. 3, p. 107-123, 2016.

VAN MANEN, M. **Investigación educativa y experiencia vivida**. Barcelona: Idea Books, 2003.

VILALBA, H. G. O contrato social de Jean-Jacques Rousseau: uma análise para além dos conceitos. **Filogênese**, v. 6, n. 2, p. 63-76, 2013.

WALDO, D. Desenvolvimento da teoria de administração democrática. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 63, n. 3, p. p. 381-397, 2014.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. Companhia das Letras, São Paulo, 2004.

WEBER, M. **A gênese do capitalismo moderno**. São Paulo: Ática, 2006.

APÊNDICE A – RELATO AUTOBIOGRÁFICO



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO



RELATO AUTOBIOGRÁFICO

O presente relato faz parte do estudo **“ADMINISTRAÇÃO (E) POLITICA: um estudo fenomenológico com gestores do setor privado”**. O projeto busca a compreensão da relação de gestores entre si e nas suas organizações.

O relato autobiográfico tem por objetivo realizar uma lembrança às tuas vivências como gestor, compreender a visão da tua organização e do ambiente externo a ela que faz parte, também, de tuas relações cotidianas. A política referida no estudo não se baseia na visão amplamente difundida sobre política partidária ou sobre grupos políticos, ideologias e/ou atividades públicas de governo, mas uma visão inspirada por Guerreiro Ramos e que resumidamente pode ser compreendida como o ato de fazer acontecer atividades ora frequentes ora infrequentes da organização.

Utilizaremos como direcionamento para o relato a questão: *“Relate sobre um caso vivenciado em que tu tiveste que utilizar da tua persuasão para conseguir convencer outros colegas gestores de que sua ideia/proposta era mais adequada”*.

Utilize a caixa de texto para o relato. O campo irá expandir automaticamente para a próxima página.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

1. Características dos entrevistados
 - a. Gênero
 - b. Idade
 - c. Tempo de atuação
 - d. Quantos negócios já administrou
 - e. Formação
 - f. Porte da empresa
 - g. Número de funcionários

BLOCO 1 – FEEDBACK DO RELATO AUTOBIOGRÁFICO

2. Relate como foi o exercício de fazer o relato autobiográfico.
3. Por que essa situação te marcou para escolher como o relato realizado?
4. Após esse exercício alguma outra situação também te veio à mente? Poderia comentar mais sobre essa situação?

BLOCO 2 – QUESTÕES SOBRE ADMINISTRAÇÃO E POLÍTICA

5. No seu dia-a-dia as suas decisões são exigidas a que tipo de atividades?
6. Como você se prepara (ou se preparou) para conduzir as atividades mais rotineiras da sua empresa?
7. Como você se sente demandado para administrar as atividades mais rotineiras?
8. E sobre ações que envolvem ter que propor alguma novidade na empresa, como você se sente demandado?
9. Como você se prepara (que apoio busca) para promover essas ações que envolvem mudança e novidade?

10. Quais as principais dificuldades que você encontra quando tem que promover alguma mudança ou novidade na empresa?
11. O que você procura fazer para conseguir convencer e implementar a mudança ou novidade na empresa?
12. Em algumas ocasiões essas ações sofrem algum tipo de resistência? Como você lida para reverter isso?
13. Em síntese, como você descreveria as ações mais adequadas para uma boa administração?
14. Na sua opinião quais as características que define o trabalho de um administrador?