

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Fernando Luis Perufo

**A PERCEPÇÃO DOS INGRESSANTES EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS SOBRE
A PRÁTICA ADMINISTRATIVA À LUZ DO QUE FAZEM E COMO FAZEM
ALGUMAS DAS PERSONAGENS ADMINISTRATIVAS**

Porto Alegre

2022

1

Fernando Luis Perufo

**A PERCEPÇÃO DOS INGRESSANTES EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS SOBRE
A PRÁTICA ADMINISTRATIVA À LUZ DO QUE FAZEM E COMO FAZEM
ALGUMAS DAS PERSONAGENS ADMINISTRATIVAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como Requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração,

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevêdo

Porto Alegre

2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para que o trabalho se desenvolvesse da forma mais agradável e tranquila possível. Em especial, agradeço ao meu orientador e à minha família.

RESUMO

A pesquisa desenvolvida neste trabalho visou identificar a percepção dos ingressantes em administração da UFRGS em relação à prática administrativa à luz do que fazem e como fazem as personagens administrativas, bem como a presença de teorias retóricas nessas personagens. Como referencial teórico, foram utilizados dois autores retóricos que viriam a compor o corpo da pesquisa, sendo eles Aristóteles, com a persuasão através do *ethos*, e John Austin com a sua teoria dos atos de fala - da qual foram utilizados os atos ilocucionário e perlocucionário. Além disso, para explicitar as figuras administrativas da gerência, liderança e política, 4 autores foram utilizados: Drucker (gerência), Bennis (liderança), Follett (liderança e política) e Morgan (política). Com base no conteúdo teórico, foi elaborado um questionário com 16 afirmações sobre “o que faz” o administrador, assim como 16 de “como faz” o administrador. Nele, cada afirmação corresponde a uma figura administrativa (gerência, liderança e política). Para as teorias retóricas, cada afirmação de “como faz” o administrador corresponde a uma teoria retórica (*ethos*, ilocucionário e perlocucionário), além de uma figura administrativa. A partir do questionário, foi gerada uma base de dados a respeito da importância percebida pelos ingressantes quanto a cada figura administrativa, bem como cada teoria retórica. Concluiu-se que o ingressante em administração da UFRGS tem forte apego à figura administrativa da gerência, com a liderança e a política se equivalendo entre si. Além disso, em relação às teorias retóricas, foi vista uma forte predominância dos atos ilocucionários na percepção do ingressante, com atos perlocucionários e *ethos* apresentando pouca relevância. Por fim, foi apresentada a questão sobre a necessidade de adaptação do ensino de modo a sanar essas lacunas.

Palavras-chave: Personagens Administrativas. Retórica. Administração. Ingressantes. UFRGS.

ABSTRACT

The research developed in this paper sought to identify the perception of freshmen initiating business at UFRGS in relation to administrative practice from the perspective of what administrative personas do and how they do it, as well as the presence of rhetorical theories in these personas. Initially, two rhetorical authors were cited, being Aristotle and his theories of persuasion through *ethos*, and John Austins' speech acts, from which the illocutionary and perlocutionary acts were used. Furthermore, to illustrate the administrative personas of management, leadership and policy, 4 authors were cited: Drucker (management), Bennis (leadership), Follett (leadership and policy) and Morgan (policy). A questionnaire was created with 16 statements about "what does" the administrator, as well as 16 of "how does" the administrator. Each statement corresponds to an administrative persona (management, leadership and policy). For rhetorical theories, each statement of "how does" the administrator corresponds to a rhetorical theory (*ethos*, illocutionary and perlocutionary) in addition to an administrative persona. A database was generated regarding the importance perceived by freshmen as for each administrative persona, as well as each rhetorical theory. It was concluded that business' freshmen at UFRGS have a strong bond to the administrative persona of manager (management), with leadership and policy falling behind. In addition, in relation to rhetorical theories, a strong predominance of illocutionary acts was seen in the perception of freshmen, with perlocutionary acts and *ethos* showing little relevance. A question about the need to adapt teaching to remedy these gaps was presented.

Keywords: Administrative Personas. Rhetoric. Business. Freshmen. UFRGS

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Categorização de “o que faz o administrador”	51
Figura 2 – Categorização de “como faz o administrador”	53
Quadro 1 – Sexo dos Respondentes	54
Quadro 2 – Faixa Etária dos Respondentes	55
Quadro 3 – Experiência Profissional dos Respondentes	56
Quadro 4 – Porte da Empresa que Trabalham	57
Quadro 5 – Nível Hierárquico Ocupado	58
Quadro 6 – Área da Organização que Atuam	59
Quadro 7 – Meios de Instrução dos Respondentes	61
Figura 3 – O que faz o administrador (diurno)	63
Figura 4 – O que faz o administrador (noturno)	64
Figura 5 – O que faz o administrador (agregado)	66
Figura 6 – Figuras administrativas de “o que faz o administrador” (agregado)	69
Figura 7 – Figuras Administrativas de “o que faz o administrador” (diurno)	72
Figura 8 – Figuras Administrativas de “o que faz o administrador” (noturno)	74
Figura 9 – Como faz o administrador (diurno)	77
Figura 10 – Como faz o administrador (noturno)	78
Figura 11 – Como faz o administrador (agregado)	80
Figura 12 – Figuras administrativas de “como faz o administrador” (agregado)	83
Figura 13– Figuras administrativas de “como faz o administrador” (diurno)	86
Figura 14 – Figuras administrativas de “como faz o administrador” (noturno)	88
Figura 15 – Teorias retóricas em “como faz o administrador” (agregado)	90

Figura 16 – Teorias retóricas em “como faz o administrador” (diurno)	93
Figura 17 – Teorias retóricas em “como faz o administrador” (noturno)	95

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Questionário utilizado na pesquisa	104
--	-----

SUMÁRIO

1. DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA	10
2. JUSTIFICATIVA.....	13
3. REVISÃO TEÓRICA.....	14
3.1. A RETÓRICA NA GRÉCIA ANTIGA.....	14
3.2. A RETÓRICA POR SCHOPENHAUER.....	20
3.3. JOHN AUSTIN E A TEORIA DOS ATOS DE FALA.....	27
3.4. A PRÁTICA ADMINISTRATIVA EM SUAS 3 FORMAS.....	32
3.4.1. GERÊNCIA	32
3.4.2. LIDERANÇA	36
3.4.3. POLÍTICA	39
3.5. A RETÓRICA DO ADMINISTRADOR	42
4. OBJETIVO GERAL	48
4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	48
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
6. RESULTADOS E ANÁLISE	54
6.1. PERFIL DO RESPONDENTE	54
6.2. PERCEPÇÃO SOBRE O QUE FAZ O ADMINISTRADOR	62
6.3. PERCEPÇÃO SOBRE COMO FAZ O ADMINISTRADOR	77
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	101

1. DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

A retórica está presente nas mais diversas atividades que desempenhamos. Seu estudo e conceitualização têm sido feitos desde há séculos, a exemplo das teorias de Platão, Aristóteles e, mais recentemente, Schopenhauer e Austin. Em seu texto, Albaladejo¹ define a retórica como uma técnica de construção e comunicação de discursos linguísticos com o objetivo de influenciar os ouvintes - o que ocorre a partir da oralidade. Entretanto, o autor diferencia retórica de oratória:

[...] o termo 'retórica' tem sido especializado para a configuração teórica da técnica de discurso linguístico persuasivo, enquanto 'oratória' tem se concretado na prática comunicativa oral própria dessa técnica. [...] Enquanto o substantivo 'oratória' mantém exclusividade com a oralidade, o substantivo 'retórica', o qual não perde sua vinculação com a oralidade, estende-se também sua relação até a escrita (ALBALADEJO, 1999, p. 7-8).

A retórica é um elemento substancial da prática administrativa. Quando analisamos o que faz e como faz o administrador, percebemos claramente que sua prática é exercida por meio do uso da palavra, seja pelos canais formais ou informais de uma organização. Para atingir os objetivos organizacionais, o administrador necessita ordenar, informar, dialogar, solicitar, comunicar, convencer e persuadir as pessoas com as quais ele trabalha, e, para tanto, exige ao máximo sua capacidade retórica. Em situações conflituosas, percepções e visões contrárias sobre um mesmo tema ou problema exigem o exercício constante da argumentação para que um mínimo consensual seja alcançado, sob pena de o recurso à autoridade autoritária imperar. Um administrador com "boa retórica" quase sempre obtém uma melhor performance de sua equipe do que um com retórica pouco desenvolvida.

Na visão de Torres (2002), a retórica exercida no âmbito das organizações pelo administrador visa articular os valores e os esforços das pessoas aos objetivos organizacionais. Dessa forma, o administrador consegue efetuar ações administrativas que "equilibrem e tragam significados éticos, emocionais e lógicos do emissor organizacional ao seu público interno, constituindo-se numa metáfora em que as ações passam a ser vistas como argumentos retóricos necessários para atingir o consenso, ou, o acordo plausível sobre o objetivo" (TORRES, 2002, p. 2).

¹ Aqui utilizado segundo tradução livre minha.

Apesar de destaques como o que faz Torres (2002), o certo é que poucos estudos enfocam a retórica enquanto ingrediente fundamental da prática do administrador, principalmente quando comparamos, por exemplo, o ensino de Administração com o ensino de Direito, dado que a prática jurídica pode ser vista como sendo eminentemente retórica. Tal observação é corroborada pelo fato que a maioria dos currículos de cursos de Direito tem alguma disciplina dedicada exclusivamente ao tema. De outro modo, embora a comunicação figure com destaque nas Diretrizes Curriculares, os cursos de administração não possuem, em regra, direcionamentos para o ensino e o aperfeiçoamento da retórica por parte dos estudantes. Mesmo que o ambiente da sala de aula seja perpassado pelo do exercício da retórica, quem mais a exerce é o(a) professor(a). Apesar disso, como alertado por Bastos (2020), é vital que não se estabeleça um agudo distanciamento entre docente e discente, de tal maneira que a fala se torne um direito exclusivo do(a) primeiro(a).

Ainda assim, mesmo sem a existência de disciplinas específicas que abordem as teorias retóricas, e nem as técnicas em si, existe uma construção pedagógica dedicada a tal, e que, se aplicada, poderia auxiliar de maneira impactante na formação retórica do discente. Me refiro à Pedagogia retórica (SBRANA & CUNHA, 2019; LOPES & CUNHA, 2020) e à Paidéia retórica (EGGLEZOU & MAGALHÃES, 2020), as quais vêm sendo articuladas no sentido de extrair o máximo potencial retórico que pode haver em uma sala de aula. Nas palavras de Sbrana e Cunha, “uma sala de aula retórica deve tomar como ponto de partida as vivências individuais e coletivas, as energias que os estudantes expressam no momento mesmo da aula” (2019, p. 45). Essas interações em sala de aula podem ajudar o(a) aluno(a) a desenvolver-se enquanto praticante retórico, principalmente sabendo-se que a prática administrativa pode ser visualizada a partir de três vertentes teórica distintas, nas quais ganham destaque também distintos personagens: o administrador como político, o administrador como líder e o administrador como gerente (ALBERNAZ; GRAVE, 1998; CRUBELLATE et al, 1999; GRAVE et al, 2002; AZEVÊDO & GRAVE, 2014). Em cada um deles, a retórica se vale de distintos conjuntos vocabulares e desempenha seus papéis específicos.

Considerando o curso de administração da UFRGS, enquanto aluno ao longo desses anos, pude constatar muito do que a pesquisa de Kauppinem (2021) identificou: ali, a retórica não é estudada nem bem praticada pelos estudantes. Como ele afirma:

Embora muitos dos atributos que compõem a retórica [...] sejam devidamente desenvolvidos por parte da graduação, a parte da persuasão e a "arte de ter razão" não

recebem igual importância quando comparados a questões mais técnicas que envolvem o uso da lógica em busca da verdade. (KAUPPINEM, 2021, p. 52)

Ora, o(a) administrador(a) é alguém que faz com as palavras, ou seja, atua utilizando-se de sua capacidade retórica. A pesquisa de Kauppinem (2021) deixou claro que o ensino de administração, pelo menos no caso da UFRGS, carece de foco específico nessa capacidade. Os(as) estudantes em final da graduação percebem a importância dessa capacidade para sua profissão, mas afirmam que não chegaram a desenvolvê-la substantivamente (KAUPPINEM, 2021). Isso nos levou a levantar o questionamento sobre os(as) ingressantes do curso de administração e saber deles que opinião pré-concebida - ou seja, antes de terem contato direto com as teorias administrativas no curso - eles têm da prática da administração. Assim, buscamos compreender como os ingressantes percebem o que faz e como faz o administrador, pois julgamos ser este um passo primordial para uma proposta de educação retórica.

É ainda importante destacar o contexto vivido no Brasil a fim de localizar essa pesquisa. Se aplicada em outros países com educação retórica mais focalizada e desenvolvida, os resultados apresentados poderão se divergir. A presente pesquisa visa elucidar o contexto vivenciado no Brasil, caracterizando-o a partir da percepção do ingressante em administração da UFRGS.

Dada a importância da retórica para o(a) administrador(a), bem como a dificuldade de encontrar pesquisas e artigos que façam uma análise conjunta de retórica e administração, vimos a necessidade de estudar e pesquisar sobre o tema na esfera mais primária, a da graduação. Dessa maneira, os estudantes ingressantes do curso de administração da UFRGS se tornaram o foco deste trabalho. Temos por pergunta de pesquisa a seguinte: Qual a percepção dos(as) ingressantes (2022/1º Semestre) do curso de Administração da UFRGS sobre a prática administrativa considerando seus três modos de ação (gerência, liderança e política)?

2. JUSTIFICATIVA

Este trabalho visa compreender a percepção dos ingressantes em administração sobre a prática administrativa, com foco na relação entre a capacidade retórica e as personagens administrativas (gerente, líder e político). Essa compreensão pode auxiliar em uma possível revisão da formação de administradores na UFRGS, já que ela pode tornar o sistema de ensino mais propício ao desenvolvimento dessa capacidade pelos alunos. Por conseguinte, novas cadeiras ou um foco em diferentes dinâmicas e aspectos, até então esquecidos ou pouco utilizados, ficarão mais claros, acendendo uma chama de constante renovação e aperfeiçoamento que possibilite a escola a sempre se reorganizar e se adaptar às condições vigentes para manter seu nível de ensino elevado. Com base nas afirmações anteriores, podemos afirmar que a pesquisa é útil tanto para os alunos quanto para os professores, esclarecendo dúvidas acerca de um tema contemporâneo, porém pouco percebido em meio a tantas complicações enfrentadas atualmente devido à pandemia recente.

Esta pesquisa atinge positivamente os estudantes de administração da UFRGS, ao analisar uma potencial lacuna de aprendizagem, que, ao ser corrigida ou adaptada, tenderá a favorecer o desenvolvimento profissional dos alunos no decorrer do curso. Isso porque, entender o aluno ingressante é crucial para lecionar com maior eficiência. Além disso, é preciso também compreender as expectativas e a percepção dos estudantes para que seja possível adaptar o plano de ensino. Obviamente, esta pesquisa desbrava um caminho pouco traçado na academia até então, e busca acender uma chama de curiosidade em relação ao tema, que, com mais enfoque dos estudiosos, poder-se-á chegar a conclusões mais contundentes acerca do tema.

Assim, o tema da pesquisa possibilita a sua utilização pelas mais diversas instituições de ensino como forma de autoavaliar seu sistema de ensino, entendendo seus ingressantes e adaptando seu sistema para considerar a percepção dos estudantes na hora da elaboração de um plano de ensino mais bem adaptado ao aluno, trazendo maior eficiência na aprendizagem.

3. REVISÃO TEÓRICA

Tendo em vista ser esta uma pesquisa que busca compreender a percepção dos ingressantes (2022/1º Semestre) do curso de administração da UFRGS a respeito do que faz e como faz o administrador, aliando a capacidade retórica como fundamental no ato de administrar, faz-se necessário começar abordando os conceitos de retórica para, em seguida, entendermos o administrador e sua relação com a retórica. Inicialmente, veremos, de modo sucinto, a retórica desde o seu surgimento na Grécia Antiga com os sofistas e Platão, passando pelo trabalho de Aristóteles - que, mais elaborado do que os demais, reverbera até os dias contemporâneos. Isso fará parte do surgimento do conceito retórico e também é de grande referência, entretanto novos autores surgiram ao passar dos séculos, retomando conceitos e adicionando novas visões, como o caso de Arthur Schopenhauer - autor que parte dos conceitos Aristotélicos para refletir de uma maneira diferente, adicionando suas próprias premissas e visões acerca do tema. Além disso, analisaremos também John Austin, um estudioso mais contemporâneo, e a sua *Teoria dos Atos de Fala*. Após fecharmos os conceitos retóricos pretendidos, partiremos para entender o administrador, visando os conceitos das diferentes personagens administrativas, ou seja, as diferentes visões da *práxis* (prática) administrativa. Com base nos teóricos, entenderemos o que faz e como faz o administrador do ponto de vista de alguns estudiosos da questão. Assim, conseguiremos correlacionar a prática administrativa aos conceitos retóricos estudados, entendendo a relação existente e a importância da retórica para o administrador, percebendo como ambos os conceitos andam lado a lado. Esses conceitos guiarão a pesquisa sobre a percepção dos ingressantes em administração da UFRGS a respeito da prática administrativa à luz do que faz e como faz o administrador.

3.1.A RETÓRICA NA GRÉCIA ANTIGA

A arte retórica, compreendida inicialmente através da oratória, remonta à Grécia Antiga e seus filósofos. Em tempos antigos, a oratória era primariamente utilizada como uma maneira dos homens contestarem as palavras das divindades, defendendo-se. A partir dessa noção, Córax e Tísias escreveram o primeiro tratado acerca da oratória, a fim de ensinar como ganhar causas em tribunais (ROHDEN, 1995). “Trata-se da Teoria Retórica de Córax e Tísias, que atesta a preocupação de seus autores com a premente necessidade de fornecer a seus concidadãos os meios de defesa de seus direitos, no momento histórico da passagem da tirania para a democracia” (MOSCA, 2004, p. 101). Já Górgias e Protágoras enfatizaram a capacidade

persuasiva da retórica como forma de obtenção de poder político. Dessa maneira, “a linguagem volta-se sobre si mesma, através do uso correto das palavras sem fundamentá-las numa realidade exterior a elas” (ROHDEN, 1995, p. 514). É perceptível que o entendimento da retórica está relacionado com o surgimento da democracia e do tribunal, onde o cidadão tem voz e age, também obtendo poder político. Isso pode ser resgatado ao conceito de administração política, uma das esferas de atuação do administrador, realizando-se aqui uma conexão que já se percebia desde a Grécia Antiga.

Como visto anteriormente, os sofistas - como Górgias e Protágoras - conceitualizavam o uso da oratória como uma ferramenta persuasiva que formava uma retórica relativista. Ou seja, ela não era necessariamente correspondente com uma verdade absoluta, podendo ser verdadeira ou falsa - e sem compromisso com a realidade -, pois a retórica nada mais é do que um embate de opiniões (*doxai*). “Servindo-se de argumentos ilusórios, enganosos, emprega todo seu esforço em criar a persuasão, sem o cuidado de ostentar uma convicção racional sobre o fundamento das coisas” (MOSCA, 2004, p. 102). Isso foi denominado de racionalidade retórica. Mosca (2004, p. 103) ainda afirma que “os sofistas objetivavam impressionar o público, exibindo com grande orgulho a sua habilidade em ‘tornar forte a causa fraca’”. Nesse sentido, Platão difere dos sofistas.

Através da dialética, Platão entende que a busca é pelo princípio e, ao analisar-se cada hipótese existente, chega-se ao não hipotético. Platão diferencia o campo das opiniões do campo da ciência, do conhecimento epistêmico. “Para Platão, o ‘refutar segundo a opinião’ praticado por Protágoras não se caracteriza com a dialética, visto que esta última deve ‘refutar segundo a realidade’: logo, não há outra dialética senão a filosofia, uma filosofia entendida como ciência” (BERTI, 2010, p. 404). Essa refutação sem necessidade de atestar a verdade seria denominada de erística, com foco apenas em vencer perante os outros, como os sofistas visavam. Platão, no entanto, discorda dessa visão e não a caracteriza como retórica, a qual só é reconhecida por Platão quando se encontra com seu método epistêmico, contrário aos doxas defendidos pelos sofistas.

Portanto, a *doxa*, mesmo quando verdadeira não é o terreno do conhecimento epistêmico e objetivo para Platão. Mesmo reconhecendo que o tipo de argumentação sofística, ou algumas figuras dessa como o *elenchus*, deva ser levada a sério, é só observarmos as várias obras de Platão nas quais a retórica está em pauta, ele só reconhecerá valor à retórica quando a aproximar de seu método epistêmico. (SILVA, 2016, p. 49)

Platão vislumbra uma retórica idealista com premissas que dificilmente se sustentam na maioria dos ambientes, portanto menos indicada para ser correlacionada com os dias atuais - principalmente sob a ótica do administrador. Por outro lado, é importante entendê-lo, pois o filósofo Aristóteles, seu discípulo, teoriza a retórica de uma forma que reverbera até hoje, como veremos mais para frente. Ambos possuem similaridades, além de Aristóteles complementar Platão, modificando alguns entendimentos, como será abordado a seguir.

Aristóteles, discípulo de Platão, segue no mesmo caminho de seu antecessor, não considerando o ato retórico como uma ferramenta de desilusão e opiniões. “Para Aristóteles, a retórica é vislumbrada como produção discursiva que decorre não apenas da atividade intelectual, pois as palavras não devem ser montadas umas nas outras unicamente por interesses de oradores frios em busca da adesão de um público” (LIMA, 2011, p. 129). Entretanto, diferentemente de Platão, Rohden (1995, p. 515) afirma que:

Aristóteles não menosprezou a racionalidade retórica, nem a subordinou a racionalidade epistêmica, uma vez que seu domínio não pode ser limitado à verdade pura, necessária, universal e que, na vida cotidiana, nós não nos apoiamos sempre sobre verdades absolutas, mas normalmente regramos nossa conduta pelas verossimilhanças e probabilidades, o que constitui a racionalidade retórica.

Percebemos que Aristóteles mantém o pensamento de Platão sobre a racionalidade epistêmica, com a busca pela verdade no uso da ciência, sem intuito de vencer debates a qualquer custo, sem compromisso com a verdade. Entretanto, diferentemente de Platão, notamos que Aristóteles não menospreza e entende a importância da visão sofista com sua racionalidade retórica. Essa é a base com que surge a retórica aristotélica.

A retórica aristotélica se baseia no uso dos entimemas, os quais são silogismos com ‘premissas prováveis frequentes’. O objeto é constituído por opiniões, pelo verossímil, a fim de persuadir em cada situação, adaptando-se. Dessa forma, o objetivo é que a discussão não seja vencida por quem estiver em erro (ROHDEN, 1995). “Uma visão holística da obra de Aristóteles deixa claro que a Arte Retórica não pode ser imoral nem prejudicar a vida política da qual ela é uma ramificação” (ROHDEN, 1995, p. 515). Ela justamente faz parte da vida social e política, contribuindo para uma composição lógica e persuasiva dos argumentos de forma que seja possível comunicá-los socialmente, por isso a necessidade de identificar as vantagens e desvantagens persuasivas de cada discurso (LIMA, 2011).

Vê-se, pois, que a retórica não se enquadra num gênero particular e definido, mas que se assemelha à dialética. Igualmente manifesta é sua utilidade. Sua tarefa não consiste

em persuadir, mas em discernir os meios de persuadir a propósito de cada questão, como sucede com todas demais artes. Assim, a Medicina não tem por missão própria dar saúde ao doente, mas avançar o mais que lhe é possível na direção da cura. [...] o papel da Retórica se cifra em distinguir o que é verdadeiramente suscetível de persuadir do que é só na aparência, do mesmo modo que pertence à dialética distinguir o silogismo verdadeiro do silogismo aparente. (ARISTÓTELES apud LIMA, 2011, p. 47)

Considerando a filosofia aristotélica, existem três dimensões da retórica que compõem os meios de persuasão. “A primeira espécie depende do caráter pessoal do orador; a segunda, de provocar no auditório certo estado de espírito; a terceira, da prova, ou aparente prova, que é fornecida pelas palavras do discurso propriamente dito” (ARISTÓTELES, 1990, p. 595). A partir disso, se originam *ethos*, *páthos* e *logos*. Logo, *ethos*, compreendendo as qualidades pessoais do orador, é fundamental na arte retórica, pois “seu caráter pode ser chamado de o meio mais efetivo de persuasão que possui”. Essa categorização de três conceitos é ponto principal na retórica aristotélica e Adeodato (2015, p. 49-51) define *ethos*, *páthos* e *logos*:

- O termo *ethos* tem origem em duas expressões distintas [...]. Em um sentido coletivo, social, ΕΘΟΣ (έθος, éthos) significa “costume”, “uso”, “hábito”, ao passo que ΗΘΟΣ (ήθος, êthos) tem um sentido mais pessoal e individual, indicando “caráter” ou mesmo “forma de pensar”. Um termo tão longo só pode mostrar alto grau de porosidade. Nessa sua evolução ao longo do tempo, *ethos* designava a princípio o local de procedência de alguém, aplicando-se também ao habitat dos animais; essa acepção se torna mais metafórica ao significar os usos e costumes de um grupo social; depois evolui para um alcance mais pessoal, indicando uma disposição de caráter individual, um conjunto de inclinações e atitudes que caracteriza cada ser humano; outro sentido posterior, que parece ter também advindo de *ethos*, diz respeito à influência do orador sobre os ouvintes.

- O termo *pathos* aparece designando sentimento, emoção, sempre com um significado passivo de sentir uma emoção provocada por fatores externos; vai assim paulatinamente ganhando um sentido doloroso para aquele que o tem, como uma paixão que engrandece e causa sofrimento, edifica e purifica o *ethos* ao mesmo tempo. Por isso, na Retórica de Aristóteles o *ethos* está predominantemente associado ao orador, com seu caráter ativo, enquanto o *pathos* diz mais respeito às reações do ouvinte.

- O termo *logos* refere-se às “palavras do discurso propriamente dito”, na formulação de Aristóteles, e trabalha no campo das evidências, da racionalidade que os seres humanos supostamente têm em comum. O termo é entendido como “conhecimento” ou mesmo “razão”

Essa caracterização traz a luz três pontos vitais na retórica de Aristóteles, sendo eles o orador, o impacto no ouvinte e o uso das palavras como fonte de razão e conhecimento - essa base será retomada e percebida também em Schopenhauer e Austin, autores que ainda serão analisados neste trabalho. Elencados os pilares da retórica, podemos começar a contextualizá-la com o que o trabalho se propõe a discutir: a retórica do administrador. Para Aristóteles, deve-se utilizar-se dos meios de persuadir em cada situação, na busca da verdade, sem prejudicar a vida política. Logo, a retórica deve ser usada em benefício da sociedade, agregando na vida pública. Da mesma forma age o administrador, responsável também por governar, e o faz influenciando outros ao seu redor (AZEVEDO; GRAVE, 2014). Em suma, o *ethos* entende-se por aquilo que constitui o orador, utilizando-se de seu caráter e integridade como forma de persuasão. Além disso, através do *páthos* obtém-se influência nas emoções projetadas - alegria ou tristeza como exemplos. Por último, há ainda a possibilidade do uso do conhecimento e do significado puro das palavras, da razão, sendo isso o *logos*.

Em sua arte retórica, Aristóteles tem o compromisso com a busca da verdade, e, para tal, existem regras na execução - como, por exemplo, a necessidade do *páthos* vir sempre acompanhado da boa ética, pois “as emoções precisam ser limitadas pela virtude”. Aristóteles entende que também nem sempre é possível chegar à verdade no campo da *epísteme* (ciência) defendida por Platão.

Mesmo aceitando que a finalidade da filosofia é a verdade, e que a tarefa de procurá-la é a mais significativa, Aristóteles aceita que a opinião pode ser relevante e a retórica, como campo de estudo da opinião, indispensável, exatamente quando “a filosofia” se mostra impotente²⁴. Daí ter escrito sua Retórica, obra na qual procura mostrar uma boa retórica em oposição àquela praticada pelos sofistas, fonte da aversão de Platão pelo conhecimento opinativo. Isso demonstra mais uma vez a inseparabilidade entre retórica e ética pregada por Aristóteles. (ADEODATO, 2015, p. 52)

A dialética aristotélica tem suas premissas na utilização dos *endoxa*, opiniões amplamente aceitas, seja pela maioria das pessoas ou por sábios. A partir dela, se desenvolve a argumentação no plano das opiniões comuns à maioria, assim encontrando a verossimilhança.

Dessa forma, o plausível (*endoxon*), objeto da opinião comum, é identificado por Aristóteles com o provável (*eikos*), que, sem ser necessário, contém verdade, pois ele é assim reconhecido pela maioria (*hoi pleitói*), ou, pelo menos, pelos mais sábios (*hoi sopheroi*). Além disso, a dialética para Aristóteles seleciona e justifica os *endoxa* e

não é uma arte da controvérsia entre opiniões, onde encontramos para ele a *erística*.
(SILVA, 2016, p. 51)

É importante recapitular os conceitos de *doxa* e *endoxa*. *Doxa* seriam opiniões pessoais, não baseadas na ciência, *epísteme*, portanto pertencentes à eurística - técnica refutativa descompromissada com a verdade, a qual é mais aprofundada no tópico sobre Arthur Schopenhauer. A dialética aristotélica parte da premissa do *endoxa*, o qual seria composto por opiniões amplamente aceitas e verossímeis, afinal, a retórica, para Aristóteles, deve buscar a verdade, havendo a necessidade de ambos os sujeitos do debate estarem de acordo com a premissa da utilização de *endoxas* e elaborarem hipóteses que gerem mais hipóteses a fim de se aproximar à verdade. Por esse motivo, a palavra verossimilhança é utilizada, pois mesmo que não seja possível atingir a verdade absoluta da *epísteme* de Platão, deve-se buscar o mais próximo dela. Exemplificando, Silva (2016, p. 55-56) define bem dialética e retórica:

Cabe a dialética examinar e sustentar um argumento, e cabe a retórica acusar e defender. [...] A retórica e a dialética são *antístrofes* ou saberes simétricos e complementares, e não redutíveis um ao outro. [...] ‘A retórica é como um ramo da dialética e daquele saber prático sobre os caracteres a que é justo chamar política’. Assim, a dialética deve saber provar a probabilidade de uma opinião, refutando as opiniões opostas objetivando vencer uma discussão; enquanto a retórica deve saber defender a opinião mais provável, determinando, mediante persuasão, a necessidade da aceitação de tal opinião pelo público, que julga calado, o discurso proferido pelo orador. O paralelismo entre retórica e dialética se deve ainda ao fato de ambas possuírem a mesma estrutura: a forma e a argumentação via silogismo, o que as torna ainda análogas da ciência apodítica ou demonstrativa (*epísteme*). Em suma, ambas são artes ou técnicas (*technai* que constroem seus argumentos partindo de opiniões de tipo *endoxa* e mantêm a estrutura típica dos argumentos para Aristóteles, a silogística.

A partir dos conceitos vistos acima na retórica aristotélica, tem-se a premissa do *endoxa* e da *epísteme*, sendo elas a base de uma discussão acerca de determinado tema. Como sabemos, isso ocorre pela busca da verdade, da verossimilhança, através de hipóteses. Isso pode ser efetuado com três formas diferentes de persuasão: *ethos*, *páthos* e *logos*, as quais já foram elencadas anteriormente.

Como visto, para Aristóteles, a retórica se centra no uso dos *endoxas* na busca da verdade, consolidando uma *epísteme*. Logo, diferencia-se do uso dos *doxas* (opiniões), argumentos utilizados na eurística - a qual é a tática de refutação com o objetivo único de vencer a discussão, não importando a verdade ou verossimilhança. Isso é importante uma vez que outro

grande filósofo teorizador da retórica utiliza a erística como base consolidadora de sua tese. Nesse caso, notamos uma visão antagônica a Aristóteles, com uma premissa contrária e foco inverso, porém com o mesmo objetivo de persuasão. O trabalho de Aristóteles é utilizado como base por esse autor e, a partir dele, faz críticas, teorizando seu próprio método de persuasão. Esse é o caso de Arthur Schopenhauer, autor que viveu no século XIX. Logicamente, aqui faremos um salto enorme na história da filosofia, entretanto este trabalho visa sintetizar três das mais importantes visões da retórica que servem como as principais bases teóricas da retórica até os dias de hoje. Portanto, não ignoramos as outras contribuições na área, mas salientamos a necessidade de não se estender demasiado.

3.2. A RETÓRICA POR SCHOPENHAUER

O autor polonês Arthur Schopenhauer amplia a ótica da retórica no século XIX. Enquanto Aristóteles considerava a retórica como uma forma de duas pessoas argumentarem uma verdade objetiva, partindo do princípio de respeito e vontade mútua de alcançar tal verdade, Schopenhauer considera algumas premissas diferentes do embate retórico. A seguir, abordaremos esses conceitos a fim de ampliar a visão da capacidade retórica.

É importante destacar o que Schopenhauer entende por dialética erística: “a arte de disputar de maneira tal que se fique com a razão, portanto, *per fas et nefas* (com meios lícitos e ilícitos)” (SCHOPENHAUER, 2009, p. 03). Pedroso (2016) afirma que “a dialética erística, assim, se propõe a fornecer um mapeamento dos ardis intelectuais de que tendem a se servir todos, sem exceção, quando tratam de se imiscuir numa contenda discursiva” (PEDROSO, 2016, p. 17). Dessa forma, já percebemos uma diferenciação de Aristóteles, uma vez que se possa ter razão objetiva no assunto em questão, porém, devido à argumentação de seu oponente, não a possua na visão do público ou de si mesmo. Isso é explicado na premissa de que, ao refutar uma argumentação, refuta-se a afirmação em si. “A verdade objetiva de uma proposição e sua validade na aprovação dos litigantes e ouvintes são duas coisas distintas” (SCHOPENHAUER, 2009, p. 03). Dessa forma, o cerne de atuação da retórica de Schopenhauer se baseia na “imposição a um interlocutor passivo cuja sensibilidade irracional deva ser tocada pelos dedos hábeis da persuasão.” (TOLEDO, 2005, p. 106).

Outra premissa importante abordada no trabalho de Schopenhauer é a da maldade inata do ser humano. Essa seria a explicação do porquê tenta-se alcançar a razão mesmo não a tendo

objetivamente. Isso acontece devido à vaidade inata, levando a desonestidade. “Por conseguinte, aquele que disputa, de maneira geral, não luta pela verdade, mas em defesa de sua própria tese, agindo como que *pro ara et focis* (pelos altares e pelos lares) e *per faz et nefas*” (SCHOPENHAUER, 2009, p.5). Essa é uma clara variação da conceitualização feita por Aristóteles, que, como vista anteriormente, se baseia em regras básicas para que haja um debate em busca da verdade, e apenas a verdade deve ser considerada. Enrico Berti (1998, p. 22-23) afirma:

Essa regra é aquela que Aristóteles introduz fazendo referência às “premissas que são conhecidas” (édoxa): ambos os interlocutores devem, com efeito, respeitá-las, isto é, não podem não concedê-las, porque aquele dos dois que não as concedesse, ou que sustentasse alguma coisa de contrastante com elas, tornar-se-ia ridículo diante dos ouvintes, e teria, portanto, perdido a partida já ao partir.

Toda disputa tem uma essência, onde os interlocutores apresentam uma tese. Para refutá-la, Schopenhauer apresenta dois aspectos macro de atuação, através de dois modos e dois caminhos (SCHOPENHAUER, 2009).

Os modos são:

- (i) *Ad rem*: a refutação se baseia em questionar e atacar o objeto em questão, por ser falso e não apresentando a verdade absoluta;
- (ii) *Ad hominem* ou *ex concessis*: a refutação gira em torno do que se sabe do adversário, seja por crenças e premissas, seja pelo que ele concedeu na disputa, “suas afirmações e assentimentos, ou seja, com a verdade subjetiva relativa: esta última é uma demonstração apenas relativa e em nada afeta a verdade objetiva” (SCHOPENHAUER, 2009, p. 15)

Dessa forma, percebemos duas maneiras de organizar sua refutação, podendo atuar diretamente na tese, na verdade objetiva, se assim preferir e perceber inverdades. Entretanto, vale lembrar que o importante é vencer a disputa, independentemente da verdade objetiva, portanto, mesmo não percebendo lacunas objetivas, deve-se recorrer à subjetividade e utilizar-se da refutação *ad hominem*. Essa técnica é bastante visualizada no cotidiano, onde, instintivamente, quando não se consegue refutar o argumento em questão, ataca-se o interlocutor com objetivo de desmoralizá-lo, irritá-lo ou descaracterizá-lo perante os outros a fim de obter a vitória argumentativa. Podemos transportar esses modos em contraste a filosofia aristotélica, onde a persuasão não se dá por *ad hominem*, mas sim na busca da verossimilhança,

do objeto em análise, da *epísteme*. Se tratando de Schopenhauer, a erística se torna ponto focal, ao contrário de Aristóteles, o qual a repudiava. Ela tem como objetivo a refutação, conforme vimos anteriormente. Para alcançá-la, existem dois caminhos, os quais são elencados como:

- (i) Refutação direta: ataca-se diretamente através de duas formas: ou prova-se que os fundamentos base são falsos, ou admite-se que são verdadeiros, porém prova-se que a afirmação não pode resultar de tais fundamentos, negando sua inferência. Trata-se de uma refutação da afirmação em si.
- (ii) Refutação indireta: considera-se a proposição do adversário verdadeira, porém, ao expor suas implicações ou resultados, consequências, se chega ao consenso de que a proposição não pode ser verdadeira, “pois de premissas verdadeiras só podem resultar proposições verdadeiras, embora de premissas falsas nem sempre resultam em proposições falsas” (SCHOPENHAUER, 2009, p. 16).

Tendo essa noção básica, Schopenhauer expõe 38 estratégias com o intuito de vencer a disputa, independentemente de ter razão objetiva ou não. Sendo eles:

- Estratégia 1: Ampliar a afirmação do adversário o máximo possível, generalizando-a ao máximo, amplificando-a, tornando-a mais suscetível a ser atacada;
- Estratégia 2: Utilização da homonímia a fim de refutar a afirmação. Assim, é possível descontextualizar e mudar o significado a fim de torná-la absurda e falsa, mesmo ela sendo objetivamente verdadeira. Faz com que, apesar de ter o mesmo nome, não tenha nada em comum com o que está sendo discutido;
- Estratégia 3: Tomar a afirmação de maneira relativa, genérica, alterando o aspecto de sua compreensão, e analisá-la por essa perspectiva, refutando-a;
- Estratégia 4: Ao fazer deduções, impedir que o adversário a antevêja, utilizando-se de premissas esparsas, a fim de fazê-lo admiti-las sem perceber. Dessa forma, é possível chegar a conclusões com o aval do adversário sobre as premissas;
- Estratégia 5: Utilizar-se de premissas falsas para comprovar sua proposição, incluindo premissas que o adversário considere verdadeiras por participar de alguma coisa, por exemplo;
- Estratégia 6: Faz-se uso da *petitio principii*, utilizando outro nome a fim de postular o que se deseja comprovar;

- Estratagema 7: Fazer várias perguntas de maneira desordenada a fim de ocultar o que se deseja comprovar ou ver admitido, bem como argumentar de maneira rápida a partir do que foi admitido;
- Estratagema 8: Provocar raiva no adversário, comprometendo sua percepção de vantagem e de análise da disputa;
- Estratagema 9: Confundir o adversário a fim de impedi-lo de precaver-se ao utilizar-se de transposições nas perguntas;
- Estratagema 10: Perguntar o oposto da proposição a ser confirmada, principalmente quando o adversário vem negando repetidamente nas perguntas anteriores. Outra forma seria apresentar-lhe ambas as proposições para que escolha, a fim de que não descubra qual proposição deseja aprovar;
- Estratagema 11: Após fazer perguntas de casos particulares, fazer a indução genérica que nos beneficia, pois, aos olhos dos ouvintes e do próprio adversário, cada caso particular foi admitido e aceito, portanto a indução seria o resultado desse caminho;
- Estratagema 12: Atribuir nomes a conceitos gerais que ainda não o possuem, de forma a favorecer a argumentação;
- Estratagema 13: Apresentar uma tese oposta a que se quer provar e deixar o adversário escolher;
- Estratagema 14: Embora as respostas do adversário sobre as perguntas feitas não cheguem a conclusão desejada, deve-se apresentar a tese como comprovada, utilizando-se de um golpe, principalmente quando o adversário é tímido ou inexperiente;
- Estratagema 15: Apresenta-se uma tese não tão evidentemente correta a fim de deixar o adversário confirmá-la ou negá-la. Ao negá-la, podemos triunfar ao levá-lo ao absurdo, enquanto, se a aceitar, teremos dito algo relevante que pode ser útil no decorrer da disputa;
- Estratagema 16: Refutar a argumentação do adversário de acordo com algo que ele tenha dito anteriormente ou práticas e dogmas que é adepto;

- Estratagema 17: Quando o adversário apresenta uma contraprova ao nosso argumento, é possível, em certos casos, adicionar um duplo sentido ou algo extra que nos favorece e nos defenda;
- Estratagema 18: Quando percebemos que seremos derrotados pela argumentação do adversário, deve-se mudar o foco, interrompendo-o a fim de mudar de assunto, ganhando tempo e alterando as questões apresentadas;
- Estratagema 19: Ao necessitar refutar uma argumentação e não tenhamos nada adequado, generalizamos sua tese e então negamos tal generalidade;
- Estratagema 20: A fim de chegar a conclusão desejada, utiliza-se as premissas anteriormente aceitas, e, se por ventura faltarem algumas premissas, deve-se tomá-las por aceitas, mesmo sendo falsas, e utilizá-las a nosso favor;
- Estratagema 21: Demonstrar a estratégia do adversário e rebatê-la utilizando-se dos mesmos princípios e mesmo estratagema, ou seja, se foi utilizado um argumento *ad hominem*, deve-se refutá-lo também com um argumento *ad hominem*;
- Estratagema 22: Deve-se negar a admitir algo que o adversário quer ver admitido;
- Estratagema 23: Mesmo que a afirmação do adversário seja verdadeira, deve-se incitar o oponente a expandi-la além da verdade, portanto, ao rebatê-la, estará também negando a afirmação original. Da mesma forma, deve-se atentar a não expandir nossas afirmações de modo a comprometê-las;
- Estratagema 24: Fabricar consequências falsas da tese do adversário a fim de deturpá-la, forçando proposição que não estão ali contidas, de modo a refutá-la indiretamente;
- Estratagema 25: Faz-se uma refutação à base de *exemplum in contrarium*, a fim de invalidar a tese do adversário;
- Estratagema 26: Utilizar os argumentos do adversário contra ele mesmo;
- Estratagema 27: Ao perceber que o adversário ficou irritado com algum argumento, devemos prosseguir instigando-o, pois, além de desequilibrá-lo emocionalmente, deturpando seu julgamento, também poderemos atingir seu ponto fraco, antes imperceptível;

- Estratagema 28: Quando a disputa se dá com dois eruditos e uma plateia leiga no assunto, é mais proveitoso utilizar-se da plateia e atrai-la a seu favor, seja pela incitação do riso ou carisma. Não vale a pena adentrar a assuntos profundos dos quais a plateia jamais entenderia, mas sim refutar o argumento com silogismos falsos, mas comumente aceito entre leigos;
- Estratagema 29: Ao perceber uma derrota iminente, deve-se trazer um argumento diferente como se fosse pertinente à discussão;
- Estratagema 30: Utilizar-se de uma autoridade que o adversário respeita, mesmo que de fato não seja uma verdade, ou que tenha partes inventadas, a fim de validar sua argumentação;
- Estratagema 31: Quando ficar sem argumentos para refutar a tese do adversário, pode-se alegar que não a compreendeu, entretanto, para ser eficaz é preciso ter um nível de prestígio superior ao do oponente, justamente a fim de desacreditá-lo perante a plateia;
- Estratagema 32: Pegar partes da afirmação do adversário e rotulá-la a termos odiosos e malvistas, descaracterizando o sentido original;
- Estratagema 33: Afirmar que na teoria a tese do adversário faz sentido, porém na prática não é visualizada. Dessa forma, por não se tornar factível na realidade, infere-se que existem falhas em sua concepção teórica;
- Estratagema 34: Ao perceber constantes esquivas do adversário sobre o assunto pendente, devemos permanecer pressionando-o, pois possivelmente atingimos alguma debilidade, ainda que não tenhamos total noção disso;
- Estratagema 35: Em vez de utilizar-se do conhecimento, ao perceber uma oportunidade, deve-se utilizar da vontade do adversário e dos ouvintes para validar um argumento falso;
- Estratagema 36: Assustar e desconcertar o adversário com palavras sem sentido;
- Estratagema 37: Quando o adversário apresentar um argumento ruim, mesmo que tenha razão ao assunto geral em si, torna-se fácil refutar esse argumento específico, para então, derrotá-lo na tese principal;

- Último Estratagema: Quando a derrota é iminente e não se percebe alternativas, devemos agredir verbalmente ou fisicamente o oponente.

Os estratagemas são táticas utilizadas para se vencer, disputar, ou se desvencilhar de uma derrota, ou seja, formas de atacar ou se defender. Dentre elas, várias podem ser inatas a algumas pessoas, sem a necessidade de um aprendizado teórico anterior, pois a prática e a vivência também caracterizam o ensino retórico, como visto por Sbrana e Cunha (2019). Esses estratagemas podem ser visualizados em diversos ambientes organizacionais onde existam conflitos, necessidade de argumentações e discussões de ideias. Obviamente, se fazer ter a razão, como diz Schopenhauer, traz consigo o simbolismo de ter influência perante os outros, noção importante para o administrador, uma vez que ele age como líder e gerente. Os estratagemas são ainda muito contemporâneos, sendo de fácil exemplificação e imaginação, pois tratam de situações que muitos de nós já passamos, porém não tivemos a lucidez para perceber certo estratagema em ação para que pudéssemos nos defender ou, então, utilizá-lo em nossa vantagem na refutação.

Apesar de conceitualizar essas ideias há dois séculos, Schopenhauer e sua interpretação da dialética erística são relevantes até hoje. Um claro exemplo é o das redes sociais, no qual percebemos a importância de alcançar massas e manter a razão independente da verdade objetiva. Franceschini (2019) afirma que “todas as técnicas abordadas nos estratagemas surgem como recursos de sustentação de falsas notícias, desmoralização do oponente, argumentações falaciosas e comprometimento das relações, em nome da razão e não da verdade” (FRANCESCHINI, 2019, p. 33). Ademais, os próprios sistemas fazem com que as interações entre o interlocutor e a plateia permaneçam em “bolhas”, solidificando inverdades e fake news.

Nesse contexto, a notícia ou informação, ainda que inverídica, compartilhada por alguém confiável ganha um papel de destaque e confiabilidade no grupo do qual pertence o usuário, ajudando a consolidar suas convicções, transformando-as em suas verdades, naturalizando o comportamento humano em torno da busca pela razão. (FRANCESCHINI, 2019, p. 33)

Tendo em vista os conceitos de retórica de Aristóteles e Schopenhauer, podemos relacioná-los uma vez que ambos se complementam mesmo que sejam, de certo ponto de vista, antagônicos. Schopenhauer reconhece e diferencia-se de Aristóteles, porém tem sua análise na mesma esfera de Aristóteles, apenas com uma visão diferente do que seria e como deveria ser utilizada a retórica. Entretanto, com o passar dos anos, em uma visão mais contemporânea, surgiu outra forma de vislumbrar a retórica através da chamada análise pragmática de

linguagem, a qual analisa a linguagem em si. Difere-se aqui, portanto, das visões já vistas neste trabalho em relação a Aristóteles e Schopenhauer, porém reverbera de forma tão grandiosa quanto a dos citados. É o caso de John Austin e a sua teoria dos Atos de Fala. Dessa forma, se torna primordial entender a sua teoria, pois ela confere ainda mais credibilidade à relação intrínseca entre administração e retórica. A seguir veremos essa teoria para então analisarmos a retórica como ferramenta do administrador.

3.3. JOHN AUSTIN E A TEORIA DOS ATOS DE FALA

John Austin é um autor ainda reverberado e bastante contemporâneo quando se trata da análise pragmática da linguagem. A pragmática se refere à linguagem em uso, em diversos contextos, no ato da comunicação, “É, portanto, o domínio da variação e da heterogeneidade, devido à diversidade do uso e à multiplicidade de contextos. [...] A pragmática consiste na nossa experiência concreta da linguagem, nos fenômenos linguísticos com que efetivamente lidamos” (SOUZA FILHO, 2006, p. 219). Ela diferencia-se da semântica e da sintaxe ao analisar o uso ou o ato ocorrido através das palavras, bem como seu usuário. A partir disso, surgem duas vertentes de análise pragmática da linguagem na filosofia, sendo elas:

- (i) Contextualista: “considera o contexto como noção central na análise pragmática, examinando as características das situações de uso que incidem diretamente na determinação do significado das expressões linguísticas” (SOUZA FILHO, 2006, p. 220);
- (ii) Ato de fala ou ação: a linguagem é assumida como uma ação ou realização de atos, logo significados só existem a partir da concepção do ato que está sendo proferido e das regras que tornam possível a realização desses atos.

Com isso, surge Austin com a chamada “concepção performativa de linguagem”. Ela parte da distinção entre constataativos e performativos, sendo esses o uso de sentenças para constatar algo como fatos, eventos e sentenças para realizar algo, sem descrever ou relatar. Austin (1990) trata bastante da palavra “declaração”, partindo do pressuposto de outros filósofos a utilizarem como foram de descrever o estado das coisas, ou um fato verdadeiro ou falso. Ademais, o autor também explicita o fato de que os gramáticos repetidamente lembravam que sentenças não são só usadas para fazer declarações, mas também perguntas e exclamações, assim como expressar ordens, desejos ou concessões (AUSTIN, 1990). Desse ponto, parte o

conceito de constativo de Austin, uma vez que a palavra declaração não caberia nesse contexto, sendo que “nem todas as declarações verdadeiras ou falsas são descrições, razão pela qual prefiro usar a palavra ‘constativa’” (AUSTIN, 1990, p. 23).

Aqui, com Austin, percebemos outra visão ao analisar a arte retórica, saindo dos pressupostos inatos de *ethos*, *páthos* e *logos* de Aristóteles, bem como da eurística de Schopenhauer, para uma análise muito mais estrita da linguagem em si, a considerando um ato com performance e efeito. Schopenhauer buscava estratégias para alcançar a vitória argumentativa, assim como Aristóteles buscava a verossimilhança e a virtude. Austin, por sua vez, preza pela análise pragmática da linguagem em si.

Inicialmente, entender-se-ia que um ato seria apenas relativo ao performativo, pois uma sentença constativa seria apenas verdadeira ou falsa em relação ao fato, sem performance envolvida. Da mesma forma, sentenças performativas não seriam englobadas entre verdadeiro ou falso, mas sim de acordo com as suas implicações e consequências, podendo ser bem-sucedidas ou malsucedidas (SOUZA FILHO, 2006).

Austin logo percebeu que esta dicotomia era inadequada, uma vez que o constativo tem também uma dimensão performativa, isto é, descrever é também um ato que realizamos e pode ser bem ou malsucedido; assim como os performativos têm uma dimensão constativa, já que mantêm uma relação com o fato; [...] Propõe, portanto, que sua concepção do uso da linguagem como uma forma de agir seja estendida para toda a linguagem, considerando o ato de fala como a unidade básica de significação. (SOUZA FILHO, 2006, p. 224)

Ainda assim, Austin (1990, p. 25), ao tratar dos performativos, os caracteriza como:

O termo “performativo” será usado em uma variedade de formas e construções cognatas, assim como se dá com o termo “imperativo”. Evidentemente que este nome é derivado do verbo em inglês *to perform*, verbo correlato do substantivo “ação”, e indica que ao se emitir o proferimento está – se realizando uma ação, não sendo, consequentemente, considerado um mero equivalente a dizer algo.

Como exemplificação de atos performativos, Austin (1990, p. 24) cita algumas sentenças, todas elas com verbos da primeira pessoa, indicando ação. Seguem dois exemplos: “Batizo este navio com o nome de Rainha Elizabeth” e “Lego a meu irmão esse relógio”. Logicamente, esses exemplos deixam claro que, ao proferir tais sentenças, não se está descrevendo o ato, nem declarando o que está por fazer, mas sim o fazendo de fato. Não se trata de ser verdadeiro ou falso (AUSTIN, 1990). Outro ponto que Austin (1990) traz é o de

infelicidade nos performativos. Alguns pontos são importantes aqui: “[...] as ações em geral, não todas, são passíveis, por exemplo, de serem executadas com dificuldade, ou por acidente, ou devido a este ou àquele tipo de engano, ou mesmo, sem intenção” (AUSTIN, 1990, p. 34). Isso caracterizaria um performativo infeliz. Ademais, os performativos também podem ser infelizes se não tiverem sido ouvidos ou entendidos pelo interlocutor, caracterizando assim um performativo nulo ou sem efeito (AUSTIN, 1990, p. 37).

Dessa forma, um performativo necessita, obviamente, performar, persuadir, surtir efeito através da palavra, da mesma maneira que a erística o faz pela refutação estratégica do interlocutor, assim como os métodos persuasivos *ethos*, *páthos* e *logos*. Todos os trejeitos buscam influenciar o interlocutor, independentemente do método, seja pelo impacto nas palavras, na razão, conhecimento, caráter, emoções, sentimentos, entre outros.

Com isso, já se evidencia o cerne do trabalho de Austin: a análise pragmática de linguagem com foco no ato de fala, na ação e no poder retórico dela. Austin enxerga os performativos como proferimentos que impactam no ouvinte ou no interlocutor - noção essa muito similar a diversos estratagemas de Schopenhauer, que também se baseiam em performativos, mesmo que, na época, esse conceito ainda levaria séculos a existir. Neste ponto do trabalho, precisamos entender a arte retórica como forma de ação e influência, independente do método. Essa ação, para Austin (1990), se dilui em três partes simultâneas, compondo os Atos de Fala, os quais são:

- (i) Ato locucionário: corresponde ao ato de dizer em si, através da linguagem propriamente dita, utilizando-se das regras por ela existentes (gramática, sintaxe, semântica), a fim de ter um sentido. Austin (1990, p. 95) define:

[...] ato locucionário, o que equivale, a grosso modo, a proferir determinada sentença com determinado sentido e referência, o que, por sua vez, equivale, a grosso modo, a “significado” no sentido tradicional do termo.
- (ii) Ato ilocucionário: esse ato está no cerne da teoria dos atos de fala, pois nela está inserida a força ilocucionária, a qual é consistida no performativo. Como visto anteriormente, a linguagem performativa decorre de um ato com consequência no ouvinte. “Perguntar ou responder, informar, avisar ou atestar qualquer coisa, anunciar um veredito, prometer ou julgar, nomear ou criticar, a par de afirmar ou descrever, eis alguns valores ilocutórios estudados por Austin” (FLORES, 1994, p. 15-16). De acordo com o ato realizado, percebemos uma força ilocucionária a partir do performativo existente, ou seja, existe uma força no ato,

diferentemente da enunciação constativa, onde negligencia-se o seu valor ilocucionário, focando-se apenas no aspecto locucionário. “Na enunciação performativa damos sobretudo conta da dimensão ilocutória da enunciação e deixamos de lado a dimensão da correspondência aos fatos, mas em qualquer das enunciações temos um ato de linguagem completo” (FLORES, 1994, p. 16). Existem três formas de perceber se o ato ilocucionário foi bem-sucedido: a necessidade de assegurar sua apreensão (*uptake*), ou seja, se foi bem entendido pelo ouvinte; percebe-se efeito do ato, a realização do que originalmente é pretendido; levar a uma resposta ou seqüela do ouvinte sempre que possível (OTTONI, 2002). Dessas três maneiras, Ottoni (2002, p. 133-134) elenca a primeira como mais importante ao dizer:

A primeira é a mais importante, uma vez que com o *uptake* fica mais claro que a referência que vai estar diretamente ligada ao momento da enunciação, não se dá mais ao nível constativo da linguagem, mas numa concepção performativa; ou seja, no momento em que há o reconhecimento entre os interlocutores de que *algo está assegurado*, de que o “objetivo ilocucionário” foi realizado através de sua “força”.

- (iii) Ato perlocucionário: é consistido nas “consequências do ato em relação aos sentimentos, pensamentos e ações da dos ouvintes, ou do falante, ou de outras pessoas, e pode ter sido realizado com o objetivo, intenção ou propósito de gerar essas consequências” (AUSTIN, 1962 p. 101). “Assustar, ameaçar, convencer, seduzir, dissuadir, persuadir, impedir e importunar são alguns exemplos de verbos que designam atos perlocutórios, os quais podem ser suscitados por diferentes ilocuições” (FLORES, 1994, p. 17). Portanto, parte das intenções do falante e como elas afetam o ouvinte. Por conseguinte, são subjetivas e originárias das práticas sociais. Porém, vale lembrar que nem sempre os atos perlocucionários são adventos da intenção, mas sim mais globalmente de “efeitos indiretos, não convencionais e nem sempre intencionais, associados a enunciação” (FLORES, 1994, p. 16). Logo, se tratando de subjetividade e sendo comumente visto em práticas sociais, percebemos aqui uma associação aos estratagemas de Schopenhauer, principalmente quando correlacionamos os verbos utilizados em ambas as teorias – convencer, dissuadir, persuadir, impedir – ambas tendo objetivo de influenciar o interlocutor. Portanto, é notável a existência e importância de dominar o ato perlocucionário a fim de obter êxito no convívio social, ainda mais se considerarmos as profissões que dependem

desse tipo de convívio, com interações constantes e diárias, com necessidade de liderança, gerência e coordenação. Esse é o caso do administrador, como veremos mais adiante.

Os três atos elegidos por Austin são complementares e formam os Atos de Fala como um todo, porém se faz importante distingui-los e compará-los para melhor compreensão. De acordo com Flores (1994), o ato ilocutório não é uma consequência do locutório, pois embora o implique, não o depende. Para Austin (1990, p. 98), “[...] é claro que, para realizar um ato ilocucionário, é necessário realizar um ato locucionário; por exemplo, que agradecer é necessariamente dizer certas palavras”. Além disso, os efeitos decorridos dos atos ilocutório e perlocutório são distintos.

Vale lembrar que o ato ilocutório implica a produção de três efeitos para vislumbrar sua performance a fim de verificar se o argumento foi bem ou malsucedido (apreensão, realização e resposta). Isso difere-se da produção de consequências, a qual é pertencente apenas ao ato perlocucionário. Essas consequências são efeitos colaterais, ao nível dos sentimentos, pensamentos e ações. Corroborando essa noção, Austin (1990, pp. 100-101) afirma:

De modo que temos aqui três maneiras pelas quais os atos ilocucionários estão ligados a efeitos. Essas três maneiras são todas elas distintas do fato de produzir efeitos, que é característico do ato perlocucionário. Temos que distinguir as ações que possuem um objeto perlocucionário (convencer, persuadir) daquelas que simplesmente produzem uma sequela perlocucionária.

Notamos a semelhança e coexistência dos diferentes atos, bem como os constatativos e performativos, um elucidando valores locucionários e o outro, ilocucionários (FLORES, 1994). Também, como visto, os atos ilocucionários e perlocucionários tendem a ter muitas similaridades por, de certa forma, produzirem consequência, mesmo que, de fato, sejam diferentes. De acordo com Austin (1990), os atos podem ser divididos em sentido, força e efeito. O ato locucionário profere um sentido dado à linguagem através da sintaxe e semântica, das palavras em si, diferenciando-se da força ilocucionária, a qual compõe uma imperatividade e ação proferida para o interlocutor, necessitando ser ouvido, entendido, e que surta efeito em sua execução. Já o ato perlocucionário, segundo Austin (1990), produz um efeito, o qual parte da persuasão e do sentimento gerado no interlocutor, similar às teorias retóricas de Aristóteles e Schopenhauer. Austin a expande para outros atos de fala, porém é o ato perlocucionário que influenciará o interlocutor, ganhando maior destaque na nossa futura análise da retórica como fundamental no exercício do administrador. Para isso, agora entenderemos mais sobre a prática

administrativa, ou seja, o que faz e como faz o administrador sob a ótica das vertentes gerencial, lideracional e política – conteúdo que virá a seguir no referencial teórico.

3.4. A PRÁTICA ADMINISTRATIVA EM SUAS 3 FORMAS

A prática administrativa, interpretada como a ação administrativa, principalmente no que diz respeito ao administrador – quem é, o que faz e como faz – é conceitualizada de três formas, sendo elas: Gerência, através de Drucker (1981), Liderança com Bennis e Nanus (1985) e Política com Follet (1997) e Morgan (1996). Segundo Azevêdo e Grave (2014, p. 698), esses três modos tem o objetivo de vislumbrar o fenômeno administrativo em sua totalidade, tendo sua visão própria de abordar a realidade. A partir disso, fazem-se algumas observações:

Primeira, a relação entre esses conceitos é antinômica e obedece a uma dialética da oposição – neste caso, a administração só é possível como uma tensão de opostos, e não como uma ou outra ou todas elas; segunda, a relação entre eles caracteriza-se por uma identidade simétrica, que é o mesmo que igualdade, portanto, obedece a uma dialética da correspondência – nesta ótica, a administração corresponde a qualquer um daqueles conceitos, implicando em certa redundância conceitual; e terceira, a relação entre eles não é de oposição nem de igualdade, mas se estabelece para que haja a diferenciação de identidades, de tal modo que se atinja uma espécie de complementaridade dialética. (AZEVEDO; GRAVE, 2014, p. 698)

A prática administrativa é entendida como uma ação “concebida sob a égide da consciência dirigida para um fim que se deseja obter, resultado ideal, e, posteriormente, esta ação será presenciada no feito de outros, resultado real” (DE STEFANI, 2010, p. 39). Agora, se faz importante compreendermos como cada forma de entender a prática administrativa está inserida nessa afirmação de De Stefani.

3.4.1. GERÊNCIA

Inicialmente, lembramos das observações de Azevêdo e Grave (2014 p. 698), onde o modo gerencial não é oposto aos outros modos, bem como totalitário da prática administrativo, mas complementar da liderança e política, possuindo natureza própria. A prática administrativa gerencial será conceitualizada principalmente a partir de Peter Drucker, autor austríaco. Entretanto, é importante entendermos o contexto da vertente gerencialista. Segundo De Stefani (2010, p. 40), esse modo está ligado à eficiência, desde o taylorismo, no início do século XX. Assim, ele tem sempre um objetivo muito definido, com os meios a alcançá-lo sendo flexíveis.

Ou seja, é uma prática focalizada nos resultados, visando mais ganhos com o menor uso de recursos possíveis.

Drucker (1964) parte do pressuposto da realização econômica das organizações – a capacidade de produzir mais ou melhor do que a soma os recursos utilizados – para identificar o administrador nesse contexto. Ele é o elemento chave da empresa, que, através da liderança, atua em muitos setores da estrutura organizacional. Ele é um criador, pois sem a sua liderança os recursos permanecem recursos sem tornarem-se produtos. Drucker (1964, p. 22) afirma que o administrador tem “a responsabilidade pela tentativa de moldar o ambiente econômico pelo planejamento, início e consecução de alterações no ambiente econômico”. Dado isso, o administrador é um gerente ou executivo, responsável por liderar a organização em busca dos seus objetivos.

O que faz o administrador é o ponto a seguir. Uma vez que entendemos quem ele é, partimos para sua ação. Drucker (1975) afirma que o administrador decide, age e comporta-se utilizando suas habilidades a fim de produzir mais do que a soma dos recursos que à disposição, ou seja, ele é regido pela racionalidade econômica, colocando a organização em primeiro lugar. Cada ação é pensada visando a eficiência em prol do objetivo da realização econômica.

A partir disso, é importante entendermos o que, na prática, faz o administrador. Para isso, Drucker (1975) aponta cinco funções do administrador, sendo elas:

Função 1: Estabelece objetivos.

Para Drucker (1975, p. 437) o administrador “determina quais devem ser as metas em cada área de objetivos e o que deve ser feito para alcançar estes objetivos. E, finalmente, torna esses objetivos e o que deve ser feito comunicando-os às pessoas cujo desempenho se faz necessário para se chegar a eles.” Assim, cabe ao administrador inovar, criar um caminho até a realização econômica, bem como comunicar as pessoas ideais a cumprir cada tarefa. Percebemos aqui, em um primeiro momento, como o administrador estabelece objetivos, uma vez que Drucker afirma que o administrador “comunica às pessoas”, ou seja, faz uso da palavra. Veremos mais sobre isso após entendermos o que o administrador faz.

Função 2: Organiza.

Segundo Drucker (1975, p. 437) o administrador:

Analisa as atividades, decisões e relações necessárias. Classifica o trabalho. Divide-o em atividades administráveis e depois subdivide essas atividades em trabalhos

administráveis. Agrupa essas unidades e trabalhos numa estrutura de organização. Escolhe as pessoas para administrarem essas unidades e para os trabalhos a serem executados

Ou seja, o trabalhador executa o trabalho, e o administra precisa adequá-lo para o trabalhador. Além disso, precisa tornar o processo o mais eficiente possível, produzindo mais.

Função 3: Motiva e transmite.

Para terceira função, Drucker (1975, p. 437) diz que o administrador:

Forma uma equipe com as pessoas responsáveis pelos vários trabalhos. Faz isso com a aplicação dos diversos métodos que põe em prática. Faz isso em seu relacionamento com as pessoas com quem trabalha. Faz isso através de suas decisões sobre salários, colocação e promoções. E o faz por meio de contínua comunicação com seus subordinados e com seu superior hierárquico, bem como com seus colegas.

O administrador aqui é percebido como um agente ativador da organização, isto é, interliga as pessoas, sendo um elo. Ele o faz principalmente através de seu relacionamento com seus colegas, subordinados e superiores. Ou seja, o administrador motiva e transmite através da comunicação, do discurso, da retórica, como veremos mais adiante.

Função 4: Avalia.

Estabelece padrões ou normas – e poucos fatores são tão importantes ao bom desempenho da empresa e de cada funcionário. Ele cuida para que cada funcionário disponha de padrões de avaliação e que estejam em sintonia com o desempenho de toda a organização e, que ao mesmo tempo, se sintonizem no trabalho de cada um e o ajudem a executá-lo. Ele analisa, avalia e interpreta a atuação de todos. Assim como em todos os setores de seu trabalho, o administrador transmite o sentido de suas avaliações e conclusões aos seus subalternos, superiores e colegas (DRUCKER, 1975, p. 438).

O administrador é também um olheiro, percebendo padrões e discrepâncias. Além disso, ele transfere sua visão a seus subordinados, proporcionando maior eficiência e padrão de trabalho - o que faz com que, cada vez mais, a organização haja como uma só. Perceba novamente que o administrador transmite suas conclusões, ou seja, usa a comunicação como principal ferramenta de avaliação.

Função 5: Forma as pessoas, inclusive a si próprio.

trabalha com um recurso específico: o homem. O ser humano é um recurso sui generis, único, que exige determinadas qualidades de qualquer um que tente trabalhar com ele. [...] Exige integridade de caráter. [...] Tudo que um administrador faz pode ser sistematicamente analisado. O que um administrador deve ser capaz de fazer pode ser apreendido (embora nem sempre ensinado). Mas há uma qualidade que não se pode aprender, uma qualificação que o administrador não pode adquirir, mas terá de trazer consigo. E essa não é genialidade, mas sim caráter (DRUCKER, 1975, pp. 439-440).

Aqui, Drucker (1975) aborda um assunto importante: a perpetuação da organização. Isto é, seu futuro, bem como as pessoas que tomarão as decisões no futuro. É imprescindível que a prática administrativa seja perpetuada e novos líderes e executivos sejam formados, pois são eles que se responsabilizarão pela execução das outras quatro funções já elencadas no futuro em seu âmbito profissional. Afinal a organização é um organismo que se reorganiza, readapta a cada situação, possibilitando uma existência contínua de aprendizados e processos. A eficiência futura depende do ambiente externo e interno futuro, o qual deve ser planejado e executado a partir do hoje.

Agora que entendemos o que o administrador faz, ao elencar as suas 5 funções primordiais segundo Drucker, passamos a nos interessar a como ele o faz. De que maneira o administrador alcança seus objetivos? Para responder isso, Azevêdo e De Stefani (2014, p. 182), ao interpretarem Drucker, afirmam que:

Um administrador comunica os objetivos e o que deve ser feito às pessoas cujo desempenho faz-se necessário; comunica a estrutura de organização das atividades e trabalhos com seus subordinados, com seu superior hierárquico, bem como com seus colegas para formar uma equipe com as pessoas responsáveis pelos vários trabalhos; comunica padrões ou normas de desempenho para que cada funcionário disponha dos padrões de avaliação, bem como transmite o sentido de suas avaliações e conclusões aos seus subalternos, superiores e colegas; e comunica-se para expressar os seus princípios de integridade e caráter.

É claro aqui que a principal ferramenta é a comunicação. O administrador diz algo a alguém para efetuar sua atribuição, sua função. Podemos dizer então que o administrador faz algo, dizendo algo a seus subordinados, superiores e pares (AZEVEDO; DE STEFANI, 2014). Perceba que o administrador faz pela fala, primeiro indício de correlação com a teoria dos Atos de Fala de Austin. Mais adiante nos aprofundaremos nisso.

3.4.2. LIDERANÇA

Enquanto na gerência percebemos o foco como sendo a realização econômica com visão nos resultados, onde os objetivos finais eram os mais importantes, sempre visando eficiência, na liderança, segundo De Stefani (2010, p. 42) “a ação administrativa parece deslocar-se para a mobilização das pessoas em direção a uma visão. A diferença parece não residir nos fins que almejam, mas na maneira de alcançá-los.” Logo, o cerne será a visão de um líder, isto é, a forma que o líder enxerga um estado futuro organizacional, e a forma de alcançá-lo. O todo se forma através do líder.

Para ir além da preocupação com as rotinas e mobilizar as pessoas em torno de uma visão é preciso que, de um lado, (a) haja uma visão [de negócio] e que (b) faça sentido às pessoas e, de outro lado, que (c) haja disposição para persegui-la e (d) recursos para protegê-la. O trabalho de administrar situa-se nesse contexto e tem por fim manejar os fatores que interferem nessa dinâmica, sob os riscos de comprometer a durabilidade da organização. Este é o trabalho de um líder numa organização. (DE STEFANI, 2010, p. 42)

O administrador é o líder, o arquiteto social da organização, moldando a forma de trabalhar. Ele tem uma visão e a traduz em significados, viabilizando a sua concretização.

[...] ele determina quem diz o que e a quem, sobre o que, e que espécies de ações devem resultar – a arquitetura social – o modo como as normas e valores moldam o comportamento em um ambiente organizado. Seu perfil é de um iniciador social que antecipa problemas e possíveis soluções, constrói alianças, une as pessoas e desenvolve redes.

Segundo Bennis e Nanus (1998), o líder, primordialmente, instiga visão, objetivos e confiança em seus seguidores. Para isso, são atribuídas cinco funções aos líderes:

Função 1: Gerenciamento da atenção.

O líder compreende o que está acontecendo ao seu redor e avalia a importância, escolhendo uma direção para a organização seguir. Dessa forma, ele dá atenção àquilo que favorecerá a concretização desse caminho. Por isso, inicialmente, é preciso ter uma visão de um futuro almejado – único e promissor – para a organização.

Uma das características mais aparentes [nos] líderes é sua capacidade de trazer as pessoas para perto de si, pois [eles] possuem um ponto de vista, um sonho, um conjunto de intenções, um programa, uma estrutura de referência. Transmitem um extraordinário senso de comprometimento, o que atrai as pessoas para eles. [...] Os

líderes, então, gerenciam a atenção através de um ponto de vista envolvente que leva os outros para um lugar onde nunca foram (Bennis; Nanus, 1988, p. 79).

Função 2: Gerenciamento do significado.

Acima e além da sua capacidade de visualização, um líder tem de ser um arquiteto social que compreenda e molde sua maneira de funcionar. A arquitetura de qualquer organização é a variável discreta que traduz em significado a "florescente e murmurante confusão" da vida organizacional. Determina quem diz o que e a quem, sobre o que, e que espécies de ações devem resultar. A arquitetura social é intangível, mas rege a maneira pela qual as pessoas agem, os valores e normas que são sutilmente transmitidos a grupos e indivíduos, e a formação e a permanência de laços em uma empresa (Bennis; Nanus, 1988, pp. 92-93).

O administrador organiza os significados de forma a proporcionar sincronia à organização, onde todos entendem facilmente onde estão, o que devem fazer e de que forma. O termo utilizado por Bennis de arquiteto social tange a metáfora de uma casa bem planejada, a qual proporciona conforto bem como eficiência, sendo possível encontrar tudo que se precisa, mantendo harmonia. Cabe ao administrador, ao líder, essa tarefa. “A meta do líder é criar um significado para uma ideia nova. Para ser efetivo nesta ação, o líder precisa transmitir seus pontos de vista de modo claro para tornar os seus sonhos visíveis aos outros e para alinhar as pessoas com esses sonhos” (DE STEFANI, 2010, p. 115).

Função 3: Gerenciamento da confiança.

A confiança, sendo uma propriedade do líder, pode ser compreendida, segundo Bennis e Nanus (1988, p. 156) como “integrar aqueles que têm de agir com aquilo que deve ser feito, de modo que tudo se reúna como um organismo único em harmonia consigo mesmo e com seu nicho no ambiente”. Dessa forma, cria-se o que Bennis e Nanus chamam de “integridade organizacional”, ou seja, o conjunto da organização após a formação dessa harmonia através da integração. Além disso, De Stefani (2010, pp. 116-117), ao interpretar Bennis e Nanus, afirma que:

Indo além da integridade e da identidade organizacional, um segundo fator determinante da confiança é o posicionamento do líder quanto as ações necessárias para implementar a sua visão (ideia). Para um líder ser bem sucedido, não basta apenas clareza das ideias, mas também constância e confiabilidade. Assim, [...] o líder cria um ponto de vista convincente, uma imagem mental de um estado futuro e desejável da organização capaz de levar as pessoas para um novo lugar e transforma essa visão em realidade

É através da integridade organizacional e do seu posicionamento que o líder instiga confiança nos seus seguidores, mantendo todos unidos em prol de sua visão e dos objetivos da organização. Confiança gera unidade.

Função 4: Gerenciamento de si próprio.

O líder conhece e dispõe de suas habilidades de forma efetiva. Ele conhece a si mesmo; conhece e desenvolve seus próprios pontos fortes e aceita riscos, confia em si próprio, tem autorrespeito (i.e. autoconsideração positiva). O líder ao depositar todas as energias em suas tarefas faz a sua liderança ser sentida em toda a organização dando ritmo e energia ao trabalho e poder à força de trabalho para ir da intenção à ação. (DE STEFANI, 2010, p. 117)

Percebemos que o líder inspira os outros - e ele o faz isso através de si mesmo. Cabe ao líder desenvolver seu time, dando atenção ao que importa e traduzindo significados que facilitem a coesão do que fazer, como fazer e quem fazer. Além disso, o líder também gera confiança na sua liderança, na sua visão. É através desses fatores que ele demonstra quem é, quais são as suas qualidades. Aqui já é possível perceber uma conexão com a retórica aristotélica, a qual explora o interno, o si próprio como forma de persuasão através do caráter, da pessoa. Isso foi visto quando abordamos o *ethos* de Aristóteles. Um bom líder, através de si, inspira seus seguidores.

Função 5: Concessão de poder.

O líder concede poder aos outros sem abdicar do seu próprio poder e, mesmo, sem ser contestada pelos seguidores a sua autoridade. Esta concessão de poder é vital na filosofia de Bennis, pois com ela os seguidores adquirem a autoridade e a responsabilidade para traduzir a intenção em realidade e sustentá-las. O líder, ao conceder poder aos seus seguidores, obtém deles o poder, ou seja, concede-se poder para respaldar poder, cujo resultado final pode ser ilustrado pelas próprias palavras de Bennis: o líder colhe a “safra de seus esforços pela simples ação do poder recíproco: concessão de poder”. (DE STEFANI, 2010, p. 118)

Após vermos as quatro funções anteriores propostas para ilustrar a liderança, percebemos que o final do ciclo também é um recomeço, uma vez que o poder concedido também respalda o próprio poder do líder. O sistema gerado pela liderança se solidifica através da concessão de poder, visto que os liderados possuem autonomia para responsabilizarem-se pela execução da visão planejada, além de também fortalecerem seu líder através da confiança existente.

Percebemos que as cinco funções do líder têm relação com seus liderados. Todas elas partem do líder e buscam consequências nos outros. A forma que o líder faz isso, ‘o como ele faz’, é muito importante. Bennis (1988) é claro quanto a isso: comunica-se de forma inequívoca em cada nível. Seja através do *ethos* de Aristóteles ou simplesmente explicitando tudo claramente e notando que foi bem compreendido, como em um ato ilocucionário de Austin. A capacidade retórica do líder influencia grandemente na transferência de sua visão aos seus liderados. Isso é corroborado por Weber (1999) ao abordar a denominada “dominação carismática”, na qual há um líder e seus liderados (adeptos), onde o poder/influência é sustentado nas características carismáticas do líder. Essas podem se basear em virtudes, crenças, valores, sentidos e significados compartilhados. Weber (1999) diferencia a dominação burocrática, baseada em regras, podendo ser percebida na figura administrativa da gerência, da dominação carismática, muito mais perceptiva na figura da liderança, onde o poder é adquirido de forma mais subjetiva.

3.4.3. POLÍTICA

Percebendo que a gerência foca na prática administrativa sob a ótica da eficiência econômica, construindo o máximo de valor com o mínimo possível, e a liderança centra na mobilização dos liderados em torno da visão majestosa do líder, chegamos à terceira forma de vislumbrar a prática administrativa: a política. “No modo político a finalidade é tecer uma rede de proteção com vistas à sua realização. Tecer uma rede de proteção significa negociar a mobilização de meios de diversas ordens e de diversas fontes para dar guarida à visão” (DE STEFANI, 2010, p. 47).

O campo político normalmente é visto como uma miríade de conflitos, de opostos brigando por espaço - confrontos buscando interesses próprios em detrimento de outros, buscando a vitória como resultado satisfatório. Entretanto, Mary Parker Follett, autora que usaremos como base para descrever o campo político da prática administrativa, acredita no conflito como solução e progresso, como se de cada embate surgisse um progresso construído por ambos, um caminho que só seria possível com esse conflito. Isso é similar ao que vimos quando abordamos a retórica na Grécia Antiga, sob o olhar de Platão, o qual tinha como princípio a boa índole e a busca pela verdade, pelo progresso.

Se o conflito é visto como a legítima expressão das diferenças e é oportunidade de mudança e progresso – “conflito construtivo” –, a melhor solução é acomodar as reais exigências das partes envolvidas – “solução integrativa” –, à qual não oferece espaço

para a dominação, a manipulação, a conciliação, ou a concessão. Com isso, Follett propõe um deslocamento do poder: de “poder-sobre” outros para “poder-com” os outros, pois este poder realmente deriva do trabalho conjunto com outras pessoas, enquanto aquele dirige os recursos de modo a impor a vontade de alguém sobre os outros. (DE STEFANI, 2010, p. 49)

Follett caracteriza o administrador como gerente, líder, executivo. Ele tem o objetivo de mobilizar uma ação organizada e faz isso conhecendo seu trabalho, a situação presente e futura que abrange a organização. O administrador reúne os recursos dispersos e utiliza-os em conjunto para estabelecer ou atingir uma situação desejada (FOLLETT, 1997). Aqui, não se faz o uso do ‘poder-sobre’ os outros, mas sim o ‘poder-com’ os outros, atuando juntos, coesos em prol do mesmo objetivo. Por outro lado, Follett não é a única a abordar o administrador como agente político e mobilizador no ambiente organizacional. Também utilizaremos Gareth Morgan para ilustrar a figura administrativa da política.

Morgan (1996) analisa o ambiente organizacional a partir de uma metáfora política. O autor assume que a atividade organizacional é envolta em interesses, ou seja, se desvincula do discurso da racionalidade organizacional. Isso ocorria porque o autor defende que os interesses são individuais e não coletivos, além de negar neutralidade na administração das organizações. Para Morgan (1996), o ambiente organizacional se constitui de um embate de conflitos pautados nos interesses individuais, onde cabe ao administrador gerir esses conflitos a fim de mobilizar ação coordenada e pautar sua influência, adquirindo poder.

Situações conflituosas são constantes no ambiente político organizacional conceitualizado por Morgan. Cabe ao administrador, agente central nesse panorama, lidar com isso. Morgan (1996, p. 197) destaca cinco abordagens comportamentais que simbolizam o administrador, sendo elas:

a) Impeditivo:

- ignora os conflitos, esperando que desapareçam;
- recorre a métodos muito lentos para reprimir o conflito;
- usa sigilo para evitar confrontação.

b) Negociador:

- discute;

- procura entendimentos e compromissos;
- encontra soluções satisfatórias ou aceitáveis.

c) Competitivo:

- cria situações claras de ganhar ou perder;
- utiliza a rivalidade;
- utiliza jogos de poder para chegar a seu propósito;
- força a submissão.

d) Acomodador:

- cede;
- submete-se e obedece.

e) Colaborador:

- quer resolver os problemas;
- busca soluções integradoras;
- encontra soluções nas quais todos ganham;
- vê problemas e conflitos como desafios.

Percebemos aqui diferentes formas de lidar com os conflitos e interesses diversos no ambiente organizacional. O objetivo do administrador é mobilizar essas forças dispersas (FOLLETT, 1997) levando em consideração as fontes que se originam desses desafios, a fim de unir e angariar poder através de coalizões e grupos internos na organização. Um perfil de colaborador conceitualizado por Morgan (1996), por exemplo, é aquele que mais se preocupa em satisfazer as necessidades e as preocupações dos outros, enquanto o perfil impeditivo se caracteriza na aversão ao “barulho” gerado por conflitos, buscando se manter sob sigilo e com movimentos lentos e curtos em prol de solução, esperando que os problemas desapareçam com o tempo.

O administrador, agente central ao considerarmos a organização como um ambiente político onde há conflitos de interesses, busca poder justamente ao aliar esses interesses à sua causa, formando coalizões que garantem poder em busca desses interesses específicos do grupo

em questão. Logo, não são interesses coletivos gerais da organização que estão em pauta, mas de grupos específicos, justamente por isso existem os conflitos. O administrador atua como peça central ao coordenar e gerir esses interesses - e ele o faz através da sua comunicação, seu discurso para atrair, manipular e induzir seus interesses a serem compartilhados, bem como também atua com grande empatia para perceber os interesses alheios. O administrador, ao exercer suas funções, comunica-se, influencia seus seguidores, os une, organiza as forças dispersas pela fala. Ele faz uso da palavra para ser bem entendido - e para entender todos - além de exercer seu poder-com através da comunicação. Podemos dizer que sua ferramenta principal, a qual ele validará o sucesso de suas atribuições, é a comunicação. Para isso, introduziremos no próximo capítulo a retórica aliada ao administrador, comprovando-nos a importância da retórica no exercício da função de administrador.

3.5.A RETÓRICA DO ADMINISTRADOR

Ao chegar a esse ponto na revisão teórica, se faz necessária a união da arte retórica com a arte administrativa. Para tal, utilizaremos os trabalhos de Azevêdo e De Stefani (2014) e Azevêdo e Grave (2014) como bases teóricas, uma vez que eles analisam a “dimensão linguística da ação administrativa em sua vertente gerencial à luz da Teoria dos Atos de Fala de John Austin (AZEVEDO; DE STEFANI, 2014, p. 173), bem como o que é a administração e como se dá seu exercício (AZEVEDO; GRAVE, 2014). Vale lembrar que aqui introduziremos a relação da retórica com o administrador. Logo, todas as teorias retóricas apresentadas – Aristóteles, Schopenhauer e Austin – são complementares e ajudam a entender o quão vasta essa capacidade retórica de fato é. O conjunto delas e seu entendimento por parte do indivíduo possibilita tirar maior proveito dessa capacidade. O administrador, como veremos, será mais bem sucedido ao possuir um maior desenvolvimento retórico dado seu ofício. Aqui, faremos a conexão da retórica ao ato administrativo.

O pensamento administrativo pode ser delimitado por três principais vertentes: as vertentes discursivas gerencial e lideracional, além da denominada “política”, todas vistas no capítulo anterior. Essa última ressalta o poder como principal dimensão da realidade organizacional. Portanto, a administração é entendida como poder obtido pela influência. Logo, o administrador tem, como sua principal competência, a capacidade de negociar (AZEVEDO; DE STEFANI, 2014). Assim, infere-se aqui, em um primeiro momento, a importância dos estudos retóricos antes descritos, afinal, o administrador é também um mediador e interlocutor, utilizando-se da retórica para ação (*práxis*) (AZEVEDO, GRAVE, 2014).

Azevêdo e Grave (2014, p. 702) definem administração:

[...] É uma ação virtuosa que contribui para a existência plena do homem, porque ela é uma ação (práxis) de natureza instrumental (*organon*), posicional (*thésis*) e relacional (*sykhétesis*), no âmbito das organizações (*orgánôsis*), que é certa (eupraxia), pois seu agente é virtuoso (*agathós*), no mundo que é humano (*anthrópinos*). Portanto, não é uma ação qualquer, mas aquela em torno do bem útil – pois se dá no âmbito da vida prática do homem.

Dessa maneira, a administração se dá num modo de vida prática e produtiva, se revelando em uma ação, como dita anteriormente, instrumental, posicional e relacional. Isso é manifestado pelo uso do discurso, a retórica (AZEVEDO; GRAVE, 2014). Tal afirmação significa que o administrador se vê em situações relacionais, onde podemos atestar aqui o conceito de *stakeholders*, no qual o administrador deve mediar e negociar entre eles e a organização, mediar conflitos, assim como gerenciar e liderar. Conhecimentos de *ethos*, *páthos* e *logos*, bem como dos estratagemas de Schopenhauer e dos atos perlocucionários de Austin são fundamentais, uma vez que o administrador influencia seus interlocutores através do discurso. O uso da retórica é a ferramenta manifestante da ação administrativa, como, em suma, Azevêdo e Grave (2014, p. 704) resumem:

[...] a administração se (re)vela ação (práxis) de um agente virtuoso, que caracterizamos com um ato certo, sendo (des)velada, primeiramente, no discurso (*rhetorikê*) do agente, manifestando-se por meio de uma fala dotada de sentido (*logos*) que é conveniente (*logos apophantikos*), para, em seguida, presenciar-se no feito de outros. Sendo a administração um ato que “parece” político por conveniência, não se trata, portanto, de mandar, nem fazer, mas de falar (*logein*); dando-se pelo dizer, nem demonstração, nem imposição, mas argumentação (*logos apophantikos*); sendo argumentação, nem lógica, nem sofística, mas retórica.

Sabendo que o administrador se dota da retórica como manifestação do ofício, as características que compõem seu *ethos* já se fazem importantes, bem como conhecimentos de *erística* e de *perlocuções*, como veremos a seguir. A essa altura, começamos a perceber a importância de relacionar os conceitos vistos com os autores das teorias retóricas em um só componente: o administrador. Independente do campo, sendo gerencial, lideracional ou político, ele se manifesta através da retórica. Azevêdo e Grave (2014) sintetizam esses campos: gerencial como o ato de realizações das ações organizacionais, a liderança como o ato de iniciação das ações organizacionais, e a política como a mediação das relações organizacionais. Todas as áreas configuram ações do administrador, sendo elas através do discurso,

independentemente de onde esteja alocado. Logo, o administrador age com a palavra e a retórica seja com sua equipe realizando atos organizacionais, seja numa posição de liderança gerencial, seja numa posição de mediação de interesses. Dessa forma, associamos aqui a ação do administrador através da fala como um ato, um Ato de Fala. Para Austin (1990), a fala não só diz algo sobre o mundo, mas interage com ele, fazendo uma ação. Da mesma forma, o administrador interage e executa os objetivos da organização através da fala a seus interlocutores, gerando a consequência desejada através de um ato perlocucionário, bem como sendo bem-sucedido num ato ilocucionário. Articular e persuadir se fazem capacidades importantíssimas, comprovando a importância dos conhecimentos retóricos já estudados e descritos por Aristóteles, Schopenhauer e Austin. Como exemplificação, Azevêdo e De Stefani (2014, p. 177) correlacionam a Teoria dos Atos de Fala ao administrador:

[...] a Teoria dos Atos de Fala sustenta que todo ato de fala não apenas expressa um estado de coisas, mas, também, realiza uma ação, provocando certos sentidos no interlocutor. Nesse sentido, a teoria de Austin [...] permite via seu aparelho analítico, que se compreenda a natureza linguístico-discursiva do agir administrativo gerencial.

Ao analisarmos a função administrativa de estabelecer objetivos e metas, Azevêdo e De Stefani (2014, p. 183) afirmam que, a partir dela, o administrador “define o conteúdo proposicional [...] e a força argumentativa do enunciado [...], para, então, proceder à devida enunciação às pessoas”. Dessa forma, o enunciado caracteriza-se como um ato locucionário e ilocucionário sob a ótica já apresentada de Austin. O administrador performa ambos os atos a seu interlocutor (trabalhadores), pois a ele cabe apenas comunicar as metas e objetivos decididos e seus porquês.

Além disso, o administrador, ao realizar a enunciação, apresenta-se com legitimidade às pessoas, pois a enunciação é realizada por alguém que detém uma autoridade formal concedida no âmbito da estrutura organizacional da empresa e é realizada no âmbito de um contexto organizacional que é próprio. (AZEVEDO; DE STEFANI, 2014, p. 183)

Notamos a ação de um ato ilocucionário, o qual alcança sucesso na enunciação, provocando algo no mundo organizacional. Entretanto, apenas a compreensão do ato de fala não trará as consequências esperadas da enunciação, sem garantias que as ações esperadas serão alcançadas, ou seja, que as metas serão atingidas. Portanto, como afirmam Azevêdo e De Stefani (2014, pp. 183-184):

[...] a natureza desse ato ilocucionário que compreende o que é dito (i.e. ato locucionário) compreende, ao mesmo tempo, um ato perlocucionário, pois, por sua realização, o administrador provoca certos efeitos sobre os interlocutores ao dizer algo e ele espera das pessoas, no futuro, a realização do trabalho especificado para alcançar metas também especificadas para cada área de objetivos.

O administrador realiza seus atos através dos feitos de outros, portanto, é perceptível uma predominância dos atos perlocucionários, pois neles está inserida a influência que o administrador projeta a seu redor, a fim de executar a enunciação. Em resumo, cabe ao administrador “[...] provocar impactos sobre as pessoas, as comunidades e a sociedade [...]’ e que tal finalidade exige ter ‘[...] poder e autoridade sobre as pessoas, como por exemplo, seus empregados’” (DRUCKER, 1975, p. 44).

Agora, é evidente que a ação administrativa ocorre através da comunicação e influência exercida ao seu redor, portanto, tem como cerne, a utilização dos atos de fala frequentemente. O administrador é um ativo utilizador da retórica como pode ser visto sob a ótica dos Atos de Fala de Austin, com predominância dos atos perlocucionários, dada a influência exercida pelo administrador. Para desempenhar sua função da melhor forma, atingindo os cinco pilares elucidados por Azevêdo e De Stefani (2014), o administrador precisa possuir domínio da arte retórica, ou acabará falhando em sua função de estabelecer objetivos e metas, pois não serão alcançados, por exemplo. A caminhada de um administrador e o advento da retórica estão interligados de maneira muito forte.

Agora, vem a pergunta: como o administrador adquire esse conhecimento retórica a fim de estar condicionado a atuar na prática dos ambientes a que ele pertence? Através de uma educação para tal. Para Azevêdo e Grave (2014, p. 705):

Não se trata, portanto, de uma educação qualquer, mas daquela que é voltada para formar um agente, que sendo virtuoso, a administração que é uma ação (práxis), representada por um ato certo, esteja presente. Em princípio, a educação se nos apresenta como aquilo que potencializa o agente para o ato certo.

Essa educação se trata de uma formatada para o bem coletivo, uma vez que o desempenho organizacional do administrador seja útil a sociedade, contribuindo para o bem maior (AZEVEDO; GRAVE, 2014). Também é uma educação para a ação, um ato acerto – o bem a ser alcançado – através da virtude e do objetivo de alcançar o bem coletivo, torna-se uma educação para agir (AZEVEDO; GRAVE, 2014). Por fim, também é uma educação para a

excelência, a boa conduta, através da ação correta, “[...] que é o meio para o certo como a mediana entre a fala e o excesso” (AZEVEDO; GRAVE, 2014, p. 705).

A educação retórica necessita de uma pedagogia retórica existente no meio acadêmico para prevalecer. Já percebemos a sua importância, agora precisamos entender como de fato ensinar. Para Costa-Lopes e Cunha (2020), existe uma radicalidade na pedagogia retórica a fim de levar os estudantes a expor e expressar o poder que vem das suas inclinações pessoais, entretanto não advento da individualidade, mas sim no âmbito da coletividade, a fim de debater teses concorrentes nas quais vigoram controvérsias. Costa-Lopes e Cunha (2020, p. 14) ainda afirmam que a retórica ensinada não é caracterizada como uma simples forma de persuasão “a serviço de finalidades políticas alheias a apreciações éticas”, mas sim como um meio de “constituição, resistência e transformação do poder”, uma vez que “visam tornar efetivo o sentimento de humanidade compartilhada.

A educação para a retórica não é simples, porém fundamental na formação do estudante de administração. Ela existe mesmo que não formalizada metodologicamente. Para Sbrana e Cunha (2019, p. 43), existe a necessidade de associar o agir e o pensar num pensamento reflexivo dos alunos, assim como conciliar “antinomias, como autoridade e liberdade”.

Essa pedagogia retórica, na visão de Sbrana e Cunha (2019, p. 44), visa instruir os discentes a obter consensos, *endoxas*, como visto por Aristóteles anteriormente, “voltados à construção de uma sociedade democrática”. Também deve-se incentivar, segundo Sbrana e Cunha (2019, p. 44): “[...] a ‘inteligência criativa’ e a persuasão, meios fundamentais tanto para a elaboração de juízos diferentes dos estabelecidos quanto para a comunicação efetiva no debate sobre questões públicas com o propósito de organizar uma ordem social democrática”. Ou seja, a arte de argumentar é um ensinamento, um instrumento de formação pautado à ética, como vimos em Aristóteles.

Discussões de problemas em sala de aula que emergem do ensino em si é um método da pedagogia retórica que desenvolve hábitos de inteligência criativa e juízo ético. Dessa forma, O docente deve incentivar os discentes a desenvolverem e expressarem suas ideias, o qual formará suas individualidades conforme uma mentalidade social (SBRANA; CUNHA, 2019). “A pedagogia retórica opõe-se a todas as formas de imposição, optando pela liberdade para deliberar, princípio que situa a linguagem como elemento essencial na constituição de seres humanos participativos e, portanto, como componente central na educação” (SBRANA; CUNHA, 2019, p. 45). Portanto, deve-se educar a fim de desenvolver o pensamento reflexivo,

através do desenvolvimento das capacidades de dialogar, indagar, planejar, justamente para formar indivíduos e cidadãos.

Como vimos anteriormente, o administrador age pela palavra, negociando e influenciando. Faz uso da retórica como ferramenta principal no seu ofício. Retórica essa que deve ser ensinada, apesar de, obviamente, ser constituída pelas vivências e experiências do indivíduo também, como visto. Metodologias que vemos e conhecemos existem no ambiente escolar físico, mesmo que ainda não existam cadeiras destinadas a retórica em si no curso de Administração da UFRGS. Entretanto, é importante entender como o aluno ingressante chega a UFRGS, qual a sua percepção acerca da capacidade retórica como constituinte de seu ofício como administrador, notando como ele percebe a administração à luz das figuras de prática administrativa, para então adaptar a metodologia de ensino, uma vez que é preciso entender o aluno para ensinar o aluno. Quanto mais cedo o ingressante perceber o que é o ato de administrador, a importância da retórica, através das metodologias direcionadas ao calouro, melhor proveito o estudante terá da graduação.

4. OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem o objetivo principal de identificar como o ingressante em administração da UFRGS percebe a prática administrativa à luz do que fazem e como fazem algumas das personagens administrativas.

4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar o perfil do ingressante em administração da UFRGS;
- Elucidar a percepção do ingressante de administração da UFRGS sobre o que faz e como faz o administrador;
- A partir de como o ingressante em administração da UFRGS percebe o que faz e como faz o administrador, identificar a presença das personagens gerente, líder e política em sua percepção;
- A partir de como o ingressante em administração da UFRGS percebe o que faz e como faz o administrador, identificar a presença das teorias retóricas em sua percepção;
- A partir de como o ingressante em administração da UFRGS percebe o que faz e como faz o administrador, comparar essa percepção entre os turnos diurno e noturno, elencando similaridades e diferenças.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a execução do questionário que permitiu alcançar os objetivos propostos, utilizou-se uma pesquisa quantitativa. A escolha de tal metodologia se baseou na noção de que é imprescindível a obtenção de dados que representem a percepção dos ingressantes quanto ao administrador em relação ao que faz e como faz. Para tal, o método selecionado foi o de questionário, com público-alvo sendo ingressantes, ou seja, alunos no primeiro semestre do curso de administração da UFRGS.

O presente questionário propôs, em um primeiro momento, caracterizar o ingressante em administração da UFRGS, levando a entendermos seu perfil. Logo após, iniciou-se a identificação da percepção do aluno sobre o administrador no que diz respeito ao que faz, ou seja, quais são as atribuições do administrador. O respondente marcou o grau de importância das afirmações seguindo a escala Likert. Cada afirmação tem correspondência com uma personagem administrativa: gerencial, lideracional ou política. Dessa forma, identificou-se como o aluno ingressante percebe a presença/importância das personagens administrativas nas atribuições do administrador. Por fim, foi feito o mesmo em relação a como faz o administrador, onde cada afirmação é pertencente a uma personagem administrativa, bem como uma teoria retórica, sendo elas: *ethos* da retórica aristotélica e os atos ilocucionários e perlocucionários de Austin, conceitos já vistos na revisão teórica. Dessa maneira, foi possível perceber como o ingressante vislumbra a prática administrativa, bem como qual figura administrativa é mais presente no imaginário do ingressante, além de qual ação retórica do administrador é mais perceptível. Além disso, salientamos que a preferência por 16 afirmações em o que faz/como faz o administrador se deve ao fato da personagem da gerência possuir 6 funções elencadas no capítulo da revisão teórica, portanto possuindo uma afirmação a mais que a liderança e política, as quais possuem 5 afirmações cada. Essa diferença não apresenta consequências devido a análise tratar-se dos números relativos percentuais, e não absolutos. O mesmo se pode dizer sobre as teorias retóricas, uma vez que atos ilocucionários estão prescritos em mais afirmações devido a sua maior incidência. O importante aqui é analisar a relação percentual das médias em si, concluindo qual possui maior influência na percepção do ingressante em relação à prática administrativa.

Abaixo se encontram as afirmativas sobre o que faz o administrador, bem como a tabela correspondendo as afirmativas a uma das figuras administrativas:

1. Atua diretamente na capacidade da organização operar e obter resultados em conformidade com as metas estabelecidas;
2. Integra os interesses, os desejos e as vontades das pessoas envolvidas em determinada situação conflituosa, sempre em busca de firmar um acordo razoável entre elas;
3. Ele(a) fornece uma visão de futuro (um ponto de vista, um sonho) para os membros da organização e depois lança mão de recursos “emocionais” e “espirituais” (valores, comprometimento e compromissos coletivos, aspirações) com a intenção de que esses mesmos membros não percam de vista essa visão de futuro compartilhada;
4. Ele(a) estabelece metas e objetivos e os comunica às pessoas que lhes são subordinadas, esperando delas esforços para atingi-los;
5. Ele(a) organiza as tarefas desempenhadas pelas pessoas, tornando o trabalho mais adequado e eficaz;
6. Sabedor(a) de que as pessoas atribuem sentidos às coisas e vivem em um mundo tecido por uma rede de significados, ele(a) se esforça na construção coletiva de uma arquitetura social estabelecida em visões, valores e normas capazes de amalgamar uma unidade organizacional voltada para determinada finalidade;
7. Ele(a) está sempre atento às circunstâncias que afetam ou alteram, positiva ou negativamente, os interesses dos membros da organização, daí procura antecipar-se às situações conflituosas, adequando o fluxo dos acontecimentos à conciliação das diferenças que possam surgir;
8. Atua a fim de criar coalizões dentro da organização. Dessa forma, parte em busca de um objetivo comum de interesse a determinados indivíduos ou grupos;
9. Ele(a) tem forte apego à avaliação dos membros e da organização como um todo, daí sua preocupação em fornecer padrões ou normas que sirvam de referência para o processo avaliativo, indicando, assim, elementos concretos do desempenho individual e coletivo;
10. Ele(a) não se esquivava de tomar decisões, porém incentiva sempre seus subordinados a pensarem por si e a decidir por conta própria quando a situação assim o exigir;
11. Ele(a) está sempre preocupado em motivar e transmitir motivação aos seus subordinados, pois sabe que sem intervir diretamente no comportamento das pessoas, fica mais difícil fazer com que elas façam aquilo que deve ser feito;

12. Ele(a) fortalece a confiança e as aspirações das pessoas ao criar nelas tanto a sensação de pertencimento a uma mesma e única coletividade quanto a de compartilhamento de um objetivo em comum;
13. Ele(a) prescrua a si próprio, conhece e desenvolve seus pontos fortes, aceitando os ônus e os bônus que lhes são consequentes;
14. Ele(a) se esforça para integrar as diferentes fontes de poder dispersas pela organização, valendo-se de sua capacidade de negociação e articulação de interesses;
15. Ele(a) sabe que o futuro da organização depende dos futuros gestores. Assim, ele procura capacitar a si e a seus subordinados, promovendo a perpetuação da organização;
16. Ele(a) atrai e energiza as pessoas para uma excitante visão de futuro, concedendo poder.

Figura 1 – Categorização de “o que faz o administrador”

Afirmação/Figura administrativa	Gerencial	Lideracional	Política
1	X		
2			X
3		X	
4	X		
5	X		
6		X	
7			X
8			X
9	X		
10			X
11	X		
12		X	
13		X	
14			X
15	X		
16		X	

Fonte: elaborado pelo autor

A seguir, encontram-se as afirmativas sobre como faz o administrador, bem como uma tabela correspondendo cada afirmação com uma figura administrativa e uma teoria retórica:

1. Ajusta as relações organizacionais recorrendo ao carisma, aos valores, às crenças, mitos, sentidos e significados compartilhados. Com isso, visa manter a unidade do grupo focada no atendimento dos objetivos comuns;
2. Como cabe ao chefe o planejamento, a organização e o controle das atividades dos subordinados, ele(a) utiliza-se da prerrogativa do poder que sua posição hierárquica na burocracia lhe confere, por isso emite ordens que devem ser cumpridas pelos subordinados;
3. Negocia os conflitos existentes na organização, influenciando em soluções integralizadas que possibilitem o melhor possível para todos. Atua como um mediador de interesses, colaborando com todos;
4. Ajusta as relações organizacionais prescrevendo-as por meio de normas e regulamentos. Com isso, visa atender às metas e os objetivos organizacionais estabelecidos com resultados concretos, principalmente econômicos;
5. Transmite sua visão de forma muito clara e persuasiva aos seus subordinados e delega a eles autonomia suficiente para executarem suas tarefas. Assim, eles conseguem encontrar vias e possibilidades de alcançar objetivos/visão por conta própria devido a união gerada;
6. Cria laços de aliança que ultrapassam as delimitações burocráticas da organização devido ao seu carisma. Obtém poder e influência centrados em sua personalidade, em vez de buscá-los nas regras burocráticas e sua cadeia de autoridade;
7. Concebe um planejamento estratégico metódico, racional e, dada sua prerrogativa burocrática, coloca-o em prática, visando melhor realização econômica para a organização;
8. Angaria aliados, uma vez que percebe os interesses e desejos das pessoas (empatia), expandindo sua influência na organização;
9. Sendo eloquente, instiga confiança e energiza seus liderados através de seus discursos altamente persuasivos e motivadores. Sua figura pessoal é seu principal instrumento de poder;
10. Ajusta as relações organizacionais de poder e de influência, tomando por base as diversas fontes de poder e os diferentes interesses aos quais elas estão associadas e a serviço. Com isso, visa solucionar as situações conflituosas atendendo aos interesses dominantes, viabilizando assim a operacionalidade da organização;

11. É sempre claro ao comunicar-se com seus subordinados, identificando se foi bem compreendido, fazendo perguntas ou ouvindo réplicas;
12. Busca sempre um terceiro caminho, uma síntese resultante das interações, onde todas as partes contribuam em conjunto para solucionar conflitos;
13. Lidera pelo exemplo, com ética e boas maneiras, despertando uma sensação de admiração nos subordinados e perpetuando sua influência dessa forma;
14. A partir de sua posição hierárquica, estabelece planos e diretrizes de treinamento e desenvolvimento, focados no melhor desempenho racional das tarefas e nos objetivos da organização;
15. Persuade e manipula as opiniões de seus colegas, ou seja, influencia positivamente as opiniões das pessoas (subordinados e superiores), a fim de adequar os interesses alheios aos seus ou aos da organização, conquistando poder e influência;
16. Oferece, em troca do melhor desempenho, gratificação, aumento salarial, bônus ou promoção, já que tem sob sua guarda uma das principais fontes de poder: os recursos econômicos.

Figura 2 – Categorização de “como faz o administrador”

Afirmção/Figura administrativa/Figura retórica	Gerencial	Lideracional	Política	<i>Ethos</i> (Aristóteles)	Ilocucionário (Austin)	Perlocucionário (Austin)
1		X		X		
2	X				X	
3			X		X	
4	X				X	
5		X				X
6		X		X		
7	X				X	
8			X			X
9		X				X
10			X		X	
11	X				X	
12			X	X		
13		X		X		
14	X				X	
15			X			X
16	X					X

Fonte: elaborado pelo autor

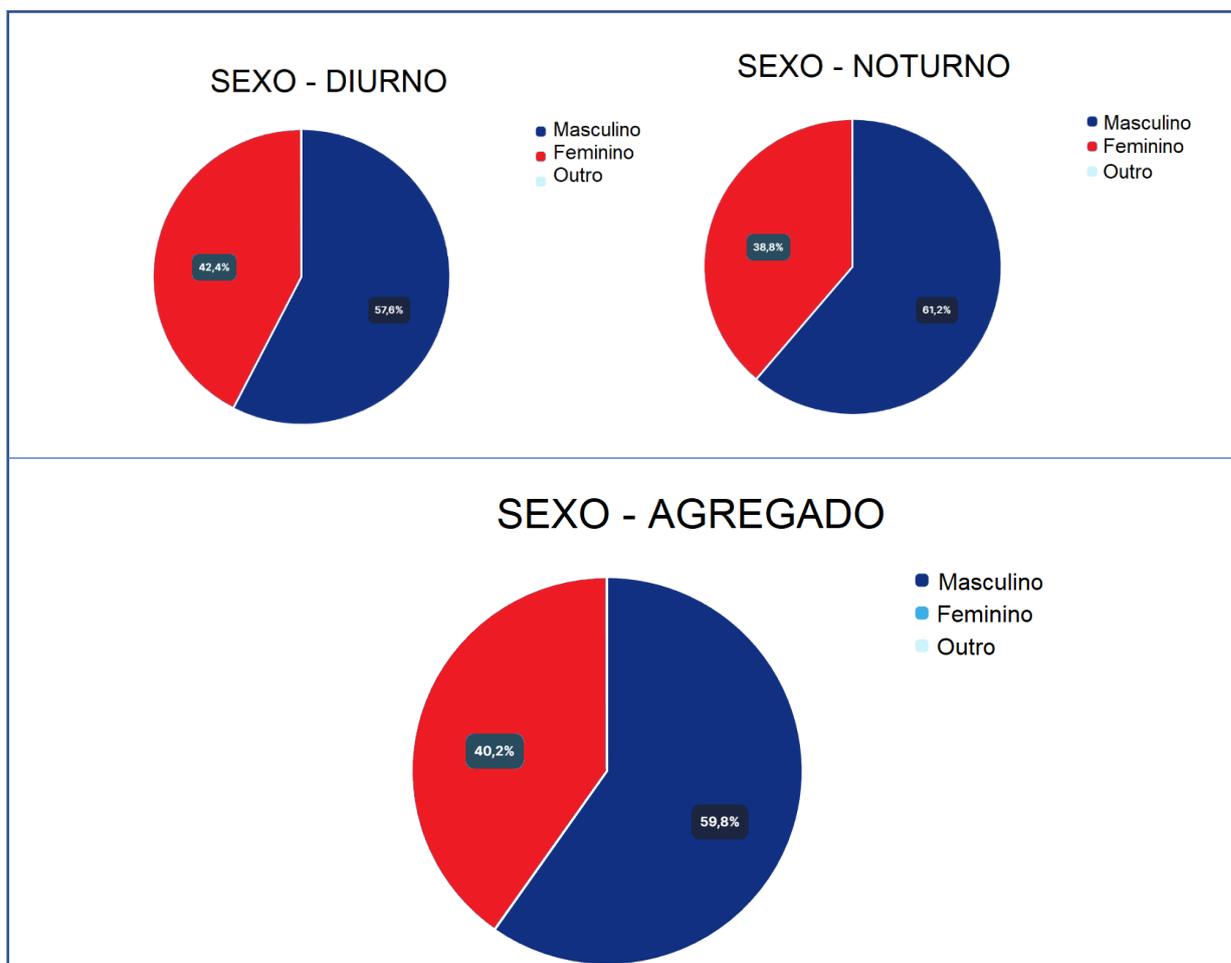
6. RESULTADOS E ANÁLISE

A pesquisa deste trabalho foi realizada durante o mês de agosto de 2022, efetuando-se a aplicação do questionário em todas as turmas de Teorias Organizacionais I, pertencente à etapa 1 do curso de administração da UFRGS. Ao total, foram 5 turmas em ambos os turnos. Obtivemos 33 respondentes do turno diurno e 49 do noturno. Ao total, a pesquisa teve 82 respondentes, apenas se abstendo alunos que faltaram a aula no dia da aplicação. Dessa forma, compararemos os resultados de ambos os turnos, além de analisarmos os resultados agregados.

6.1. PERFIL DO RESPONDENTE

Começaremos caracterizando o ingressante em administração da UFRGS, ou seja, aquele que cursa a primeira etapa do curso. Para isso, analisaremos seu perfil tanto a partir da perspectiva do ingressante do período diurno, quanto ao do período noturno. Também veremos o agregado, ou seja, a média geral do ingressante (diurno somado ao noturno).

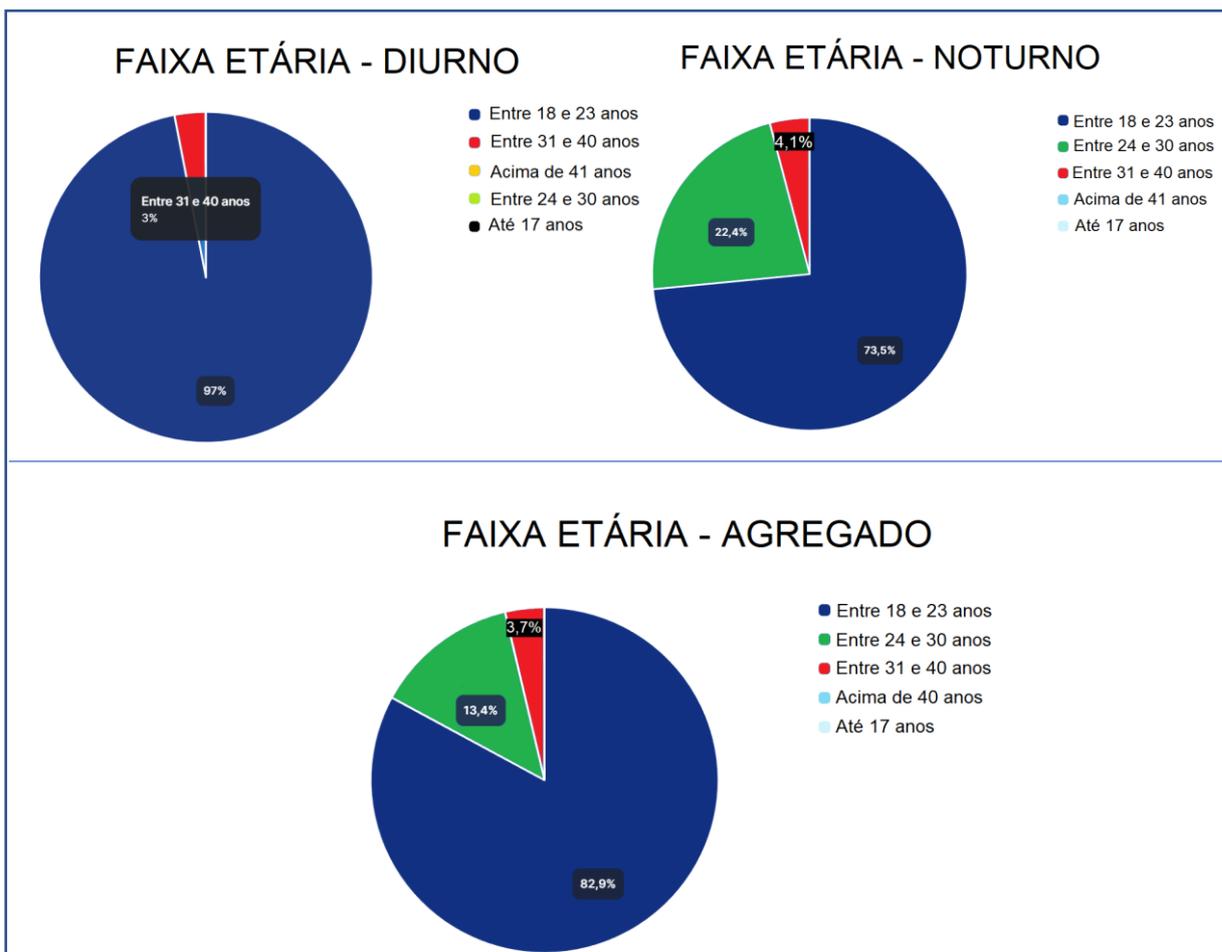
Quadro 1 – Sexo dos Respondentes



Fonte: dados da pesquisa

Inicialmente, percebemos que, em ambos os períodos, prevalece maior porcentagem de respondentes do sexo masculino, com o período da noite contendo maior incidência (61,2% contra 57,6% do período diurno). A diferença entre os turnos é pequena, mas vale ressaltar que existe uma leve predominância (59,8%) de ingressantes do sexo masculino.

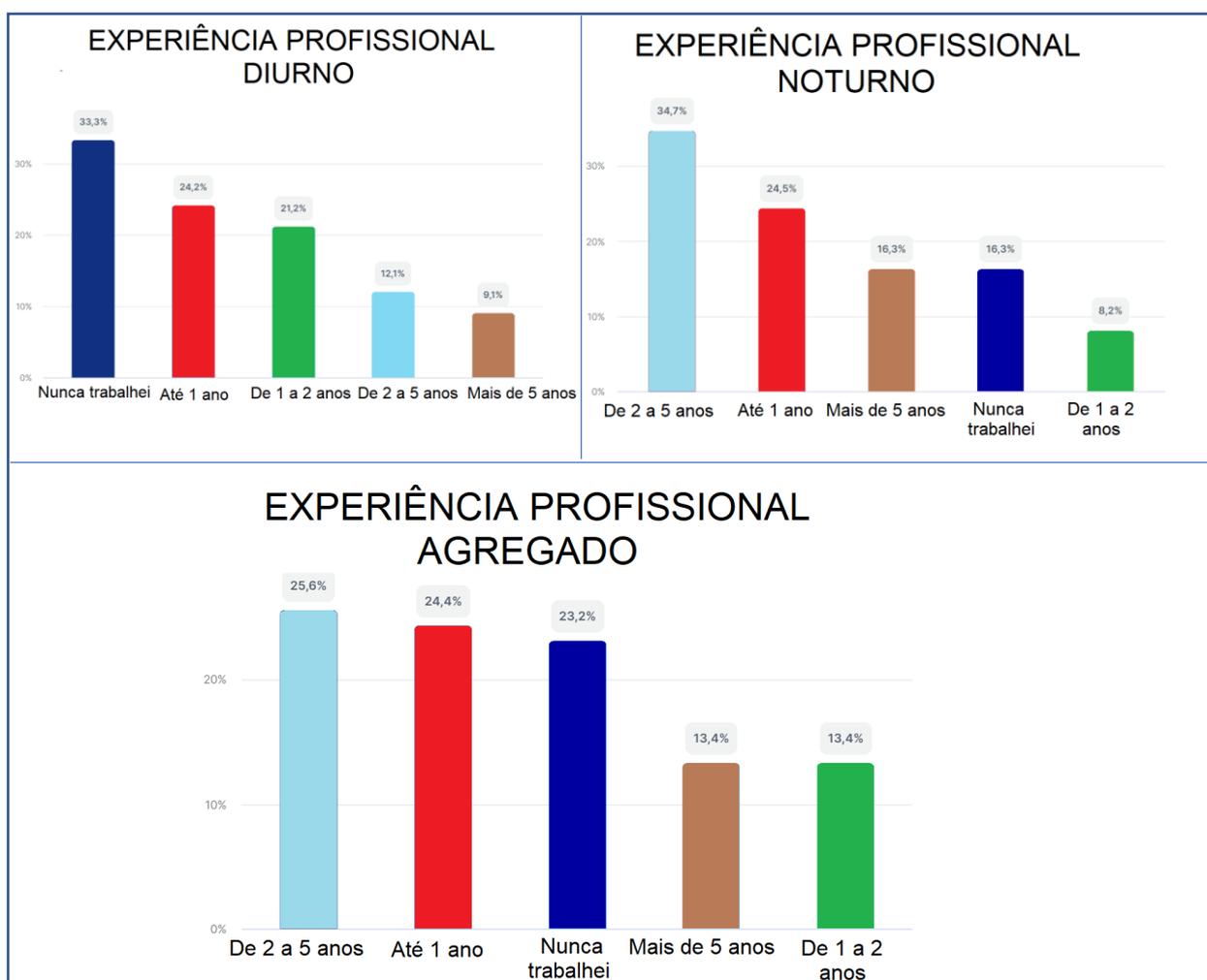
Quadro 2 – Faixa Etária dos Respondentes



Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à faixa etária dos ingressantes em administração da UFRGS, temos divergências ao comparar os períodos diurno e noturno. O período diurno possui 97% alunos entre 18 e 23 anos, com apenas um aluno entre 31 e 40 anos. Já no período noturno, a porcentagem de alunos entre 18 e 23 anos cai para 73,5%. Isso porque 22,4% dos alunos têm entre 24 e 30 anos (no período diurno essa porcentagem é 0%). A inferência cabível aqui é a de que, apesar das faixas como opção de resposta serem abrangentes (acima de 6 anos cada), o que dificulta a obtenção de uma média exata, ainda é possível dizermos que o ingressante em administração da UFRGS no período da manhã é mais jovem que o ingressante do período da noite.

Quadro 3 – Experiência Profissional dos Respondentes



Fonte: Dados da Pesquisa

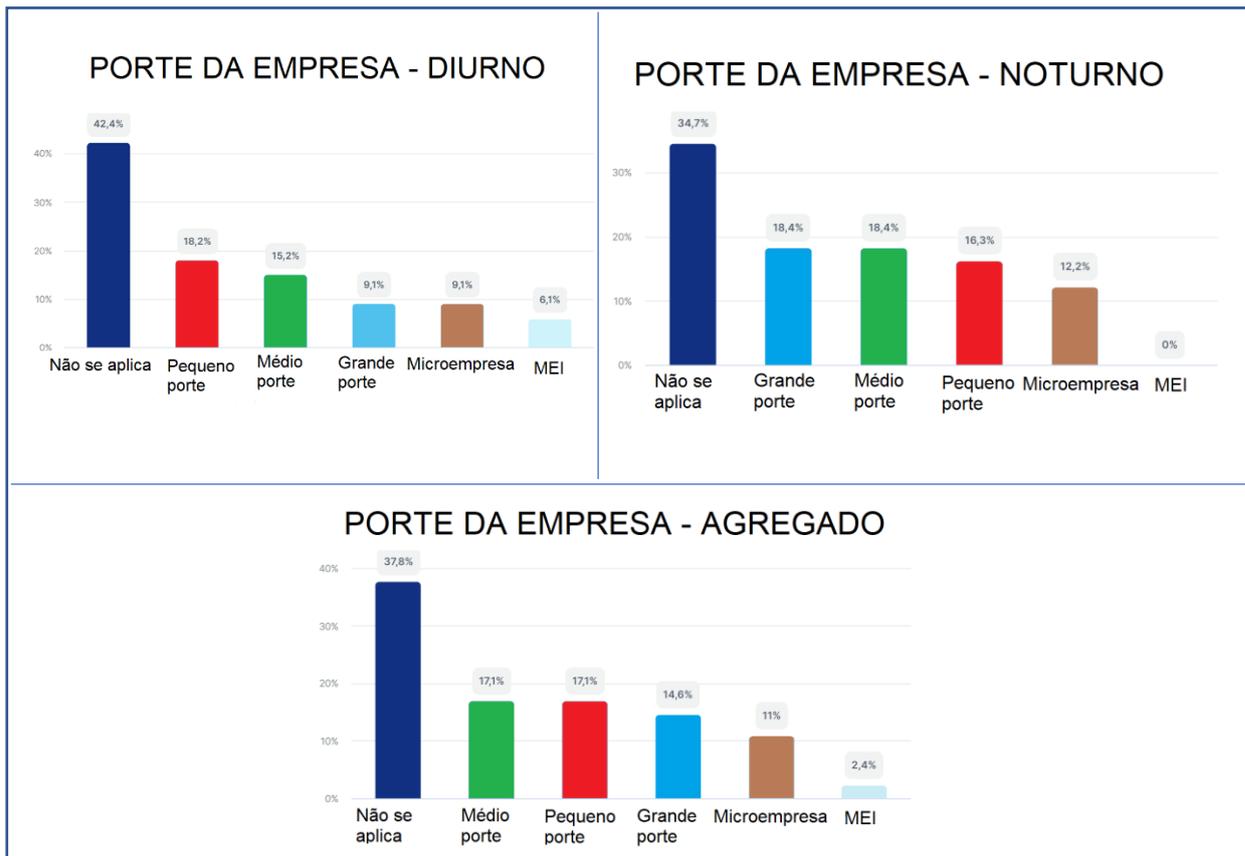
A partir dos resultados do Quadro 3, notamos uma continuidade daquilo que foi observado no Quadro 2. Visto que os ingressantes do período da manhã são mais jovens, é completamente plausível que eles também sejam aqueles com menor experiência profissional. Isso é perceptível quando analisamos os números: 33,3% dos ingressantes do período diurno não possuem experiência profissional, contra 16,3% dos ingressantes do noturno.

Além disso, a maior incidência no período noturno é de experiência entre 2 e 5 anos no mercado de trabalho, com 34,7%, enquanto no período diurno, as maiores incidências dentre os que já trabalharam fica primeiro com os que têm até 1 ano (24,2%) e de 1 a 2 anos (21,2%), para só então, com 12,1% tendo de 2 a 5 anos de experiência profissional.

Esse quadro é bastante importante para percebermos as notáveis diferenças de caracterização entre os turnos diurno e noturno, onde o diurno se constitui de ingressantes mais

jovens com menos experiência profissional, enquanto os ingressantes do noturno são mais velhos, com mais anos de experiência profissional. Apesar disso, vale ressaltar a média geral do respondente, onde temos 23,2% que nunca trabalharam, ou seja, mais de três quartos dos respondentes já possuem alguma experiência profissional mesmo cursando a primeira etapa de administração na UFRGS.

Quadro 4 – Porte da Empresa que Trabalham



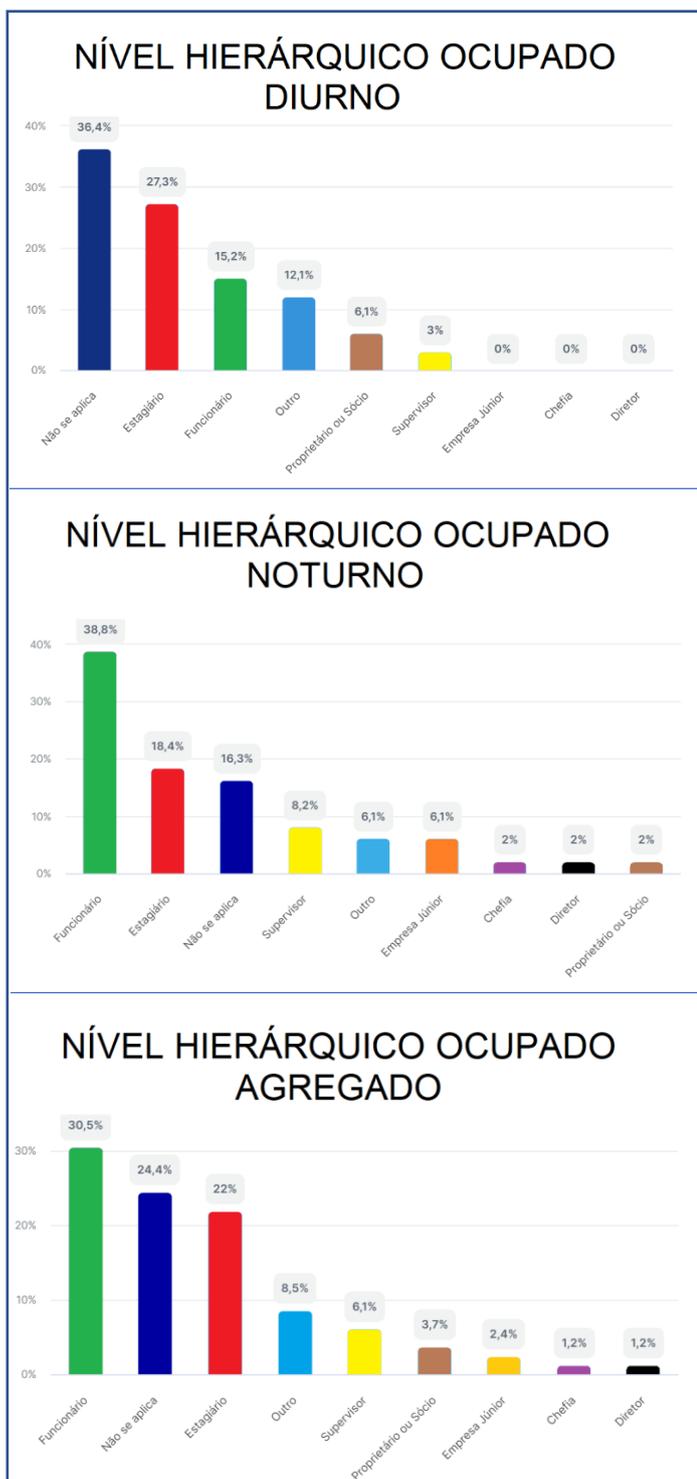
Fonte: Dados da Pesquisa

O Quadro 4 nos apresenta o porte da empresa no qual o respondente trabalha. Claramente, por grande parcela não trabalhar, bem como trabalhar em empresa pública (não entra nos parâmetros de porte), obtivemos resultado de não se aplica, com 37,8% no agregado do diurno e noturno.

Vale destacar a maior diferença perceptível nesse quadro sendo em relação à empresa de grande porte. No período noturno, 18,4% trabalham em empresas de grande porte, enquanto os ingressantes do período diurno possuem 9,1% dos alunos trabalhando nesse porte de empresa, ou seja, menos da metade do noturno.

O diurno trabalha, em maior parte, em empresas de pequeno e médio porte, enquanto o noturno em empresas de grande e médio porte. Isso se deve, provavelmente, aos alunos da noite terem mais experiência profissional, optando por empresas maiores, com mais comodidades e benefícios.

Quadro 5 – Nível Hierárquico Ocupado



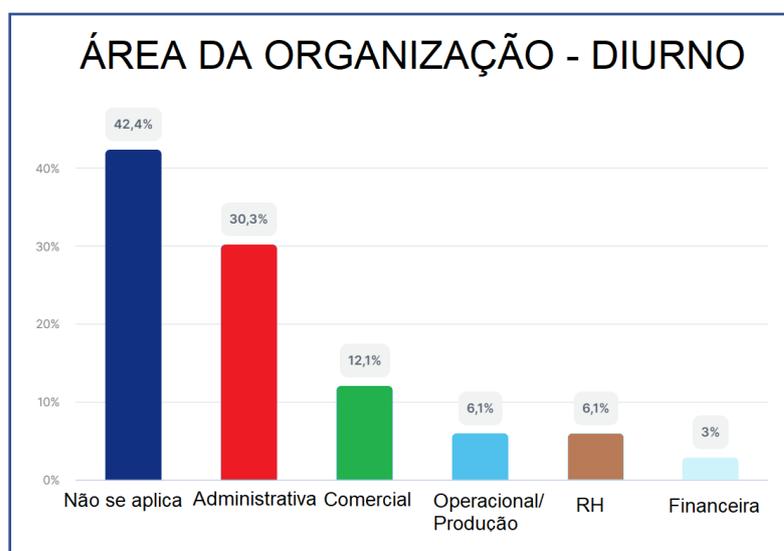
Fonte: Dados da Pesquisa

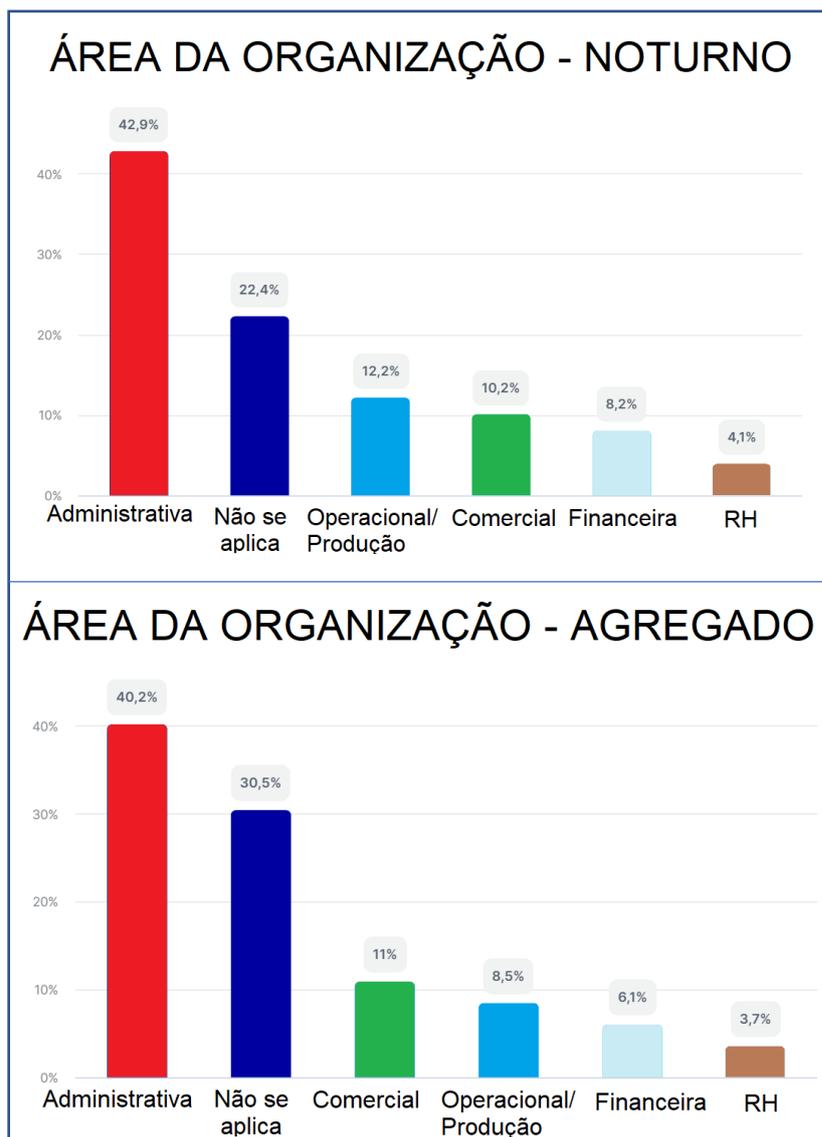
O quinto quadro, referente ao nível hierárquico ocupado pelos ingressantes, corrobora os Quadros 2 (faixa etária) e 3 (experiência profissional), pois percebemos que novamente o diurno possui alta incidência de “não se aplica” (36,4%). Esses números nos mostram que por volta de dois terços dos ingressantes do turno da manhã são jovens que estão no começo de sua carreira profissional, a recém-começando ou por ainda começar. Eles não ocupam nenhum cargo hierárquico ou cargo de estagiário em sua maioria.

Quando olhamos para os resultados aferidos no período noturno, percebemos grandes discrepâncias com os dados do período diurno. Isso porque, no noturno, a maior incidência, totalizando 38,8% dos respondentes, ocupa cargo de funcionário, ou seja, já integralizado à organização, nos remontando a constatação de que eles são, em média, mais velhos dos que os estudantes da manhã, portanto com mais experiência profissional e, também, já melhor estabilizados no mercado de trabalho. Apesar de estarem no começo de sua carreira profissional, eles já possuem certa estabilidade e começam a escalar os níveis hierárquicos, com maiores índices de supervisores (8,2%), proprietários ou sócios, chefia e direção (todos com 2% cada).

Esses quadros nos mostraram um fato importante do ingressante em administração: a bagagem trazida da vida pessoal de cada um diverge bastante se analisarmos os turnos da manhã e noite distintivamente. Percebemos o turno da manhã mais jovem, possivelmente com mais tempo à sua disposição, enquanto o turno da noite mais velho, já com certa estabilidade empregatícia, mas também ocupados com longos períodos de trabalho.

Quadro 6 – Área da Organização que Atuam



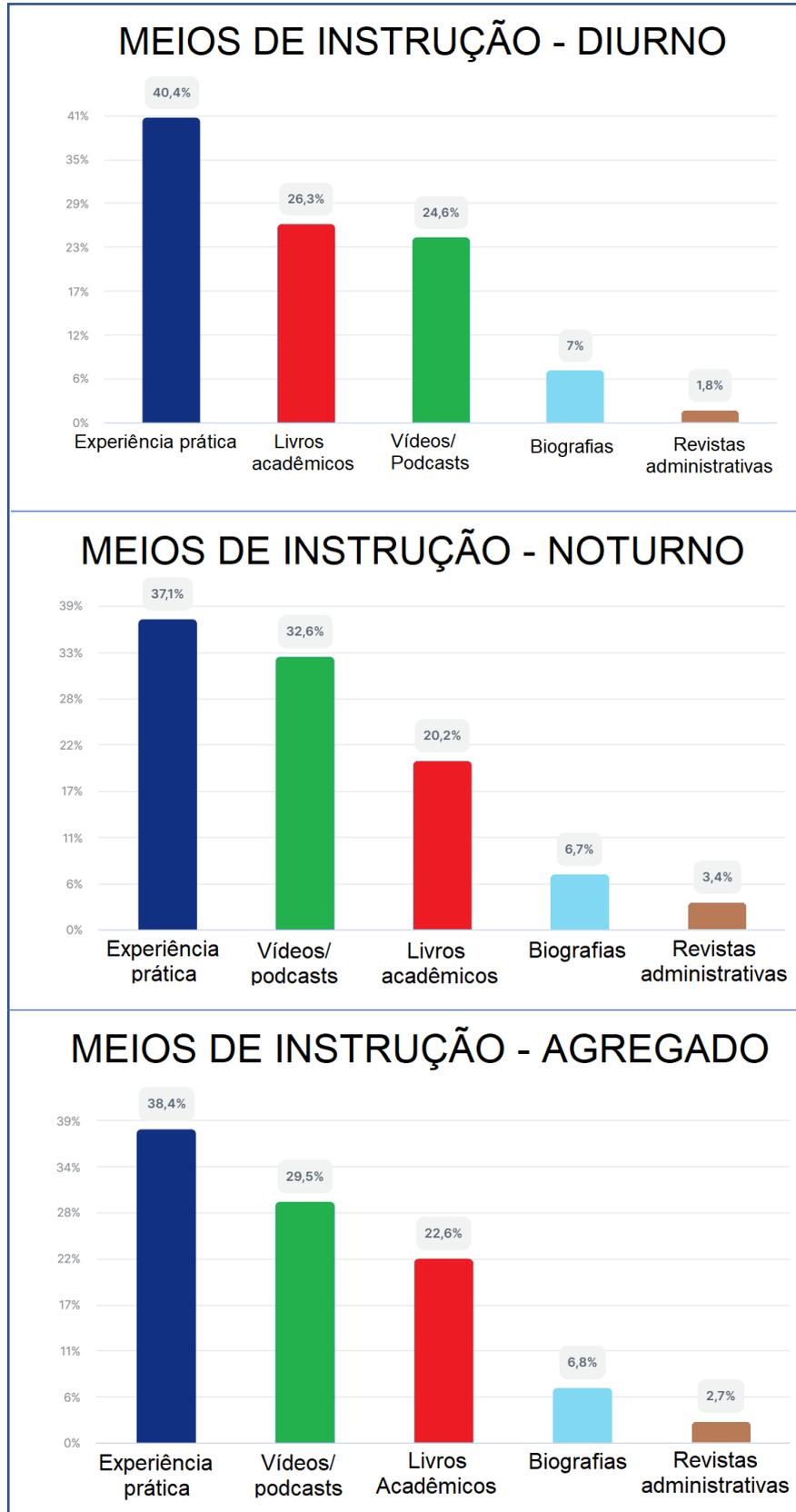


Fonte: Dados da Pesquisa

Com o Quadro 6, podemos analisar a área da organização no qual os respondentes atuam. Primeiro, continuamos percebendo que o período diurno se destaca pelo “não se aplica” (42,4%) já que uma boa parcela nunca trabalhou. O restante, dentre os que já trabalharam, tanto o período diurno quanto o noturno destacam a área administrativa (30,3% e 42,9% respectivamente) como a principal. Fato esperado, uma vez que são estudantes do curso de administração.

O restante dos resultados é mais homogêneo em ambos os turnos, com pequenas mudanças percentuais, sem discrepâncias.

Quadro 7 – Meios de Instrução dos Respondentes



Fonte: Dados da Pesquisa

O Quadro 7 nos possibilita perceber e analisar quais meios os respondentes utilizam para se instruírem sobre a prática administrativa. Em ambos os períodos diurno e noturno, percebemos maior incidência da experiência prática, sendo ela a principal forma de instrução.

No período noturno, vídeos e podcasts (32,6%) possuem grande expressão também, se aproximando da experiência prática (37,1%), ambas longe dos livros acadêmicos (20,2%), biografias (6,7%) e revistas administrativas (3,4%).

Já no período diurno, percebemos a experiência prática como principal meio de instrução (40,4%), seguida praticamente por um empate técnico entre livros acadêmicos (26,3%) e vídeos e podcasts (24,6%). Por fim, temos biografias com 7% e revistas administrativas com 1,8%.

Nesse quadro houve pequenas diferenças, com prevalectimento de experiência prática, bem como perceptível importância de livros acadêmicos e vídeos/podcasts. É importante destacar aqui o meio de instrução via vídeos/podcasts, com alta incidência em ambos os períodos, sendo o segundo mais optado no agregado (29,5% do total de respondentes). Esse é um meio novo, advindo dos avanços tecnológicos, e “distante” até o momento do meio acadêmico. É um dado importante para as universidades analisarem e adaptarem seu conteúdo (ensino-aprendizagem).

Por fim, ao examinarmos os sete quadros, temos uma maior compreensão do perfil do ingressante em administração da UFRGS. Também foi possível analisarmos os resultados comparando-os entre os períodos diurno e noturno, o que nos possibilitou uma visão mais aprofundada ainda. Percebemos importantes discrepâncias que caracterizam o ingressante da manhã diferentemente do ingressante da noite. Veremos a seguir se essas diferenças alterará a percepção quanto a “o que faz” e “como faz” o administrador, ou seja, identificaremos e compararemos os períodos diurno e noturno quanto a sua percepção da prática administrativa também.

6.2. PERCEPÇÃO SOBRE O QUE FAZ O ADMINISTRADOR

Traçado e conhecido o perfil do ingressante em administração da UFRGS, bem como suas diferenças entre os turnos diurno e noturno, partimos para a análise principal da pesquisa: a percepção sobre o que faz e como faz o administrador. Primeiramente, serão exploradas as afirmações sobre o que faz o administrador. Abaixo, estão três tabelas referentes a isso, duas

separando os turnos, a fim de encontrar discrepâncias ao compará-los, além de, claro, uma tabela com a percepção agregada de ambos.

Figura 3 – O que faz o administrador (diurno)

Afirmação	Média	Desvio
1. Atua diretamente na capacidade da organização operar e obter resultados em conformidade com as metas estabelecidas.	4,55	0,75
5. Ele(a) organiza as tarefas desempenhadas pelas pessoas, tornando o trabalho mais adequado e eficaz.	4,42	0,83
13. Ele(a) prescrua a si próprio, conhece e desenvolve seus pontos fortes, aceitando os ônus e os bônus que lhes são consequentes.	4,36	0,90
15. Ele(a) sabe que o futuro da organização depende dos futuros gestores. Assim, ele procura capacitar a si e a seus subordinados, promovendo a perpetuação da organização.	4,18	0,95
7. Ele(a) está sempre atento às circunstâncias que afetam ou alteram, positiva ou negativamente, os interesses dos membros da organização, daí procura antecipar-se às situações conflituosas, adequando o fluxo dos acontecimentos à conciliação das diferenças que possam surgir.	4,15	0,91
14. Ele(a) se esforça para integrar as diferentes fontes de poder dispersas pela organização, valendo-se de sua capacidade de negociação e articulação de interesses.	4,06	0,93
4. Ele(a) estabelece metas e objetivos e os comunica às pessoas que lhes são subordinadas, esperando delas esforços para atingi-los.	4,03	1,13
12. Ele(a) fortalece a confiança e as aspirações das pessoas ao criar nelas tanto a sensação de pertencimento a uma mesma e única coletividade quanto a de compartilhamento de um objetivo em comum.	3,94	0,93
10. Ele(a) não se esquiva de tomar decisões, porém incentiva sempre seus subordinados a pensarem por si e a decidir por conta própria quando a situação assim o exigir.	3,88	1,05
2. Integra os interesses, os desejos e as vontades das pessoas envolvidas em determinada situação conflituosa, sempre em busca de firmar um acordo razoável entre elas.	3,79	0,86
6. Sabedor(a) de que as pessoas atribuem sentidos às coisas e vivem em um mundo tecido por uma rede de significados, ele(a) se esforça na construção coletiva de uma arquitetura		

social estabelecida em visões, valores e normas capazes de amalgamar uma unidade organizacional voltada para determinada finalidade.	3,73	0,98
11. Ele(a) está sempre preocupado em motivar e transmitir motivação aos seus subordinados, pois sabe que sem intervir diretamente no comportamento das pessoas, fica mais difícil fazer com que elas façam aquilo que deve ser feito.	3,55	1,15
9. Ele(a) tem forte apego à avaliação dos membros e da organização como um todo, daí sua preocupação em fornecer padrões ou normas que sirvam de referência para o processo avaliativo, indicando, assim, elementos concretos do desempenho individual e coletivo.	3,42	1,15
3. Ele(a) fornece uma visão de futuro (um ponto de vista, um sonho) para os membros da organização e depois lança mão de recursos “emocionais” e “espirituais” (valores, comprometimento e compromissos coletivos, aspirações) com a intenção de que esses mesmos membros não percam de vista essa visão de futuro compartilhada.	3,21	1,14
16. Ele(a) atrai e energiza as pessoas para uma excitante visão de futuro, concedendo poder.	3,09	1,26
8. Atua a fim de criar coalizões dentro da organização. Dessa forma, parte em busca de um objetivo comum de interesse a determinados indivíduos ou grupos.	3,00	1,03

Fonte: dados da pesquisa

Figura 4 – O que faz o administrador (noturno)

Afirmação	Média	Desvio
1. Atua diretamente na capacidade da organização operar e obter resultados em conformidade com as metas estabelecidas.	4,51	0,71
4. Ele(a) estabelece metas e objetivos e os comunica às pessoas que lhes são subordinadas, esperando delas esforços para atingi-los.	4,29	0,87
5. Ele(a) organiza as tarefas desempenhadas pelas pessoas, tornando o trabalho mais adequado e eficaz.	4,29	0,91
15. Ele(a) sabe que o futuro da organização depende dos futuros gestores. Assim, ele procura capacitar a si e a seus subordinados, promovendo a perpetuação da organização.	4,08	1,08

2. Integra os interesses, os desejos e as vontades das pessoas envolvidas em determinada situação conflituosa, sempre em busca de firmar um acordo razoável entre elas.	3,92	0,79
7. Ele(a) está sempre atento às circunstâncias que afetam ou alteram, positiva ou negativamente, os interesses dos membros da organização, daí procura antecipar-se às situações conflituosas, adequando o fluxo dos acontecimentos à conciliação das diferenças que possam surgir.	3,88	1,11
12. Ele(a) fortalece a confiança e as aspirações das pessoas ao criar nelas tanto a sensação de pertencimento a uma mesma e única coletividade quanto a de compartilhamento de um objetivo em comum.	3,71	1,02
13. Ele(a) prescrua a si próprio, conhece e desenvolve seus pontos fortes, aceitando os ônus e os bônus que lhes são consequentes.	3,71	1,08
10. Ele(a) não se esquiva de tomar decisões, porém incentiva sempre seus subordinados a pensarem por si e a decidir por conta própria quando a situação assim o exigir.	3,69	1,19
14. Ele(a) se esforça para integrar as diferentes fontes de poder dispersas pela organização, valendo-se de sua capacidade de negociação e articulação de interesses.	3,63	1,07
9. Ele(a) tem forte apego à avaliação dos membros e da organização como um todo, daí sua preocupação em fornecer padrões ou normas que sirvam de referência para o processo avaliativo, indicando, assim, elementos concretos do desempenho individual e coletivo.	3,49	1,02
6. Sabedor(a) de que as pessoas atribuem sentidos às coisas e vivem em um mundo tecido por uma rede de significados, ele(a) se esforça na construção coletiva de uma arquitetura social estabelecida em visões, valores e normas capazes de amalgamar uma unidade organizacional voltada para determinada finalidade.	3,47	1,04
11. Ele(a) está sempre preocupado em motivar e transmitir motivação aos seus subordinados, pois sabe que sem intervir diretamente no comportamento das pessoas, fica mais difícil fazer com que elas façam aquilo que deve ser feito.	3,43	1,12
8. Atua a fim de criar coalizões dentro da organização. Dessa forma, parte em busca de um objetivo comum de interesse a determinados indivíduos ou grupos.	3,14	1,26

3. Ele(a) fornece uma visão de futuro (um ponto de vista, um sonho) para os membros da organização e depois lança mão de recursos “emocionais” e “espirituais” (valores, comprometimento e compromissos coletivos, aspirações) com a intenção de que esses mesmos membros não percam de vista essa visão de futuro compartilhada.	3,06	1,16
16. Ele(a) atrai e energiza as pessoas para uma excitante visão de futuro, concedendo poder.	2,96	1,32

Fonte: dados da pesquisa

Figura 5 – O que faz o administrador (agregado)

Afirmação	Média	Desvio
1. Atua diretamente na capacidade da organização operar e obter resultados em conformidade com as metas estabelecidas.	4,52	0,72
5. Ele(a) organiza as tarefas desempenhadas pelas pessoas, tornando o trabalho mais adequado e eficaz.	4,34	0,88
4. Ele(a) estabelece metas e objetivos e os comunica às pessoas que lhes são subordinadas, esperando delas esforços para atingi-los.	4,18	0,98
15. Ele(a) sabe que o futuro da organização depende dos futuros gestores. Assim, ele procura capacitar a si e a seus subordinados, promovendo a perpetuação da organização.	4,12	1,02
7. Ele(a) está sempre atento às circunstâncias que afetam ou alteram, positiva ou negativamente, os interesses dos membros da organização, daí procura antecipar-se às situações conflituosas, adequando o fluxo dos acontecimentos à conciliação das diferenças que possam surgir.	3,99	1,04
13. Ele(a) prescrua a si próprio, conhece e desenvolve seus pontos fortes, aceitando os ônus e os bônus que lhes são consequentes.	3,98	1,05
2. Integra os interesses, os desejos e as vontades das pessoas envolvidas em determinada situação conflituosa, sempre em busca de firmar um acordo razoável entre elas.	3,87	0,81
12. Ele(a) fortalece a confiança e as aspirações das pessoas ao criar nelas tanto a sensação de pertencimento a uma mesma e única coletividade quanto a de compartilhamento de um objetivo em comum.	3,80	0,99

14. Ele(a) se esforça para integrar as diferentes fontes de poder dispersas pela organização, valendo-se de sua capacidade de negociação e articulação de interesses.	3,80	1,04
10. Ele(a) não se esquivava de tomar decisões, porém incentiva sempre seus subordinados a pensarem por si e a decidir por conta própria quando a situação assim o exigir.	3,77	1,14
6. Sabedor(a) de que as pessoas atribuem sentidos às coisas e vivem em um mundo tecido por uma rede de significados, ele(a) se esforça na construção coletiva de uma arquitetura social estabelecida em visões, valores e normas capazes de amalgamar uma unidade organizacional voltada para determinada finalidade.	3,57	1,02
11. Ele(a) está sempre preocupado em motivar e transmitir motivação aos seus subordinados, pois sabe que sem intervir diretamente no comportamento das pessoas, fica mais difícil fazer com que elas façam aquilo que deve ser feito.	3,48	1,12
9. Ele(a) tem forte apego à avaliação dos membros e da organização como um todo, daí sua preocupação em fornecer padrões ou normas que sirvam de referência para o processo avaliativo, indicando, assim, elementos concretos do desempenho individual e coletivo.	3,46	1,07
3. Ele(a) fornece uma visão de futuro (um ponto de vista, um sonho) para os membros da organização e depois lança mão de recursos “emocionais” e “espirituais” (valores, comprometimento e compromissos coletivos, aspirações) com a intenção de que esses mesmos membros não percam de vista essa visão de futuro compartilhada.	3,12	1,15
8. Atua a fim de criar coalizões dentro da organização. Dessa forma, parte em busca de um objetivo comum de interesse a determinados indivíduos ou grupos.	3,09	1,17
16. Ele(a) atrai e energiza as pessoas para uma excitante visão de futuro, concedendo poder.	3,01	1,29

Fonte: dados da pesquisa

As três figuras (3, 4 e 5) ilustram a percepção do ingressante quanto ao que faz o administrador, de acordo com as afirmações dispostas no capítulo cinco desse trabalho. Inicialmente, percebemos que a afirmação 1 (atua diretamente na capacidade da organização operar e obter resultados em conformidade com as metas estabelecidas) foi a de maior relevância para os ingressantes, ficando bem a frente das demais. Se trata de uma afirmação

embasada na figura administrativa da gerência, onde a burocracia e os resultados econômicos para organização são mais importantes.

Em contrapartida, a afirmação com a pior avaliação pelos ingressantes divergiu entre os turnos, entretanto as duas piores foram as mesmas, em ordem distinta. Trata-se das afirmativas 8 (atua a fim de criar coalizões dentro da organização. Dessa forma, parte em busca de um objetivo comum de interesse a determinados indivíduos ou grupos) e 16 (ele(a) atrai e energiza as pessoas para uma excitante visão de futuro, concedendo poder). Ambas as afirmativas têm visões não pertencentes à gerência, divergindo da afirmativa 1. A afirmativa 8 entende a organização como um ambiente político em que o administrador necessita organizar poder através de um conflito de interesses através de coalizões, ou seja, o administrador tem um papel político embarcado, diferentemente da gerência pautada na burocracia. Já a afirmativa 16 entende o administrador como um líder e peça central de uma equipe, dependendo dele e da sua visão, bem como seu carisma. Dessa forma, cabe à pessoa do líder, como diria a retórica aristotélica, o seu *ethos* para atrair e energizar, para persuadir.

Além das afirmações 8 e 16, outra ficou bastante abaixo da média geral de 3,76 considerando o agregado dos dois turnos: a afirmativa 3 (ele(a) fornece uma visão de futuro (um ponto de vista, um sonho) para os membros da organização e depois lança mão de recursos “emocionais” e “espirituais” (valores, comprometimento e compromissos coletivos, aspirações) com a intenção de que esses mesmos membros não percam de vista essa visão de futuro compartilhada) com 3,12. Após a afirmativa 3, existe um salto de média de 3,12 para 3,46, com as afirmativas tendo médias homogêneas entre si, com uma menor diferença média. A afirmativa 3 tem como princípio a centralidade do líder, onde sua visão atrelada a recursos persuasivos (emocionais, espirituais) unem o grupo em ação conjunta. Os ingressantes não acreditam tanto nessa ideia, uma vez que a segunda afirmativa com maior média é a afirmativa 5 (ele(a) organiza as tarefas desempenhadas pelas pessoas, tornando o trabalho mais adequado e eficaz), outra afirmação, assim como a mais bem colocada, que postula as obrigações burocráticas e gerenciais como as principais ao administrador. A racionalidade econômica centrada na eficiência da equipe, bem como sua organização para alcançá-la são o cerne dessa afirmativa. Por fim, a terceira afirmativa com maior média considerando os dois turnos agregados é a afirmativa 4 (ele(a) estabelece metas e objetivos e os comunica às pessoas que lhes são subordinadas, esperando delas esforços para atingi-los) com 4,18. Percebemos que ela é, na realidade, um resumo da figura administrativa da gerência, onde o administrador, através

de normas e da burocracia vigente, organiza e ajusta as relações organizacionais buscando a realização econômica, ou seja, com a racionalidade econômica em mente.

Era de se esperar, nesse primeiro momento, a existência de uma tendência entre ambos os turnos (diurno e noturno) acerca da sua percepção quanto ao que o administrador faz. Afirmativas que nos remetem à gerência, estudada na fundamentação teórica, ocupam as três primeiras colocações ao organizarmos as afirmativas em ordem decrescente de média. Já as três últimas colocações, além de estarem bem distantes da média, nenhuma delas é representativa da gerência, mas da liderança e da política.

A seguir, será feita uma análise com foco nas figuras administrativas em si, apresentando suas médias a fim de possibilitar um maior entendimento acerca da percepção dos ingressantes em relação às 3 personagens administrativas (gerente, líder e político).

Figura 6 – Figuras administrativas de “o que faz o administrador” (agregado)

Afirmção	Gerência	Afirmção	Liderança	Afirmção	Política
1. Atua diretamente na capacidade da organização operar e obter resultados em conformidade com as metas estabelecidas.	4,52	3. Ele(a) fornece uma visão de futuro (um ponto de vista, um sonho) para os membros da organização e depois lança mão de recursos “emocionais” e “espirituais” (valores, comprometimento e compromissos coletivos, aspirações) com a intenção de que esses mesmos membros não percam de vista essa visão de futuro compartilhada.	3,12	2. Integra os interesses, os desejos e as vontades das pessoas envolvidas em determinada situação conflituosa, sempre em busca de firmar um acordo razoável entre elas.	3,87
4. Ele(a) estabelece metas e objetivos e os comunica às pessoas que lhes são subordinadas, esperando delas esforços para atingi-los.	4,18	6. Sabedor(a) de que as pessoas atribuem sentidos às coisas e vivem em um mundo tecido por uma rede de significados, ele(a) se esforça na construção coletiva de uma arquitetura social estabelecida em visões, valores e normas capazes de amalgamar uma unidade organizacional voltada para determinada finalidade.	3,57	7. Ele(a) está sempre atento às circunstâncias que afetam ou alteram, positiva ou negativamente, os interesses dos membros da organização, daí procura antecipar-se às situações conflituosas, adequando o fluxo dos acontecimentos à conciliação das diferenças que possam surgir.	3,99

5. Ele(a) organiza as tarefas desempenhadas pelas pessoas, tornando o trabalho mais adequado e eficaz.	4,34	12. Ele(a) fortalece a confiança e as aspirações das pessoas ao criar nelas tanto a sensação de pertencimento a uma mesma e única coletividade quanto a de compartilhamento de um objetivo em comum.	3,80	8. Atua a fim de criar coalizões dentro da organização. Dessa forma, parte em busca de um objetivo comum de interesse a determinados indivíduos ou grupos.	3,09
9. Ele(a) tem forte apego à avaliação dos membros e da organização como um todo, daí sua preocupação em fornecer padrões ou normas que sirvam de referência para o processo avaliativo, indicando, assim, elementos concretos do desempenho individual e coletivo.	3,46	13. Ele(a) prescrua a si próprio, conhece e desenvolve seus pontos fortes, aceitando os ônus e os bônus que lhes são consequentes.	3,98	10. Ele(a) não se esquivava de tomar decisões, porém incentiva sempre seus subordinados a pensarem por si e a decidir por conta própria quando a situação assim o exigir.	3,77
11. Ele(a) está sempre preocupado em motivar e transmitir motivação aos seus subordinados, pois sabe que sem intervir diretamente no comportamento das pessoas, fica mais difícil fazer com que elas façam aquilo que deve ser feito.	3,48	16. Ele(a) atrai e energiza as pessoas para uma excitante visão de futuro, concedendo poder.	3,01	14. Ele(a) se esforça para integrar as diferentes fontes de poder dispersas pela organização, valendo-se de sua capacidade de negociação e articulação de interesses.	3,80
15. Ele(a) sabe que o futuro da organização depende dos futuros gestores. Assim, ele procura capacitar a si e a seus subordinados, promovendo a perpetuação da organização.	4,12	-	-	-	-
Média	4,02	Média	3,50	Média	3,70
Desvio	0,45	Desvio	0,42	Desvio	0,35

Fonte: dados da pesquisa

Ao analisar as médias das figuras administrativas sob a perspectiva dos ingressantes de ambos os turnos, corrobora-se o entendimento percebido na análise anterior, onde as afirmativas com maiores médias pertenciam à teoria da gerência. O ingressante em administração da UFRGS é bastante categórico, com separação clara entre as personagens administrativas. A mais importante, representativa do que faz o administrador, é a figura do gerente, com média

de 4,02. Após, com 3,70 de média, fica a figura do político. Por fim, com média de 3,50, a do líder.

Os ingressantes têm uma separação clara em sua percepção, vislumbrando um administrador regrado a normas e procedimentos, através da burocracia. Podemos dizer que eles têm uma percepção muito teórica acerca da prática administrativa, uma vez que a figura do líder, mais abstrata e prática, com subjetividades na ação, são entendidas como pouco importantes.

Anteriormente, já foram abordadas as afirmações com piores médias, as quais pertenciam à liderança e à política, entretanto, é importante analisar as afirmações com maior média dentro dessas personagens administrativas. No caso da liderança, a qual teve a pior percepção pelos ingressantes, temos duas afirmativas com médias bem superiores às de 3,01 e 3,12 analisadas anteriormente: são as afirmativas 13 (ele(a) prescrua a si próprio, conhece e desenvolve seus pontos fortes, aceitando os ônus e os bônus que lhes são consequentes) com média de 3,98; e a afirmativa 12 (ele(a) fortalece a confiança e as aspirações das pessoas ao criar nelas tanto a sensação de pertencimento a uma mesma e única coletividade quanto a de compartilhamento de um objetivo em comum), com média de 3,80. Ambas são afirmativas voltadas a valores reconhecidamente positivos à pessoa, nesse caso, ao líder. Dessa forma, elas são afirmações vistas como características positivas na vida pessoal, portanto, também importantes num ambiente de trabalho ético e correto. Mesmo assim, apesar dessas afirmativas superarem a média das afirmativas políticas (3,70), elas ainda não superaram a média das afirmativas gerenciais (4,02). Percebemos, portanto, que mesmo a afirmativa com melhor percepção dos ingressantes acerca da figura da liderança (afirmativa 13 com 3,98 de média) acaba abaixo da média geral da figura da gerência (4,02).

Ao analisar a percepção dos ingressantes acerca da figura da política, percebemos similaridades com a percepção da liderança. A média geral foi de 3,70, superior à liderança, mas ainda bastante inferior à gerência. Destaca-se aqui que as afirmações pertencentes ao escopo da política obtiveram médias bastante homogêneas com exceção da afirmativa 8 (atua a fim de criar coalizões dentro da organização. Dessa forma, parte em busca de um objetivo comum de interesse a determinados indivíduos ou grupos), com média de 3,09. As restantes variaram com médias entre 3,77 e 3,99, mostrando uma solidez na percepção dos ingressantes. Devido a isso, a figura administrativa foi a com menor desvio padrão de suas médias, com 0,35. Ademais, a afirmação com maior relevância para o ingressante foi a afirmativa 7 (ele(a) está

sempre atento às circunstâncias que afetam ou alteram, positiva ou negativamente, os interesses dos membros da organização, daí procura antecipar-se às situações conflituosas, adequando o fluxo dos acontecimentos à conciliação das diferenças que possam surgir), com média de 3,99. Essa afirmação se diferencia da afirmativa 8 pela abordagem ao tema central da política, visando solucionar conflitos de antemão, se preparando e se adequando com maestria, a fim de evitar conflitos. Já a afirmativa 8 pressupõe uma divisão na organização onde o administrador busca os interesses de alguns, formando coalizões e divisões. Ambas são afirmativas que compreendem a figura da política, onde a organização é percebida como um ambiente político de interesses, influência e poder. Ambas contribuem para a prática administrativa nesse ambiente, porém uma percepção sobre uma possível perversidade de se preocupar com interesses de alguns em detrimento de todos pode transmitir ao ingressante uma ideia de qualidades antiéticas ou que não cabem ao administrador.

Em resumo, o ingressante percebe a gerência como figura prevalecente quanto ao que o administrador faz, com forte apego a normas e diretrizes, respeitando a hierarquia e burocracia institucional, ou seja, tem parâmetros mais rígidos e delimitados. Em contrapartida, o papel do líder tem menos relevância, uma vez que seja mais subjetivo, não delimitado e pessoal. Já o papel político, por sua vez, encontrou bastante homogeneidade na sua percepção, porém com relevância intermediária, entre a gerência e a liderança. Agora, faz-se importante analisar se há diferenças na percepção dos turnos diurno e noturno quanto à perspectiva acerca das figuras administrativas quando perguntados sobre o que faz o administrador.

Figura 7 – Figuras administrativas de “o que faz o administrador” (diurno)

Afirmação	Gerência	Afirmação	Liderança	Afirmação	Política
1. Atua diretamente na capacidade da organização operar e obter resultados em conformidade com as metas estabelecidas.	4,55	3. Ele(a) fornece uma visão de futuro (um ponto de vista, um sonho) para os membros da organização e depois lança mão de recursos “emocionais” e “espirituais” (valores, comprometimento e compromissos coletivos, aspirações) com a intenção de que esses mesmos membros não percam de vista essa visão de futuro compartilhada.	3,21	2. Integra os interesses, os desejos e as vontades das pessoas envolvidas em determinada situação conflituosa, sempre em busca de firmar um acordo razoável entre elas.	3,79

4. Ele(a) estabelece metas e objetivos e os comunica às pessoas que lhes são subordinadas, esperando delas esforços para atingi-los.	4,03	6. Sabedor(a) de que as pessoas atribuem sentidos às coisas e vivem em um mundo tecido por uma rede de significados, ele(a) se esforça na construção coletiva de uma arquitetura social estabelecida em visões, valores e normas capazes de amalgamar uma unidade organizacional voltada para determinada finalidade.	3,73	7. Ele(a) está sempre atento às circunstâncias que afetam ou alteram, positiva ou negativamente, os interesses dos membros da organização, daí procura antecipar-se às situações conflituosas, adequando o fluxo dos acontecimentos à conciliação das diferenças que possam surgir.	4,15
5. Ele(a) organiza as tarefas desempenhadas pelas pessoas, tornando o trabalho mais adequado e eficaz.	4,42	12. Ele(a) fortalece a confiança e as aspirações das pessoas ao criar nelas tanto a sensação de pertencimento a uma mesma e única coletividade quanto a de compartilhamento de um objetivo em comum.	3,94	8. Atua a fim de criar coalizões dentro da organização. Dessa forma, parte em busca de um objetivo comum de interesse a determinados indivíduos ou grupos.	3,00
9. Ele(a) tem forte apego à avaliação dos membros e da organização como um todo, daí sua preocupação em fornecer padrões ou normas que sirvam de referência para o processo avaliativo, indicando, assim, elementos concretos do desempenho individual e coletivo.	3,42	13. Ele(a) prescrua a si próprio, conhece e desenvolve seus pontos fortes, aceitando os ônus e os bônus que lhes são consequentes.	4,36	10. Ele(a) não se esquiva de tomar decisões, porém incentiva sempre seus subordinados a pensarem por si e a decidir por conta própria quando a situação assim o exigir.	3,88
11. Ele(a) está sempre preocupado em motivar e transmitir motivação aos seus subordinados, pois sabe que sem intervir diretamente no comportamento das pessoas, fica mais difícil fazer com que elas façam aquilo que deve ser feito.	3,55	16. Ele(a) atrai e energiza as pessoas para uma excitante visão de futuro, concedendo poder.	3,09	14. Ele(a) se esforça para integrar as diferentes fontes de poder dispersas pela organização, valendo-se de sua capacidade de negociação e articulação de interesses.	4,06
15. Ele(a) sabe que o futuro da organização depende dos futuros gestores. Assim, ele procura capacitar a si e a seus subordinados,	4,18				

promovendo a perpetuação da organização.		-	-	-	-
Média	4,03	Média	3,67	Média	3,78
Desvio	0,45	Desvio	0,52	Desvio	0,46

Fonte: dados da pesquisa

Figura 8 – Figuras administrativas de “o que faz o administrador” (noturno)

Afirmção	Gerência	Afirmção	Liderança	Afirmção	Política
1. Atua diretamente na capacidade da organização operar e obter resultados em conformidade com as metas estabelecidas.	4,51	3. Ele(a) fornece uma visão de futuro (um ponto de vista, um sonho) para os membros da organização e depois lança mão de recursos “emocionais” e “espirituais” (valores, comprometimento e compromissos coletivos, aspirações) com a intenção de que esses mesmos membros não percam de vista essa visão de futuro compartilhada.	3,06	2. Integra os interesses, os desejos e as vontades das pessoas envolvidas em determinada situação conflituosa, sempre em busca de firmar um acordo razoável entre elas.	3,92
4. Ele(a) estabelece metas e objetivos e os comunica às pessoas que lhes são subordinadas, esperando delas esforços para atingi-los.	4,29	6. Sabedor(a) de que as pessoas atribuem sentidos às coisas e vivem em um mundo tecido por uma rede de significados, ele(a) se esforça na construção coletiva de uma arquitetura social estabelecida em visões, valores e normas capazes de amalgamar uma unidade organizacional voltada para determinada finalidade.	3,47	7. Ele(a) está sempre atento às circunstâncias que afetam ou alteram, positiva ou negativamente, os interesses dos membros da organização, daí procura antecipar-se às situações conflituosas, adequando o fluxo dos acontecimentos à conciliação das diferenças que possam surgir.	3,88
5. Ele(a) organiza as tarefas desempenhadas pelas pessoas, tornando o trabalho mais adequado e eficaz.	4,29	12. Ele(a) fortalece a confiança e as aspirações das pessoas ao criar nelas tanto a sensação de pertencimento a	3,71	8. Atua a fim de criar coalizões dentro da organização. Dessa forma, parte em busca de um objetivo	3,14

		uma mesma e única coletividade quanto a de compartilhamento de um objetivo em comum.		comum de interesse a determinados indivíduos ou grupos.	
9. Ele(a) tem forte apego à avaliação dos membros e da organização como um todo, daí sua preocupação em fornecer padrões ou normas que sirvam de referência para o processo avaliativo, indicando, assim, elementos concretos do desempenho individual e coletivo.	3,49	13. Ele(a) prescrua a si próprio, conhece e desenvolve seus pontos fortes, aceitando os ônus e os bônus que lhes são consequentes.	3,71	10. Ele(a) não se esquiva de tomar decisões, porém incentiva sempre seus subordinados a pensarem por si e a decidir por conta própria quando a situação assim o exigir.	3,69
11. Ele(a) está sempre preocupado em motivar e transmitir motivação aos seus subordinados, pois sabe que sem intervir diretamente no comportamento das pessoas, fica mais difícil fazer com que elas façam aquilo que deve ser feito.	3,43	16. Ele(a) atrai e energiza as pessoas para uma excitante visão de futuro, concedendo poder.	2,96	14. Ele(a) se esforça para integrar as diferentes fontes de poder dispersas pela organização, valendo-se de sua capacidade de negociação e articulação de interesses.	3,63
15. Ele(a) sabe que o futuro da organização depende dos futuros gestores. Assim, ele procura capacitar a si e a seus subordinados, promovendo a perpetuação da organização.	4,08	-	-	-	-
Média	4,01	Média	3,38	Média	3,65
Desvio	0,45	Desvio	0,36	Desvio	0,31

Fonte: dados da pesquisa

Agora, ao analisar os turnos diurno e noturno separadamente, notamos algumas diferenças quanto às médias e desvios. De início, vale dizer que, quanto à gerência, pouco se há a dizer, uma vez que as médias praticamente idênticas, com mesmo desvio padrão. Por outro lado, ao olhar as colunas da liderança e política, diferenças expressivas podem ser observadas, merecendo serem analisadas separadamente e com extensividade.

A figura da liderança, considerando a média agregada de todos ingressantes em administração da UFRGS, obteve média de 3,50 com desvio padrão de 0,42. Essa foi a personagem administrativa com menor índice, portanto com menor representatividade quanto ao que o administrador faz sob a perspectiva dos ingressantes. Vale dizer, além disso, que os ingressantes noturnos foram ainda mais categóricos, com média substancialmente menor, de 3,38, e desvio padrão menor também, de 0,36. Portanto, é possível afirmarmos que, apesar da

média da gerência se manter, a média da liderança caiu ainda mais, e de forma homogênea, apresentando um desvio padrão menor que a média agregada. A maior diferença entre os turnos em relação à percepção da liderança está na afirmativa 13 (ele(a) prescrua a si próprio, conhece e desenvolve seus pontos fortes, aceitando os ônus e os bônus que lhes são consequentes), a qual obteve média de 3,71 para os ingressantes noturnos e 4,36 para os ingressantes diurnos. Tal variação expressiva, entretanto, não foi a única. Na realidade, todas as afirmativas obtiveram um índice menor se compararmos os turnos. Definitivamente, o turno da noite percebe uma importância menor no líder do que o turno da manhã.

Em relação à política, a diferença é menor se a compararmos com a liderança, mas ainda existe, com o turno da manhã obtendo índice de 3,78 com desvio padrão de 0,46, e o turno da noite com média de 3,65 e desvio de 0,31. É interessante notar aqui que o turno da noite continua sendo mais homogêneo na sua perspectiva, com desvio menor, além de também manter suas médias abaixo do turno da manhã. Apesar de haver certa diferença no índice geral da política, algumas afirmativas apresentam maior relevância para o turno da manhã, e outras para o turno da noite. A maior diferença fica na afirmativa 14 (ele(a) se esforça para integrar as diferentes fontes de poder dispersas pela organização, valendo-se de sua capacidade de negociação e articulação de interesses), a qual obteve média de 4,06 para os ingressantes diurnos e 3,63 para os noturnos, uma diferença de 0,43.

Nesse momento, se faz necessário notar a variância entre o turno da noite e a média, pois de fato todas as três figuras obtiveram índices inferiores aos da manhã, mas isso não significa necessariamente menor importância. Seria interessante analisar essa variação entre as figuras. Quanto à gerência, as médias ficaram muito similares, de 4,03 (diurno) e 4,01 (noturno), ou seja, diferença de 0,02. Quando partirmos para as outras figuras, percebemos diferenças superiores, como na liderança – 3,67 (diurno) e 3,38 (noturno) – de 0,29 e na política – 3,78 (diurno) e 3,65 (noturno) – de 0,13. Dessa forma, é possível concluir que, de fato, os ingressantes do turno noturno percebem a liderança como sendo bem menos importante que os ingressantes da manhã.

Essa primeira parte do questionário referente a “o que faz o administrador” já nos apresenta dados importantes, tanto globalmente ao analisarmos os dados agregados de ambos os turnos, com predominância da figura gerência na percepção dos ingressantes, mas também das discrepâncias existentes entre os turnos, principalmente no tocante à percepção da liderança, onde o turno noturno apresenta grande diferença. Uma possibilidade que possa explicar esse

resultado é o fato do turno noturno estar mais presente no mercado de trabalho, primariamente em posições hierárquicas mais baixas, muito reguladas e burocratizadas, normatizadas, portanto com menor impacto da figura da liderança. A seguir, será analisada a próxima e última parte do questionário: “como faz o administrador”, com o incremento das teorias retóricas à prática administrativa.

6.3. PERCEPÇÃO SOBRE COMO FAZ O ADMINISTRADOR

A seguir, analisaremos a percepção dos ingressantes quanto a “como faz” o administrador, de que ele forma atua. Para tal, temos respaldo nas figuras administrativas, onde cada personagem tem uma forma de ação, bem como cada ação representa uma teoria retórica, uma vez que se sabe que a prática administrativa é também um ato retórico, com a palavra sendo sua principal ferramenta no ambiente de trabalho. Inicialmente, a análise será como no capítulo 6.1, através das figuras 9, 10 e 11, as quais apresentam as médias e desvios da percepção dos ingressantes quanto às afirmações sobre “como faz” o administrador.

Figura 9 – Como faz o administrador (diurno)

Afirmação	Média	Desvio
14. A partir de sua posição hierárquica, estabelece planos e diretrizes de treinamento e desenvolvimento, focados no melhor desempenho racional das tarefas e nos objetivos da organização.	4,64	0,74
4. Ajusta as relações organizacionais prescrevendo-as por meio de normas e regulamentos. Com isso, visa atender às metas e os objetivos organizacionais estabelecidos com resultados concretos, principalmente econômicos.	4,55	0,67
11. É sempre claro ao comunicar-se com seus subordinados, identificando se foi bem compreendido, fazendo perguntas ou ouvindo réplicas.	4,42	0,71
2. Como cabe ao chefe o planejamento, a organização e o controle das atividades dos subordinados, ele(a) utiliza-se da prerrogativa do poder que sua posição hierárquica na burocracia lhe confere, por isso emite ordens que devem ser cumpridas pelos subordinados.	4,36	0,78
3. Negocia os conflitos existentes na organização, influenciando em soluções integralizadas que possibilitem o melhor possível para todos. Atua como um mediador de interesses, colaborando com todos.	4,36	0,78
13. Lidera pelo exemplo, com ética e boas maneiras, despertando uma sensação de admiração nos subordinados e perpetuando sua influência dessa forma.	4,33	0,99
7. Concebe um planejamento estratégico metódico, racional e, dada sua prerrogativa burocrática, coloca-o em prática, visando melhor realização econômica para a organização.	4,21	0,70

12. Busca sempre um terceiro caminho, uma síntese resultante das interações, onde todas as partes contribuam em conjunto para solucionar conflitos.	3,94	0,79
5. Transmite sua visão de forma muito clara e persuasiva aos seus subordinados e delega a eles autonomia suficiente para executarem suas tarefas. Assim, eles conseguem encontrar vias e possibilidades de alcançar objetivos/visão por conta própria devido a união gerada.	3,91	0,95
16. Oferece, em troca do melhor desempenho, gratificação, aumento salarial, bônus ou promoção, já que tem sob sua guarda uma das principais fontes de poder: os recursos econômicos.	3,76	1,06
9. Sendo eloquente, instiga confiança e energiza seus liderados através de seus discursos altamente persuasivos e motivadores. Sua figura pessoal é seu principal instrumento de poder.	3,73	0,96
10. Ajusta as relações organizacionais de poder e de influência, tomando por base as diversas fontes de poder e os diferentes interesses aos quais elas estão associadas e a serviço. Com isso, visa solucionar as situações conflituosas atendendo aos interesses dominantes, viabilizando assim a operacionalidade da organização.	3,67	0,96
8. Angaria aliados, uma vez que percebe os interesses e desejos das pessoas (empatia), expandindo sua influência na organização.	3,45	1,06
1. Ajusta as relações organizacionais recorrendo ao carisma, aos valores, às crenças, mitos, sentidos e significados compartilhados. Com isso, visa manter a unidade do grupo focada no atendimento dos objetivos comuns.	3,12	1,14
15. Persuade e manipula as opiniões de seus colegas, ou seja, influencia positivamente as opiniões das pessoas (subordinados e superiores), a fim de adequar os interesses alheios aos seus ou aos da organização, conquistando poder e influência.	3,00	1,35
6. Cria laços de aliança que ultrapassam as delimitações burocráticas da organização devido ao seu carisma. Obtém poder e influência centrados em sua personalidade, em vez de buscá-los nas regras burocráticas e sua cadeia de autoridade.	2,73	1,18

Fonte: dados da pesquisa

Figura 10 – Como faz o administrador (noturno)

Afirmação	Média	Desvio
14. A partir de sua posição hierárquica, estabelece planos e diretrizes de treinamento e desenvolvimento, focados no melhor desempenho racional das tarefas e nos objetivos da organização.	4,45	0,74
11. É sempre claro ao comunicar-se com seus subordinados, identificando se foi bem compreendido, fazendo perguntas ou ouvindo réplicas.	4,33	1,09
13. Lidera pelo exemplo, com ética e boas maneiras, despertando uma sensação de admiração nos subordinados e perpetuando sua influência dessa forma.	4,31	0,98

4. Ajusta as relações organizacionais prescrevendo-as por meio de normas e regulamentos. Com isso, visa atender às metas e os objetivos organizacionais estabelecidos com resultados concretos, principalmente econômicos.	4,18	0,86
3. Negocia os conflitos existentes na organização, influenciando em soluções integralizadas que possibilitem o melhor possível para todos. Atua como um mediador de interesses, colaborando com todos.	4,14	0,87
7. Concebe um planejamento estratégico metódico, racional e, dada sua prerrogativa burocrática, coloca-o em prática, visando melhor realização econômica para a organização.	4,14	0,96
5. Transmite sua visão de forma muito clara e persuasiva aos seus subordinados e delega a eles autonomia suficiente para executarem suas tarefas. Assim, eles conseguem encontrar vias e possibilidades de alcançar objetivos/visão por conta própria devido a união gerada.	3,96	1,02
12. Busca sempre um terceiro caminho, uma síntese resultante das interações, onde todas as partes contribuam em conjunto para solucionar conflitos.	3,88	1,07
2. Como cabe ao chefe o planejamento, a organização e o controle das atividades dos subordinados, ele(a) utiliza-se da prerrogativa do poder que sua posição hierárquica na burocracia lhe confere, por isso emite ordens que devem ser cumpridas pelos subordinados.	3,84	1,07
16. Oferece, em troca do melhor desempenho, gratificação, aumento salarial, bônus ou promoção, já que tem sob sua guarda uma das principais fontes de poder: os recursos econômicos.	3,78	0,98
10. Ajusta as relações organizacionais de poder e de influência, tomando por base as diversas fontes de poder e os diferentes interesses aos quais elas estão associadas e a serviço. Com isso, visa solucionar as situações conflituosas atendendo aos interesses dominantes, viabilizando assim a operacionalidade da organização.	3,73	0,97
9. Sendo eloquente, instiga confiança e energiza seus liderados através de seus discursos altamente persuasivos e motivadores. Sua figura pessoal é seu principal instrumento de poder.	3,51	1,23
8. Angaria aliados, uma vez que percebe os interesses e desejos das pessoas (empatia), expandindo sua influência na organização.	3,47	1,14
1. Ajusta as relações organizacionais recorrendo ao carisma, aos valores, às crenças, mitos, sentidos e significados compartilhados. Com isso, visa manter a unidade do grupo focada no atendimento dos objetivos comuns.	3,37	1,25
6. Cria laços de aliança que ultrapassam as delimitações burocráticas da organização devido ao seu carisma. Obtém poder e influência centrados em sua personalidade, em vez de buscá-los nas regras burocráticas e sua cadeia de autoridade.	2,88	1,15

15. Persuade e manipula as opiniões de seus colegas, ou seja, influencia positivamente as opiniões das pessoas (subordinados e superiores), a fim de adequar os interesses alheios aos seus ou aos da organização, conquistando poder e influência.	2,63	1,30
---	------	------

Fonte: dados da pesquisa

Figura 11 – Como faz o administrador (agregado)

Afirmação	Média	Desvio
14. A partir de sua posição hierárquica, estabelece planos e diretrizes de treinamento e desenvolvimento, focados no melhor desempenho racional das tarefas e nos objetivos da organização.	4,52	0,74
11. É sempre claro ao comunicar-se com seus subordinados, identificando se foi bem compreendido, fazendo perguntas ou ouvindo réplicas.	4,37	0,95
4. Ajusta as relações organizacionais prescrevendo-as por meio de normas e regulamentos. Com isso, visa atender às metas e os objetivos organizacionais estabelecidos com resultados concretos, principalmente econômicos.	4,33	0,80
13. Lidera pelo exemplo, com ética e boas maneiras, despertando uma sensação de admiração nos subordinados e perpetuando sua influência dessa forma.	4,32	0,98
3. Negocia os conflitos existentes na organização, influenciando em soluções integralizadas que possibilitem o melhor possível para todos. Atua como um mediador de interesses, colaborando com todos.	4,23	0,84
7. Concebe um planejamento estratégico metódico, racional e, dada sua prerrogativa burocrática, coloca-o em prática, visando melhor realização econômica para a organização.	4,17	0,86
2. Como cabe ao chefe o planejamento, a organização e o controle das atividades dos subordinados, ele(a) utiliza-se da prerrogativa do poder que sua posição hierárquica na burocracia lhe confere, por isso emite ordens que devem ser cumpridas pelos subordinados.	4,05	0,99
5. Transmite sua visão de forma muito clara e persuasiva aos seus subordinados e delega a eles autonomia suficiente para executarem suas tarefas. Assim, eles conseguem encontrar vias e possibilidades de alcançar objetivos/visão por conta própria devido a união gerada.	3,94	0,99
12. Busca sempre um terceiro caminho, uma síntese resultante das interações, onde todas as partes contribuam em conjunto para solucionar conflitos.	3,90	0,96
16. Oferece, em troca do melhor desempenho, gratificação, aumento salarial, bônus ou promoção, já que tem sob sua guarda uma das principais fontes de poder: os recursos econômicos.	3,77	1,01

10. Ajusta as relações organizacionais de poder e de influência, tomando por base as diversas fontes de poder e os diferentes interesses aos quais elas estão associadas e a serviço. Com isso, visa solucionar as situações conflituosas atendendo aos interesses dominantes, viabilizando assim a operacionalidade da organização.	3,71	0,96
9. Sendo eloquente, instiga confiança e energiza seus liderados através de seus discursos altamente persuasivos e motivadores. Sua figura pessoal é seu principal instrumento de poder.	3,60	1,20
8. Angaria aliados, uma vez que percebe os interesses e desejos das pessoas (empatia), expandindo sua influência na organização.	3,46	1,10
1. Ajusta as relações organizacionais recorrendo ao carisma, aos valores, às crenças, mitos, sentidos e significados compartilhados. Com isso, visa manter a unidade do grupo focada no atendimento dos objetivos comuns.	3,27	1,21
6. Cria laços de aliança que ultrapassam as delimitações burocráticas da organização devido ao seu carisma. Obtém poder e influência centrados em sua personalidade, em vez de buscá-los nas regras burocráticas e sua cadeia de autoridade.	2,82	1,16
15. Persuade e manipula as opiniões de seus colegas, ou seja, influencia positivamente as opiniões das pessoas (subordinados e superiores), a fim de adequar os interesses alheios aos seus ou aos da organização, conquistando poder e influência.	2,78	1,32

Fonte: dados da pesquisa

Agora, nessa parte final do questionário, foi perguntado sobre a maneira que o administrador atua, de que forma ele faz o que se propõe. Da mesma forma que antes, as figuras acima representam os turnos de forma separada (diurno e noturno), bem como agregados com uma média e desvio gerais.

A afirmação com maior média agregada foi a 14 (a partir de sua posição hierárquica, estabelece planos e diretrizes de treinamento e desenvolvimento, focados no melhor desempenho racional das tarefas e nos objetivos da organização), com 4,52. Além disso, ela também é a afirmação com o menor desvio padrão dentre todas as 16 afirmativas (0,74). Portanto, é notável a concordância dos ingressantes em administração da UFRGS quanto à importância dessa afirmação enquanto representação de como faz o administrador. Agora, a afirmação em si retrata uma ação centrada na figura da gerência, dentro da burocracia, onde se estabelece diretrizes as quais pretende-se que sejam cumpridas da forma que foram descritas pelo administrador. Dessa forma, a comunicação se dá de forma direta, onde o interlocutor (subordinado) entende e age a partir dessa fala - o que caracteriza um ato ilocucionário prescrito por Austin.

As segunda e terceira afirmações com maior importância para o ingressante são a 11 (é sempre claro ao comunicar-se com seus subordinados, identificando se foi bem compreendido, fazendo perguntas ou ouvindo réplicas) e a 4 (ajusta as relações organizacionais prescrevendo-as por meio de normas e regulamentos. Com isso, visa atender às metas e os objetivos organizacionais estabelecidos com resultados concretos, principalmente econômicos), com médias de 4,37 e 4,33, respectivamente. Ambas, assim como a afirmação 14, retratam a personagem administrativa da gerência. A afirmação 11 se caracteriza pela comunicação clara e direta, além de multilateral, sendo uma clara referência ao conceito de um ato ilocucionário de Austin. Já a afirmativa 4 se baseia nas ações do administrador enquanto gerente de um ambiente burocrático, regido por normas e regulamentos, buscando realização econômica, sendo esses princípios fundamentais da gerência. Novamente, assim como na parte de “o que faz” o administrador, percebemos forte apego dos ingressantes em administração da UFRGS à personagem da gerência.

Dois afirmações obtiveram médias inferiores a 3,00 no questionário agregado (diurno e noturno), desviando bastante do restante. Foram as de número 15 (persuade e manipula as opiniões de seus colegas, ou seja, influencia positivamente as opiniões das pessoas (subordinados e superiores), a fim de adequar os interesses alheios aos seus ou aos da organização, conquistando poder e influência) e 6 (cria laços de aliança que ultrapassam as delimitações burocráticas da organização devido ao seu carisma. Obtém poder e influência centrados em sua personalidade, em vez de buscá-los nas regras burocráticas e sua cadeia de autoridade), com médias de 2,78 e 2,82, respectivamente.

A afirmação 15 corresponde a uma forma de ação pertencente ao modelo político organizacional, onde, através da persuasão, o administrador manipula interesses para se aliar aos seus, afinal, como foi visto por Morgan, interesses, influência e poder compõem o prisma organizacional da política. Cabe ao administrador conciliar interesses para adquirir influência e poder. Sua principal ferramenta para tal é a persuasão, a qual é conceitualizada por Austin como atos perlocucionários, e também por Schopenhauer, através de diversas estratégias que buscam vencer o interlocutor na interação.

Já a afirmativa 6 se instaura na figura da liderança, onde o líder supera as normas e diretrizes organizacionais, de forma que seus subordinados atuem em prol do líder e da unidade formada. É importante dizer aqui que essa influência do líder não é gerada na burocracia, como vemos do gerente na gerência, por isso não se deve confundir a influência e poder da gerência

(pautada em normas e diretrizes que lhe conferem poder). O poder e influência aqui dito é originado do carisma pessoal intrínseco ao líder, fator subjetivo de influência, caracterizado por Aristóteles como *ethos*, através de valores e crenças pessoais. Assim, o líder influencia seus subordinados através de sua personalidade, mantendo união e motivação.

Novamente, as afirmativas com pior percepção dos ingressantes abordam as figuras da liderança e política, diferentemente da figura da gerência, a qual obteve as três afirmativas com maior média dentre todas. Agora, é importante confirmarmos essa tendência através das médias das figuras administrativas em relação a “como faz” o administrador.

Figura 12 – Figuras administrativas de “como faz o administrador” (agregado)

Afirmção	Gerência	Afirmção	Liderança	Afirmção	Política
2. Como cabe ao chefe o planejamento, a organização e o controle das atividades dos subordinados, ele(a) utiliza-se da prerrogativa do poder que sua posição hierárquica na burocracia lhe confere, por isso emite ordens que devem ser cumpridas pelos subordinados.	4,05	1. Ajusta as relações organizacionais recorrendo ao carisma, aos valores, às crenças, mitos, sentidos e significados compartilhados. Com isso, visa manter a unidade do grupo focada no atendimento dos objetivos comuns.	3,27	3. Negocia os conflitos existentes na organização, influenciando em soluções integralizadas que possibilitem o melhor possível para todos. Atua como um mediador de interesses, colaborando com todos.	4,23
4. Ajusta as relações organizacionais prescrevendo-as por meio de normas e regulamentos. Com isso, visa atender às metas e os objetivos organizacionais estabelecidos com resultados concretos, principalmente econômicos.	4,33	5. Transmite sua visão de forma muito clara e persuasiva aos seus subordinados e delega a eles autonomia suficiente para executarem suas tarefas. Assim, eles conseguem encontrar vias e possibilidades de alcançar objetivos/visão por conta própria devido a união gerada.	3,94	8. Angaria aliados, uma vez que percebe os interesses e desejos das pessoas (empatia), expandindo sua influência na organização.	3,46
7. Concebe um planejamento estratégico metódico, racional e, dada sua prerrogativa burocrática, coloca-o em prática, visando melhor realização econômica para a organização.	4,17	6. Cria laços de aliança que ultrapassam as delimitações burocráticas da organização devido ao seu carisma. Obtém poder e influência centrados em sua	2,82	10. Ajusta as relações organizacionais de poder e de influência, tomando por base as diversas fontes de poder e os diferentes interesses aos quais	3,71

		personalidade, em vez de buscá-los nas regras burocráticas e sua cadeia de autoridade.		elas estão associadas e a serviço. Com isso, visa solucionar as situações conflituosas atendendo aos interesses dominantes, viabilizando assim a operacionalidade da organização.	
11. É sempre claro ao comunicar-se com seus subordinados, identificando se foi bem compreendido, fazendo perguntas ou ouvindo réplicas.	4,37	9. Sendo eloquente, instiga confiança e energiza seus liderados através de seus discursos altamente persuasivos e motivadores. Sua figura pessoal é seu principal instrumento de poder.	3,60	12. Busca sempre um terceiro caminho, uma síntese resultante das interações, onde todas as partes contribuam em conjunto para solucionar conflitos.	3,90
14. A partir de sua posição hierárquica, estabelece planos e diretrizes de treinamento e desenvolvimento, focados no melhor desempenho racional das tarefas e nos objetivos da organização.	4,52	13. Lidera pelo exemplo, com ética e boas maneiras, despertando uma sensação de admiração nos subordinados e perpetuando sua influência dessa forma.	4,32	15. Persuade e manipula as opiniões de seus colegas, ou seja, influencia positivamente as opiniões das pessoas (subordinados e superiores), a fim de adequar os interesses alheios aos seus ou aos da organização, conquistando poder e influência.	2,78
16. Oferece, em troca do melhor desempenho, gratificação, aumento salarial, bônus ou promoção, já que tem sob sua guarda uma das principais fontes de poder: os recursos econômicos.	3,77	-	-	-	-
Média	4,20	Média	3,59	Média	3,62
Desvio	0,27	Desvio	0,58	Desvio	0,55

Fonte: dados da pesquisa

Com a figura 12, confirmamos o forte apego dos ingressantes em administração da UFRGS a figura da gerência, tanto em relação a “o que faz” e “como faz” o administrador. A gerência obteve média de 4,20 com desvio padrão de 0,27, concretizando que, além de obter a maior média com larga diferença, ela também teve um desvio padrão muito pequeno,

consequência da homogeneidade da percepção dos ingressantes quanto à importância da figura da gerência na prática administrativa. Ou seja, o imaginário do ingressante está muito atrelado às normas e regulamentos que regem uma organização, bem como a burocracia.

A liderança e a política obtiveram médias bastante similares na faixa de 3,59 e 3,62 respectivamente. Seus desvios padrões são bem superiores ao da gerência, mas também a todos os desvios da segunda parte do questionário (o que faz o administrador), demonstrando discrepâncias maiores na percepção dos ingressantes quanto à importância dessas figuras administrativas em como o administrador atua. Isso se deve principalmente às afirmações 6 e 15, as quais foram analisadas anteriormente e destoaram negativamente da média. Por outro lado, vale analisar as afirmativas que destoaram positivamente dentro da liderança e política, sendo as afirmações 13 (lidera pelo exemplo, com ética e boas maneiras, despertando uma sensação de admiração nos subordinados e perpetuando sua influência dessa forma) e 3 (negocia os conflitos existentes na organização, influenciando em soluções integralizadas que possibilitem o melhor possível para todos. Atua como um mediador de interesses, colaborando com todos), com médias de 4,32 e 4,23 respectivamente. Ambas foram as únicas afirmativas da liderança e política que alcançaram média superior à média geral da gerência.

A afirmativa 13, pautada na liderança, retrata um líder que influencia através do exemplo, convencendo seus subordinados pela admiração conquistada através da ética e de boas maneiras. Aqui temos uma discrepância, porque apesar dos ingressantes perceberem na afirmativa 13 qualidades importantes para o administrador (boas maneiras, ética, liderar pelo exemplo), eles não conseguem relacionar essas qualidades como formadoras de como faz o administrador em modo geral, pois a afirmativa 6 (cria laços de aliança que ultrapassam as delimitações burocráticas da organização devido ao seu carisma. Obtém poder e influência centrados em sua personalidade, em vez de buscá-los nas regras burocráticas e sua cadeia de autoridade) obteve média de 2,82. Mesmo percebendo as qualidades, os ingressantes não as consideram como mais importantes que as delimitações burocráticas, uma vez que eles não acham importante formar alianças que ultrapassam tais delimitações burocráticas através do carisma.

A afirmativa 3, enquanto isso, é claramente referência ao ambiente político organizacional, onde o administrador é um agente político negociador de conflitos, influenciando em soluções que atentem aos interesses e necessidades. Novamente, ao analisarmos essa afirmativa conjuntamente com a afirmação que obteve pior média nessa parte

do questionário, a 15 (persuade e manipula as opiniões de seus colegas, ou seja, influencia positivamente as opiniões das pessoas (subordinados e superiores), a fim de adequar os interesses alheios aos seus ou aos da organização, conquistando poder e influência), percebemos que, apesar de os respondentes terem notado importância da negociação de conflitos onde haja soluções satisfatórias, eles não conseguiram correlacionar essa solução de conflitos como uma possibilidade de persuasão da opinião para justamente alinhar os interesses coletivos.

É perceptível que os ingressantes percebem qualidades importantes ao administrador sob as perspectivas da liderança e política, porém têm dificuldade de colocá-las em prática em ambientes subjetivos, sem delimitações burocráticas ditando a origem de poder e influência (hierarquia). Os ambientes pautados na liderança e na política são subjetivos e estão em constante mudança e adaptação, necessitando atenção constante do administrador. Esse é um ponto que apresenta dificuldade de entendimento dos ingressantes. Por isso, a sobressalência da figura gerência se apresenta como a mais importante para o imaginário do ingressante. Agora, é importante comparar os turnos para averiguar discrepâncias nessa percepção geral.

Figura 13 – Figuras administrativas de “como faz o administrador” (diurno)

Afirmção	Gerência	Afirmção	Liderança	Afirmção	Política
2. Como cabe ao chefe o planejamento, a organização e o controle das atividades dos subordinados, ele(a) utiliza-se da prerrogativa do poder que sua posição hierárquica na burocracia lhe confere, por isso emite ordens que devem ser cumpridas pelos subordinados.	4,36	1. Ajusta as relações organizacionais recorrendo ao carisma, aos valores, às crenças, mitos, sentidos e significados compartilhados. Com isso, visa manter a unidade do grupo focada no atendimento dos objetivos comuns.	3,12	3. Negocia os conflitos existentes na organização, influenciando em soluções integralizadas que possibilitem o melhor possível para todos. Atua como um mediador de interesses, colaborando com todos.	4,36
4. Ajusta as relações organizacionais prescrevendo-as por meio de normas e regulamentos. Com isso, visa atender às metas e os objetivos organizacionais estabelecidos com resultados concretos, principalmente econômicos.	4,55	5. Transmite sua visão de forma muito clara e persuasiva aos seus subordinados e delega a eles autonomia suficiente para executarem suas tarefas. Assim, eles conseguem encontrar vias e possibilidades de alcançar objetivos/visão por conta própria devido a união gerada.	3,91	8. Angaria aliados, uma vez que percebe os interesses e desejos das pessoas (empatia), expandindo sua influência na organização.	3,45
7. Concebe um planejamento estratégico metódico, racional e, dada sua prerrogativa		6. Cria laços de aliança que ultrapassam as delimitações burocráticas da		10. Ajusta as relações organizacionais de poder e de influência, tomando por base as	

burocrática, coloca-o em prática, visando melhor realização econômica para a organização.	4,21	organização devido ao seu carisma. Obtém poder e influência centrados em sua personalidade, em vez de buscá-los nas regras burocráticas e sua cadeia de autoridade.	2,73	diversas fontes de poder e os diferentes interesses aos quais elas estão associadas e a serviço. Com isso, visa solucionar as situações conflituosas atendendo aos interesses dominantes, viabilizando assim a operacionalidade da organização.	3,67
11. É sempre claro ao comunicar-se com seus subordinados, identificando se foi bem compreendido, fazendo perguntas ou ouvindo réplicas.	4,42	9. Sendo eloquente, instiga confiança e energiza seus liderados através de seus discursos altamente persuasivos e motivadores. Sua figura pessoal é seu principal instrumento de poder.	3,73	12. Busca sempre um terceiro caminho, uma síntese resultante das interações, onde todas as partes contribuam em conjunto para solucionar conflitos.	3,94
14. A partir de sua posição hierárquica, estabelece planos e diretrizes de treinamento e desenvolvimento, focados no melhor desempenho racional das tarefas e nos objetivos da organização.	4,64	13. Lidera pelo exemplo, com ética e boas maneiras, despertando uma sensação de admiração nos subordinados e perpetuando sua influência dessa forma.	4,33	15. Persuade e manipula as opiniões de seus colegas, ou seja, influencia positivamente as opiniões das pessoas (subordinados e superiores), a fim de adequar os interesses alheios aos seus ou aos da organização, conquistando poder e influência.	3,00
16. Oferece, em troca do melhor desempenho, gratificação, aumento salarial, bônus ou promoção, já que tem sob sua guarda uma das principais fontes de poder: os recursos econômicos.	3,76	-	-	-	-
Média	4,32	Média	3,56	Média	3,68
Desvio	0,31	Desvio	0,64	Desvio	0,51

Fonte: dados da pesquisa

Figura 14 – Figuras administrativas de “como faz o administrador” (noturno)

Afirmção	Gerência	Afirmção	Liderança	Afirmção	Política
2. Como cabe ao chefe o planejamento, a organização e o controle das atividades dos subordinados, ele(a) utiliza-se da prerrogativa do poder que sua posição hierárquica na burocracia lhe confere, por isso emite ordens que devem ser cumpridas pelos subordinados.	3,84	1. Ajusta as relações organizacionais recorrendo ao carisma, aos valores, às crenças, mitos, sentidos e significados compartilhados. Com isso, visa manter a unidade do grupo focada no atendimento dos objetivos comuns.	3,37	3. Negocia os conflitos existentes na organização, influenciando em soluções integralizadas que possibilitem o melhor possível para todos. Atua como um mediador de interesses, colaborando com todos.	4,14
4. Ajusta as relações organizacionais prescrevendo-as por meio de normas e regulamentos. Com isso, visa atender às metas e os objetivos organizacionais estabelecidos com resultados concretos, principalmente econômicos.	4,18	5. Transmite sua visão de forma muito clara e persuasiva aos seus subordinados e delega a eles autonomia suficiente para executarem suas tarefas. Assim, eles conseguem encontrar vias e possibilidades de alcançar objetivos/visão por conta própria devido a união gerada.	3,96	8. Angaria aliados, uma vez que percebe os interesses e desejos das pessoas (empatia), expandindo sua influência na organização.	3,47
7. Concebe um planejamento estratégico metódico, racional e, dada sua prerrogativa burocrática, coloca-o em prática, visando melhor realização econômica para a organização.	4,14	6. Cria laços de aliança que ultrapassam as delimitações burocráticas da organização devido ao seu carisma. Obtém poder e influência centrados em sua personalidade, em vez de buscá-los nas regras burocráticas e sua cadeia de autoridade.	2,88	10. Ajusta as relações organizacionais de poder e de influência, tomando por base as diversas fontes de poder e os diferentes interesses aos quais elas estão associadas e a serviço. Com isso, visa solucionar as situações conflituosas atendendo aos interesses dominantes, viabilizando assim a operacionalidade da organização.	3,73
11. É sempre claro ao comunicar-se com seus subordinados, identificando se foi bem compreendido, fazendo perguntas ou ouvindo réplicas.	4,33	9. Sendo eloquente, instiga confiança e energiza seus liderados através de seus discursos altamente persuasivos e motivadores. Sua figura pessoal é seu principal instrumento de poder.	3,51	12. Busca sempre um terceiro caminho, uma síntese resultante das interações, onde todas as partes contribuam em conjunto para solucionar conflitos.	3,88
14. A partir de sua posição hierárquica, estabelece planos e		13. Lidera pelo exemplo, com ética e boas maneiras,		15. Persuade e manipula as opiniões de seus colegas, ou seja, influencia	

diretrizes de treinamento e desenvolvimento, focados no melhor desempenho racional das tarefas e nos objetivos da organização.	4,45	despertando uma sensação de admiração nos subordinados e perpetuando sua influência dessa forma.	4,31	positivamente as opiniões das pessoas (subordinados e superiores), a fim de adequar os interesses alheios aos seus ou aos da organização, conquistando poder e influência.	2,63
16. Oferece, em troca do melhor desempenho, gratificação, aumento salarial, bônus ou promoção, já que tem sob sua guarda uma das principais fontes de poder: os recursos econômicos.	3,78	-	-	-	-
Média	4,12	Média	3,60	Média	3,57
Desvio	0,27	Desvio	0,55	Desvio	0,58

Fonte: dados da pesquisa

As figuras administrativas, assim como na seção “o que faz” o administrador, apresentam predominância da figura da gerência na percepção do ingressante em ambos os turnos. Por outro lado, percebemos que o turno da manhã apresenta uma variação menor da gerência para liderança e política. Apesar de considerar a gerência como mais importante, a expressividade é menor se comparada com o turno da noite. Isso pode ser percebido na diferença de média, por exemplo, da afirmativa 2 (como cabe ao chefe o planejamento, a organização e o controle das atividades dos subordinados, ele(a) utiliza-se da prerrogativa do poder que sua posição hierárquica na burocracia lhe confere, por isso emite ordens que devem ser cumpridas pelos subordinados), onde os ingressantes diurnos alcançaram média de importância de 4,36, enquanto os ingressantes noturnos, 3,84. Essa foi uma diferença substancial, e é possível notar que, por ser uma afirmação específica sobre a burocratização da organização, onde o administrador pode emitir ordens porque a burocracia lhe confere poder, os ingressantes noturnos possuem menos apego a essa premissa.

No geral, as diferenças entre os turnos foram pequenas, mantendo predominância da gerência como figura mais importante na percepção do ingressante. As médias variaram um pouco, com o turno diurno percebendo maior importância na política do que na liderança, enquanto o turno noturno percebendo importância levemente superior na liderança. Como são diferenças pequenas, se torna difícil inferir com precisão, diferentemente do caso da gerência, a qual é predominante.

Quando se fala em como faz o administrador, se fala em retórica, pois, como visto no capítulo de revisão teórica, o administrador age através de sua fala. Por conta disso, é importante analisar as médias obtidas pelas diferentes teorias retóricas nesse questionário.

Figura 15 – Teorias retóricas em “como faz o administrador” (agregado)

Afirmação	<i>Ethos</i>	Afirmação	Ilocucionário	Afirmação	Perlocucionário
1. Ajusta as relações organizacionais recorrendo ao carisma, aos valores, às crenças, mitos, sentidos e significados compartilhados. Com isso, visa manter a unidade do grupo focada no atendimento dos objetivos comuns.	3,27	2. Como cabe ao chefe o planejamento, a organização e o controle das atividades dos subordinados, ele(a) utiliza-se da prerrogativa do poder que sua posição hierárquica na burocracia lhe confere, por isso emite ordens que devem ser cumpridas pelos subordinados.	4,05	5. Transmite sua visão de forma muito clara e persuasiva aos seus subordinados e delega a eles autonomia suficiente para executarem suas tarefas. Assim, eles conseguem encontrar vias e possibilidades de alcançar objetivos/visão por conta própria devido a união gerada.	3,94
6. Cria laços de aliança que ultrapassam as delimitações burocráticas da organização devido ao seu carisma. Obtém poder e influência centrados em sua personalidade, em vez de buscá-los nas regras burocráticas e sua cadeia de autoridade.	2,82	3. Negocia os conflitos existentes na organização, influenciando em soluções integralizadas que possibilitem a melhor possível para todos. Atua como um mediador de interesses, colaborando com todos.	4,23	8. Angaria aliados, uma vez que percebe os interesses e desejos das pessoas (empatia), expandindo sua influência na organização.	3,46
12. Busca sempre um terceiro caminho, uma síntese resultante das interações, onde todas as partes contribuam em conjunto para solucionar conflitos.	3,90	4. Ajusta as relações organizacionais prescrevendo-as por meio de normas e regulamentos. Com isso, visa atender às metas e os objetivos organizacionais estabelecidos com resultados concretos, principalmente econômicos.	4,33	9. Sendo eloquente, instiga confiança e energiza seus liderados através de seus discursos altamente persuasivos e motivadores. Sua figura pessoal é seu principal instrumento de poder.	3,60
13. Lidera pelo exemplo, com ética e boas maneiras, despertando uma sensação de admiração nos subordinados e	4,32	7. Concebe um planejamento estratégico metódico, racional e, dada sua prerrogativa burocrática, coloca-o em prática, visando melhor	4,17	15. Persuade e manipula as opiniões de seus colegas, ou seja, influencia positivamente as opiniões das pessoas (subordinados e	2,78

perpetuando sua influência dessa forma.		realização econômica para a organização.		superiores), a fim de adequar os interesses alheios aos seus ou aos da organização, conquistando poder e influência.	
-	-	10. Ajusta as relações organizacionais de poder e de influência, tomando por base as diversas fontes de poder e os diferentes interesses aos quais elas estão associadas e a serviço. Com isso, visa solucionar as situações conflituosas atendendo aos interesses dominantes, viabilizando assim a operacionalidade da organização.	3,71	16. Oferece, em troca do melhor desempenho, gratificação, aumento salarial, bônus ou promoção, já que tem sob sua guarda uma das principais fontes de poder: os recursos econômicos.	3,77
-	-	11. É sempre claro ao comunicar-se com seus subordinados, identificando se foi bem compreendido, fazendo perguntas ou ouvindo réplicas.	4,37	-	-
-	-	14. A partir de sua posição hierárquica, estabelece planos e diretrizes de treinamento e desenvolvimento, focados no melhor desempenho racional das tarefas e nos objetivos da organização.	4,52	-	-
Média	3,58	Média	4,20	Média	3,51
Desvio	0,66	Desvio	0,26	Desvio	0,45

Fonte: dados da pesquisa

É importante salientar que cada teoria retórica está conectada a uma afirmação de “como faz o administrador”, portanto, é possível aferir uma média. Além disso, as figuras administrativas não estão diretamente correlacionadas às teorias retóricas de forma que apenas uma teoria retórica represente uma figura administrativa. Logo, uma teoria retórica pode ser correlacionada a mais de uma figura administrativa.

Apesar das teorias retóricas estarem presentes em mais de uma figura administrativa, vale dizer que a teoria dos atos de fala ilocucionários, concebida por Austin, está muito presente na figura administrativa da gerência. Isso porque a gerência se baseia nas prerrogativas burocráticas para originar poder e influência, portanto as ações do administrador já partem desse pressuposto, com o objetivo de tornar a organização eficiente e realizar ganhos econômicos.

Para tal, ele precisa ser bem entendido e passar ordens claras, que sejam perfeitamente compreendidas.

Já os atos perlocucionários - aqueles que causam sentimentos e reações no interlocutor, também bastante similares a muitas estratégias de Schopenhauer, buscando persuadir e convencer seu ouvinte com as palavras - se percebem com maior frequência nas figuras da política e liderança. Afinal, elas são técnicas voltadas a interações pessoais, onde o administrador precisa conquistar poder e influência, sem depender da hierarquia ou normas para tal. Ou seja, parte-se do pressuposto que o poder não é concebido, mas articulado através da fala do administrador.

Por fim, o *ethos* de Aristóteles se refere à pessoa do administrador, sua ética e valores, bem como crenças e personalidade que garantem admiração e respeito. Assim, ele convence os outros por quem é, pelo seu caráter, dessa forma obtendo influência sobre seus ouvintes. Esse conceito é mais percebido na figura administrativa da liderança, uma vez que as relações organizacionais se estabelecem a partir da figura do líder e de sua visão inspiradora. A persona do líder origina a influência, portanto é nela onde pode ser percebida maior influência do *ethos*.

Visto isso, é possível começar a analisar os resultados do questionário em si sobre a percepção dos ingressantes quanto à importância das teorias retóricas sob a ótica das personagens administrativas. Percebemos que, assim como houve forte predominância da personagem da gerência, agora também há muito apego aos atos ilocucionários de Austin, obtendo média de 4,20, com desvio padrão de 0,26. Devido a isso, notamos grande homogeneidade na percepção dos ingressantes: eles consideram atos ilocucionários os principais meios de atuação do administrador, ou seja, a forma como o administrador age. Os resultados são claros quanto a isso: desde a seção “o que faz o administrador”, repetindo em “como faz o administrador”, houve forte apego dos ingressantes à figura da gerência.

A teoria retórica com menor importância para os ingressantes foram os atos perlocucionários (média de 3,51), aqueles que causam maior influência nos sentimentos do ouvinte, considerados persuasivos e manipulativos. Azevêdo e de Stefani (2014) consideram o ato administrativo como sendo predominantemente perlocucionário, entretanto os ingressantes possuem uma visão oposta: eles creem que os atos administrativos se pautam no ilocucionário, sem emoção.

A teoria do *ethos* de Aristóteles (média de 3,58) também apresentou pouca expressividade no imaginário de importância dos ingressantes, configurando média muito inferior a dos atos ilocucionários. Isso ocorre pela dificuldade do ingressante em entender a importância do administrador enquanto líder, visto que a liderança foi percebida como pouco relevante se comparada à gerência. Normalmente, o administrador é visto como gerente, atuando com base em números e prerrogativas, de forma objetiva e técnica.

Uma forma de ilustrar isso é vermos a afirmação com pior média que se correlaciona com o *Ethos*, sendo a afirmação 6 (cria laços de aliança que ultrapassam as delimitações burocráticas da organização devido ao seu carisma. Obtém poder e influência centrados em sua personalidade, em vez de buscá-los nas regras burocráticas e sua cadeia de autoridade), com média de 2,82 apenas. Aqui, a afirmativa é clara: o poder adquirido pelo administrador parte do seu carisma e personalidade, qualidades subjetivas que o compõem. Isso ocorre porque ele é capaz de influenciar os outros a partir de si mesmo, de forma que supere qualquer regra burocrática que diga aos outros quem seguir. Eles o fazem porque querem, porque gostam do seu líder, e não por causa das prerrogativas organizacionais. Ainda assim, essa afirmação obteve média de 2,82 na percepção do ingressante.

Todas as figuras administrativas são de relevância para o administrador, entretanto o ingressante possui clara distinção em sua percepção. É difícil dizer o que é menos importante para ele, porém é completamente possível concluir que o mais importante seriam os atos ilocucionários, devido ao seu forte apego à figura da gerência. Antes de concluir, é necessário analisar as possíveis diferenças entre os turnos da manhã e noite.

Figura 16 – Teorias retóricas em “como faz o administrador” (diurno)

Afirmação	<i>Ethos</i>	Afirmação	Ilocucionário	Afirmação	Perlocucionário
1. Ajusta as relações organizacionais recorrendo ao carisma, aos valores, às crenças, mitos, sentidos e significados compartilhados. Com isso, visa manter a unidade do grupo focada no atendimento dos objetivos comuns.	3,12	2. Como cabe ao chefe o planejamento, a organização e o controle das atividades dos subordinados, ele(a) utiliza-se da prerrogativa do poder que sua posição hierárquica na burocracia lhe confere, por isso emite ordens que devem ser cumpridas pelos subordinados.	4,36	5. Transmite sua visão de forma muito clara e persuasiva aos seus subordinados e delega a eles autonomia suficiente para executarem suas tarefas. Assim, eles conseguem encontrar vias e possibilidades de alcançar objetivos/visão por conta própria devido a união gerada.	3,91

6. Cria laços de aliança que ultrapassam as delimitações burocráticas da organização devido ao seu carisma. Obtém poder e influência centrados em sua personalidade, em vez de buscá-los nas regras burocráticas e sua cadeia de autoridade.	2,73	3. Negocia os conflitos existentes na organização, influenciando em soluções integralizadas que possibilitem o melhor possível para todos. Atua como um mediador de interesses, colaborando com todos.	4,36	8. Angaria aliados, uma vez que percebe os interesses e desejos das pessoas (empatia), expandindo sua influência na organização.	3,45
12. Busca sempre um terceiro caminho, uma síntese resultante das interações, onde todas as partes contribuam em conjunto para solucionar conflitos.	3,94	4. Ajusta as relações organizacionais prescrevendo-as por meio de normas e regulamentos. Com isso, visa atender às metas e os objetivos organizacionais estabelecidos com resultados concretos, principalmente econômicos.	4,55	9. Sendo eloquente, instiga confiança e energiza seus liderados através de seus discursos altamente persuasivos e motivadores. Sua figura pessoal é seu principal instrumento de poder.	3,73
13. Lidera pelo exemplo, com ética e boas maneiras, despertando uma sensação de admiração nos subordinados e perpetuando sua influência dessa forma.	4,33	7. Concebe um planejamento estratégico metódico, racional e, dada sua prerrogativa burocrática, coloca-o em prática, visando melhor realização econômica para a organização.	4,21	15. Persuade e manipula as opiniões de seus colegas, ou seja, influencia positivamente as opiniões das pessoas (subordinados e superiores), a fim de adequar os interesses alheios aos seus ou aos da organização, conquistando poder e influência.	3,00
-	-	10. Ajusta as relações organizacionais de poder e de influência, tomando por base as diversas fontes de poder e os diferentes interesses aos quais elas estão associadas e a serviço. Com isso, visa solucionar as situações conflituosas atendendo aos interesses dominantes, viabilizando assim a operacionalidade da organização.	3,67	16. Oferece, em troca do melhor desempenho, gratificação, aumento salarial, bônus ou promoção, já que tem sob sua guarda uma das principais fontes de poder: os recursos econômicos.	3,76
-	-	11. É sempre claro ao comunicar-se com seus subordinados, identificando se foi bem compreendido, fazendo perguntas ou ouvindo réplicas.	4,42	-	-

-	-	14. A partir de sua posição hierárquica, estabelece planos e diretrizes de treinamento e desenvolvimento, focados no melhor desempenho racional das tarefas e nos objetivos da organização.	4,64	-	-
Média	3,53	Média	4,32	Média	3,57
Desvio	0,74	Desvio	0,32	Desvio	0,36

Fonte: dados da pesquisa

Figura 17 – Teorias retóricas em “como faz o administrador” (noturno)

Afirmação	<i>Ethos</i>	Afirmação	Ilocucionário	Afirmação	Perlocucionário
1. Ajusta as relações organizacionais recorrendo ao carisma, aos valores, às crenças, mitos, sentidos e significados compartilhados. Com isso, visa manter a unidade do grupo focada no atendimento dos objetivos comuns.	3,37	2. Como cabe ao chefe o planejamento, a organização e o controle das atividades dos subordinados, ele(a) utiliza-se da prerrogativa do poder que sua posição hierárquica na burocracia lhe confere, por isso emite ordens que devem ser cumpridas pelos subordinados.	3,84	5. Transmite sua visão de forma muito clara e persuasiva aos seus subordinados e delega a eles autonomia suficiente para executarem suas tarefas. Assim, eles conseguem encontrar vias e possibilidades de alcançar objetivos/visão por conta própria devido a união gerada.	3,96
6. Cria laços de aliança que ultrapassam as delimitações burocráticas da organização devido ao seu carisma. Obtém poder e influência centrados em sua personalidade, em vez de buscá-los nas regras burocráticas e sua cadeia de autoridade.	2,88	3. Negocia os conflitos existentes na organização, influenciando em soluções integralizadas que possibilitem o melhor possível para todos. Atua como um mediador de interesses, colaborando com todos.	4,14	8. Angaria aliados, uma vez que percebe os interesses e desejos das pessoas (empatia), expandindo sua influência na organização.	3,47
12. Busca sempre um terceiro caminho, uma síntese resultante		4. Ajusta as relações organizacionais prescrevendo-as por meio de normas e regulamentos. Com isso, visa		9. Sendo eloquente, instiga confiança e energiza seus liderados através de	

das interações, onde todas as partes contribuam em conjunto para solucionar conflitos.	3,88	atender às metas e os objetivos organizacionais estabelecidos com resultados concretos, principalmente econômicos.	4,18	seus discursos altamente persuasivos e motivadores. Sua figura pessoal é seu principal instrumento de poder.	3,51
13. Lidera pelo exemplo, com ética e boas maneiras, despertando uma sensação de admiração nos subordinados e perpetuando sua influência dessa forma.	4,31	7. Concebe um planejamento estratégico metódico, racional e, dada sua prerrogativa burocrática, coloca-o em prática, visando melhor realização econômica para a organização.	4,14	15. Persuade e manipula as opiniões de seus colegas, ou seja, influencia positivamente as opiniões das pessoas (subordinados e superiores), a fim de adequar os interesses alheios aos seus ou aos da organização, conquistando poder e influência.	2,63
-	-	10. Ajusta as relações organizacionais de poder e de influência, tomando por base as diversas fontes de poder e os diferentes interesses aos quais elas estão associadas e a serviço. Com isso, visa solucionar as situações conflituosas atendendo aos interesses dominantes, viabilizando assim a operacionalidade da organização.	3,73	16. Oferece, em troca do melhor desempenho, gratificação, aumento salarial, bônus ou promoção, já que tem sob sua guarda uma das principais fontes de poder: os recursos econômicos.	3,78
-	-	11. É sempre claro ao comunicar-se com seus subordinados, identificando se foi bem compreendido, fazendo perguntas ou ouvindo réplicas.	4,33	-	-
-	-	14. A partir de sua posição hierárquica, estabelece planos e diretrizes de treinamento e desenvolvimento, focados no melhor desempenho racional das tarefas e nos objetivos da organização.	4,45	-	-
Média	3,61	Média	4,12	Média	3,47
Desvio	0,62	Desvio	0,25	Desvio	0,51

Fonte: dados da pesquisa

Com base nas figuras 16 e 17, é possível aferir algumas conclusões a respeito das diferenças entre os turnos diurno e noturno. Primeiro, considerando atos ilocucionários, a manhã tem forte apego a essa teoria retórica, não só possuindo média superior ao noturno, mas

também maior diferença para as outras teorias retóricas. Logo, o turno da manhã apresenta grande predominância de atos ilocucionários na sua percepção da prática administrativa, com média de 4,32 frente as médias de 3,57 e 3,53 de atos perlocucionários e *ethos*, respectivamente. Por outro lado, as diferenças entre *ethos* e atos perlocucionários são pequenas e pouco perceptíveis.

Já no turno da noite, percebemos uma clara redução da média dos atos ilocucionários, de 4,32 (diurno) para 4,12, com desvio padrão de 0,25, mostrando muita homogeneidade na percepção do ingressante noturno. Além disso, a diferença entre *ethos* e atos perlocucionários diminui, se compararmos com o outro turno. Para o noturno, *ethos* obteve média de 3,61 e perlocucionário, de 3,47. Portanto, diferentemente da manhã, é clara uma prevalescência do *ethos* sobre o perlocucionário para os ingressantes noturnos.

Também é importante salientar a menor predominância do ilocucionário perante as outras teorias para os ingressantes noturnos. Eles têm menos apego ao ato ilocucionário, apesar de essa ainda ser a maior média por grande margem.

No geral, os resultados apresentados destacaram grande presença da gerência e de atos ilocucionários perante os outros, segundo a percepção dos ingressantes. Como visto anteriormente neste trabalho, todas as figuras administrativas se complementam e formam a prática administrativa. Além disso, podemos dizer o mesmo das teorias retóricas, pois todas são relevantes. Inclusive, como Azevêdo e de Stefani (2014) ponderaram, a prática administrativa é atrelada a atos perlocucionários devido a sua grande importância. A dificuldade dos ingressantes vislumbrarem o ambiente administrativo sob as óticas da liderança e da política os levaram a considerar afirmativas referentes ao ilocucionário. Por outro lado, ao analisar a afirmativa com melhor média da figura política (3, média de 4,23), notamos que ela faz parte de atos ilocucionários, corroborando a percepção que os ingressantes entendem os atos ilocucionários como sendo os mais importantes à prática administrativa.

Por fim, a partir do fato que os ingressantes em administração da UFRGS têm forte predominância da gerência e de atos ilocucionários na sua percepção quanto à prática administrativa, surgem alguns questionamentos. Isso se deve ao perfil, uma vez que os respondentes estejam começando a adentrar o mercado de trabalho? Ou isso se deve ao imaginário da profissão, o qual está muito arraigado em teorias técnicas, objetivas, delimitando a prática por regras e normas? Qualquer que seja a resposta, é fundamental que a graduação

atue para instruir o aluno em graduação a perceber a importância das outras figuras administrativas, bem como da retórica como um todo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi feita de forma exploratória para identificar a percepção do ingressante quanto à prática administrativa. Diferenças sutis nos resultados não apontam conclusões concretas, entretanto, como visto, algumas diferenças expressivas mostraram uma tendência a ser analisada.

As maiores conclusões que podem ser tiradas da pesquisa são referentes às claras distinções nos resultados do questionário. É notável a larga predominância da figura administrativa da gerência, bem como os atos ilocucionários como formadores da percepção do ingressante em administração no tocante a “o que faz” e “como faz” o administrador. É difícil apontar, neste trabalho, as diferenças entre liderança e política, bem como *ethos* e perlocucionário, mesmo que em números ela exista, devido à proximidade das médias. Por outro lado, a prevalência da gerência e do ilocucionário foram tão grandes que essa se torna a maior conclusão deste estudo.

O ingressante em administração da UFRGS claramente percebe a prática administrativa como a de um gerente, delimitado por normas e procedimentos, e que possui poder devido à sua posição hierárquica conferida pela burocracia organizacional. Ou seja, os respondentes tiveram dificuldade em atrelar valor a características da liderança e da política que são intrínsecas ao administrador. Logo, eles também possuíram dificuldade em perceber a importância em técnicas de persuasão baseadas em atos perlocucionários, bem como na pessoa em si, como no *ethos*. Essa é uma clara lacuna de imaginário que deve ser adereçada durante a graduação, com disciplinas teóricas e, principalmente, práticas que foquem na relevância bem como nas técnicas envolvidas na prática administrativa sob a ótica da liderança e política.

Este trabalho visa se juntar a outros tantos que buscam analisar a graduação em administração da UFRGS, identificando lacunas e melhorias no ensino-aprendizagem, bem como pontos a se atentar para maiores análises. Os dados e resultados desta pesquisa seriam de grande interesse da comunidade acadêmica, e estudos que possam aprofundar na percepção do ingressante para que se possa oferecer uma graduação voltada a preencher lacunas de aprendizagem. Além disso, estudos voltados para os egressos podem ser utilizados como comparação com o presente estudo, elencando variações na percepção dos ingressantes e egressos.

Outra observação importante a se fazer é a respeito do contexto vivenciado no Brasil. Por se tratar de um país pautado na operacionalidade e alta formalização/padronização dos processos produtivos, com menos inovação e empreendedorismo que países europeus, ou EUA, por exemplo, podemos identificar o enraizamento da personagem da gerência no modo de fazer brasileiro. Uma sugestão de pesquisa futura seria abordar um estudo comparativo entre egressos em administração que atuem no Brasil e fora dele, elencando diferenças na percepção da prática administrativa a depender do local. Além disso, entrevistas buscando elucidar o processo adaptativo da prática administrativa vivenciada no Brasil com outro país seria interessante. Digo isso, pois a presente pesquisa se desenvolveu nesse contexto atual brasileiro, por isso são bem-vindas abordagens que expandam esse escopo para além de nosso país, fazendo comparações, afinal sempre buscamos o aperfeiçoamento e progresso de nosso sistema de ensino-aprendizagem.

A partir dos resultados apresentados sobre a percepção do ingressante em administração da UFRGS a respeito da prática administrativa, levando em consideração o contexto brasileiro no qual a pesquisa foi efetuada, um pedido de atenção aqui é feito: as figuras administrativas da liderança e política merecem enfoque na graduação, assim como as teorias retóricas que abordam temas mais subjetivos, como da persuasão, manipulação, crenças, valores, mitos, caráter – características que causam efeitos no ouvinte.

Por fim, vale dizer que a graduação é um ambiente em constante mudança e adaptação, por isso a grande importância de manter-se atualizado, enquanto lecionador, das características e percepções dos discentes, aqueles que serão lecionados. O ensino se fortalece muito quando se identifica a quem se está ensinando, quais são os seus pontos fortes e fracos, suas lacunas. Este trabalho busca incentivar a graduação em administração da UFRGS a ficar atenta à percepção de seus ingressantes para adaptar seu ensino de forma a maximizar ganhos de conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ADEODATO, J. M. Uma crítica retórica à retórica de Aristóteles. **Revista Brasileira de Estudos Políticos**, v. 110, p. 35-74, 17 jun. 2015.
- ALBALADEJO, Tomás. Retórica y oralidad. **Oralia, Análisis del discurso oral**, v. 2, n. 1999, p. 7-25, 1999.
- ALBERNAZ, Renata O. ; GRAVE, Paulo S. Teoria geral da administração: mais do que apenas avistar as escolas do pensamento administrativo. In: **Anais Eletrônicos do IX ENANGRAD**, Itú/SP, 1998.
- ARISTOTLE. Rhetoric, I, 2, 1355b Trad. W. Rhys Roberts. Col. Great Books of the Western World. Chicago: Encyclopaedia Britannica, 1990, v. 8;
- AUSTIN, J. L. **How to Do Things with Words**. Oxford, Oxford University Press, 166p, 1962.
- AUSTIN, John L. **Quando dizer é fazer: palavras e ação**. Artes Médicas, 1990.
- AZEVEDO, Ariston; DE STEFANI, Dorival. A Linguagem Gerencial Analisada À Luz Da Teoria Dos Atos De Fala De J. L. Austin: Estudo Do Pensamento De Peter Drucker. *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 40, 2014
- AZEVEDO, Ariston; GRAVE, Paulo Sérgio. Prolegômenos a toda a administrologia possível: Administração- O que é isto?. **Organizações & Sociedade**, v. 21, p. 695-712, 2014.
- BECKER, Brian E. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**. Elsevier Brasil, 2001.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança**. São Paulo: HARBRA, 1988.
- BERTI, Enrico. **Razões de Aristóteles (As)**. Edições Loyola, 1998.
- BRANDÃO, Lúcio. O Real Papel do Novo Administrador. 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-real-papel-do-novo-administrador>> Acesso em: 10 de out. 2021.
- COSTA-LOPES, Viviane da; CUNHA, Marcus Vinicius da. John Dewey: a busca por uma pedagogia retórica1. **Educação e Pesquisa**, v. 46, 2020.
- CRUBELLATE, João M.; AZEVEDO, Ariston; DELATORRE, Lilian ; SEIXAS, Renata O. A.; GRAVE, Paulo S. Repensando o pensamento administrativo: em busca de outra categorização para as abordagens da administração. In: **Anais Eletrônicos do X ENANGRAD**, Foz do Iguaçu/PR, 1999.
- DE STEFANI, Dorival. **Comunicação Administrativa: o que vem sendo dito por autores clássicos da administração?** Orientador: Ariston Azevêdo. 2010. Dissertação de Mestrado – Mestrado em Administração, Universidade Positivo, Curitiba, 2010.
- DRUCKER, P. F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, v. I, II, III, 1975;
- EGGLEZOU, Fotini; MAGALHÃES, Ana Lúcia. O debate no limiar da pedagogia crítica e da Paidéia retórica: cultivando cidadãos ativos. **Revista Eletrônica em Estudos Integrados em Discurso e Argumentação**, Ilhéus, v. 2, n. 20, ago. 2020. p. 101-119.
- FLORES, Teresa Mendes. **Agir com Palavras: A Teoria dos Actos de Linguagem de John Austin**. Leiria: IPL, 1994.
- FOLLET, Mary Parker. Profeta do gerenciamento. **Rio de Janeiro: Qualitymark**, 1997.

FRANCESCHINI, Sheila Regiane; FARIA, Luciana Carolina Fernandes de. **As Redes Sociais E O Triunfo De Schopenhauer**. Colloquium Socialis, v. 03, n. 3, p. 23-34 jul/set 2019.

GRAVE, Paulo S.; AZEVEDO, Ariston; CRUBELLATE, João M.; GIMENEZ, Fernando A. P. A prática do administrador: dimensões explicativas, evidenciando possíveis fundamentos ou em busca de uma síntese. In: **Anais Eletrônicos do IX Congresso COPPEAD de Administração**, Rio de Janeiro, 2002.

LOPES, Viviane da Costa; CUNHA, Marcus Vinícius da. John Dewey: a busca por uma pedagogia retórica. **Educação & Pesquisa**, São Paulo, v. 46, e218071, 2020. p. 1-19.

KAUPPINEM, M. G. . **A importância da retórica na formação de estudantes do curso de administração da UFRGS**. Orientador: Ariston Azevêdo. 2020. TCC (Graduação) – Curso de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

LIMA, M. A. **A Retórica em Aristóteles** - da orientação das paixões ao aprimoramento da eupraxia. Natal: Editora IFRN, 2011.

MAGALHÃES, Susana; NEVES, Sílvia Pina; SANTOS, Nelson Lima. Auto-conceito de competência: Diferenças entre cursos de carácter geral e profissional no ensino secundário português. 2003.

MEYER, M. **A problematologia como chave para a unidade da retórica**. *História da Retórica* . Lisboa: Temas e Debates , 2002. p. 265-298.

MORGAN, Gareth. Interesses, conflitos e poder, In: **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 145-202.

MOSCA, Lineide do Lago Salvador (Ed.). **Retóricas de ontem e de hoje**. Editora Humanitas, 2004.

OLIVEIRA, R. J. de. **Ética na escola: por uma abordagem argumentativa**. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 37, n. 3, p. 454-462, set./dez. 2014.

OTTONI, Paulo. John Langshaw Austin e a visão performativa da linguagem. **DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada**, v. 18, p. 117-143, 2002.

PEDROSO, Michael Peterson Olano Morgantti. **O Conhecimento enquanto Afirmação da Vontade de Vida**: Um estudo acerca da dialética erística de Arthur Schopenhauer. Dissertação de Mestrado Acadêmico (Pós-Graduação em Filosofia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

ROHDEN, Luiz. O Poder da Linguagem: A Arte Retórica de Aristóteles. **Síntese Nova Fase**, v. 22, n 71, p. 513-522, 1995.

SBRANA, Roberta Aline; CUNHA, Marcus Vinicius. A Pedagogia Retórica em Jean-Jacques Rousseau e John Dewey. **Teoria e Prática da Educação**, v. 22, n. 2, p. 23-40, 2019.

SCHOPENHAUER, Arthur. **A Arte de ter razão**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

SILVA, Christiani Margareth de Menezes e. O Conceito de Doxa (Opinião) em Aristóteles. **Linda D'Água**, v. 29, n 2, p. 43-67, 2016.

SOUZA FILHO, Danilo Marcondes de. A Teoria dos Atos de Fala como concepção pragmática de linguagem. **Filosofia UNISINOS**, v. 7, n 3, p. 217-230, set/dez 2006.

TOLEDO, P. F. . O artigo procura explicitar o conceito de retórica a partir de uma análise crítica fundada em uma teoria platônica da verdade. De acordo com uma abordagem perspectivista, a

retórica, de um ponto de vista dialético, é en-focada não apenas em seus possíveis resultados subjetivos, mas também, e antes, no contexto objetivo de sua função no interior do discurso. **www.uninove.br ISSN 1677-4760**, v. 2112, p. 105, 2005.

TORRES, A. S. Retórica Organizacional: Lógica, Emoção e Ética no Processo de Gestão. *RAE - eletrônica*, v. 1, n. 2, julho-dezembro, 2002.

UNESCO. Covid-19: educational disruption and response. Beirut, 24 mar 2020. Disponível em: <https://en.unesco.org/news/covid-19-educational-disruption-and-response> . Acesso em: 9 set. 2021.

WEBER, Max. Economia e Sociedade. Brasília: Editora da UnB, 1999.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO TRABALHO DE CONCLUSÃO EM ADMINISTRAÇÃO (TCC)

PESQUISA

Caro(a) colega,

Sou Fernando Luis Peruffo, Número UFRGS 261576, estudante do Curso de Administração da UFRGS. Estou realizando a presente pesquisa referente ao meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) sobre a percepção dos(as) alunos(as) ingressantes do Curso de Administração da UFRGS, a respeito da prática do(a) administrador(a), no sentido de compreender a percepção do(a) ingressante a partir de sua opinião sobre **O QUE FAZ** e **COMO FAZ** o(a) Administrador(a).

O presente Questionário foi elaborado a partir de revisão bibliográfica minuciosa, discussão com meu orientador de TCC e reflexão pessoal, o que culminou numa compilação e adaptação de escalas que possam qualificar, razoavelmente, via a opinião do(a) respondente, como este(a) percebe a prática administrativa. Seu preenchimento é muito simples, pois as questões foram elaboradas de modo a deixá-las o mais compreensível possível. A duração média de resposta do questionário está compreendida entre 08 e 13 minutos. Para que o TCC seja levado adiante com sucesso, sua colaboração é absolutamente imprescindível. Nesse sentido, eu gostaria que você contribuísse com a presente pesquisa respondendo o questionário abaixo.

Os dados não serão revelados individualmente, somente agrupados, ficando preservada a identidade e as informações dos(as) respondentes.

O Questionário é composto por três partes. A Parte I buscar traçar um PERFIL básico do(a) respondente. A Parte II e a Parte III estão dedicadas a identificar a opinião do(a) respondente sobre os dois elementos acima mencionados, ou seja, “o que faz” e “como faz” o(a) administrador(a). Nestas duas últimas partes, utilizei a Escala de Likert, em graus que varia de 1 a 5, cujos seus significados são os seguintes:

- 1 – Não apresenta importância
- 2 – Apresenta pouca importância
- 3 – Apresenta média importância
- 4 – Apresenta bastante importância
- 5 – Apresenta total importância

Desde já agradeço sua contribuição para meu trabalho!

Perfil do Respondente

- | | |
|--|--|
| <p>1. Sexo</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Masculino<input type="checkbox"/> Feminino<input type="checkbox"/> Outro <p>2. Faixa etária</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Até 18 anos<input type="checkbox"/> Entre 18 e 23 anos<input type="checkbox"/> Entre 24 e 30 anos<input type="checkbox"/> Entre 31 e 40 anos<input type="checkbox"/> Acima de 41 anos <p>3. Experiência Profissional</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Nunca trabalhei<input type="checkbox"/> Até 1 ano<input type="checkbox"/> De 1 a 2 anos<input type="checkbox"/> De 2 a 5 anos<input type="checkbox"/> Mais de 5 anos <p>4. Porte da Empresa (Faturamento anual em R\$)</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Microempreendedor individual (até R\$ 81 mil)<input type="checkbox"/> Microempresa (até R\$ 360 mil)<input type="checkbox"/> Empresa de pequeno porte (entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões)<input type="checkbox"/> Empresa de médio porte (R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões)<input type="checkbox"/> Empresa de grande porte (maior que R\$ 300 milhões)<input type="checkbox"/> Não se aplica | <p>5. Nível Hierárquico Ocupado</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Proprietário ou Sócio<input type="checkbox"/> Diretor<input type="checkbox"/> Chefia<input type="checkbox"/> Supervisor<input type="checkbox"/> Funcionário<input type="checkbox"/> Estagiário<input type="checkbox"/> Empresa júnior<input type="checkbox"/> Outro<input type="checkbox"/> Não se aplica <p>6. Área da Organização</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Administrativa<input type="checkbox"/> Financeira<input type="checkbox"/> RH<input type="checkbox"/> Comercial<input type="checkbox"/> Operacional/Produção<input type="checkbox"/> Não se aplica <p>7. Além da graduação, selecione quais outros meios você utiliza para se instruir a respeito da prática administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Livros acadêmicos<input type="checkbox"/> Biografias<input type="checkbox"/> Revistas administrativas<input type="checkbox"/> Experiência prática<input type="checkbox"/> Vídeos/Podcast |
|--|--|

Parte II				
Nessa seção são apresentadas perguntas a respeito de “ O QUE FAZ o(a) administrador(a)”. Assinale, de acordo com a escala abaixo, o grau de importância que, para você, a característica mencionada possui. Para cada afirmação, assinale apenas uma alternativa na escala.				
1	2	3	4	5
Não apresenta importância	Apresenta pouca importância	Apresenta média importância	Apresenta bastante importância	Apresenta total importância

Afirmativas sobre O QUE FAZ O(A) ADMINISTRADOR(A):	1	2	3	4	5
1. Atua diretamente na capacidade da organização operar e obter resultados em conformidade com as metas estabelecidas.					
2. Integra os interesses, os desejos e as vontades das pessoas envolvidas em determinada situação conflituosa, sempre em busca de firmar um acordo razoável entre elas.					
3. Ele(a) fornece uma visão de futuro (um ponto de vista, um sonho) para os membros da organização e depois lança mão de recursos “emocionais” e “espirituais” (valores, comprometimento e compromissos coletivos, aspirações) com a intenção de que esses mesmos membros não percam de vista essa visão de futuro compartilhada.					
4. Ele(a) estabelece metas e objetivos e os comunica às pessoas que lhes são subordinadas, esperando delas esforços para atingi-los.					
5. Ele(a) organiza as tarefas desempenhadas pelas pessoas, tornando o trabalho mais adequado e eficaz.					
6. Sabedor(a) de que as pessoas atribuem sentidos às coisas e vivem em um mundo tecido por uma rede de significados, ele(a) se esforça na construção coletiva de uma arquitetura social estabelecida em visões, valores e normas capazes de amalgamar uma unidade organizacional voltada para determinada finalidade.					
7. Ele(a) está sempre atento às circunstâncias que afetam ou alteram, positiva ou negativamente, os interesses dos membros da organização, daí procura antecipar-se às situações conflituosas, adequando o fluxo dos acontecimentos à conciliação das diferenças que possam surgir.					
8. Atua a fim de criar coalizões dentro da organização. Dessa forma, parte em busca de um objetivo comum de interesse a determinados indivíduos ou grupos.					
9. Ele(a) tem forte apego à avaliação dos membros e da organização como um todo, daí sua preocupação em fornecer padrões ou normas que sirvam de referência para o processo avaliativo, indicando, assim, elementos concretos do desempenho individual e coletivo.					
10. Ele(a) não se esquivava de tomar decisões, porém incentiva sempre seus subordinados a pensarem por si e a decidir por conta própria quando a situação assim o exigir.					
11. Ele(a) está sempre preocupado em motivar e transmitir motivação aos seus subordinados, pois sabe que sem intervir diretamente no comportamento das pessoas, fica mais difícil fazer com que elas façam aquilo que deve ser feito.					
12. Ele(a) fortalece a confiança e as aspirações das pessoas ao criar nelas tanto a sensação de pertencimento a uma mesma e única coletividade quanto a de compartilhamento de um objetivo em comum.					
13. Ele(a) prescrua a si próprio, conhece e desenvolve seus pontos fortes, aceitando os ônus e os bônus que lhes são consequentes.					
14. Ele(a) se esforça para integrar as diferentes fontes de poder dispersas pela organização, valendo-se de sua capacidade de negociação e articulação de interesses.					
15. Ele(a) sabe que o futuro da organização depende dos futuros gestores. Assim, ele procura capacitar a si e a seus subordinados, promovendo a perpetuação da organização.					
16. Ele(a) atrai e energiza as pessoas para uma excitante visão de futuro, concedendo poder.					

Parte III				
Nessa seção são apresentadas perguntas a respeito de “ COMO FAZ o(a) administrador(a)”. Assinale, de acordo com a escala abaixo, o grau de importância que, para você, a característica mencionada possui. Para cada afirmação, assinale apenas uma alternativa na escala.				
1	2	3	4	5
Não apresenta importância	Apresenta pouca importância	Apresenta média importância	Apresenta bastante importância	Apresenta total importância

Afirmativas sobre COMO FAZ O(A) ADMINISTRADOR(A):	1	2	3	4	5
1. Ajusta as relações organizacionais recorrendo ao carisma, aos valores, às crenças, mitos, sentidos e significados compartilhados. Com isso, visa manter a unidade do grupo focada no atendimento dos objetivos comuns.					
2. Como cabe ao chefe o planejamento, a organização e o controle das atividades dos subordinados, ele(a) utiliza-se da prerrogativa do poder que sua posição hierárquica na burocracia lhe confere, por isso emite ordens que devem ser cumpridas pelos subordinados					
3. Negocia os conflitos existentes na organização, influenciando em soluções integralizadas que possibilitem o melhor possível para todos. Atua como um mediador de interesses, colaborando com todos.					
4. Ajusta as relações organizacionais prescrevendo-as por meio de normas e regulamentos. Com isso, visa atender às metas e os objetivos organizacionais estabelecidos com resultados concretos, principalmente econômicos.					
5. Transmite sua visão de forma muito clara e persuasiva aos seus subordinados e delega a eles autonomia suficiente para executarem suas tarefas. Assim, eles conseguem encontrar vias e possibilidades de alcançar objetivos/visão por conta própria devido a união gerada.					

6.	Cria laços de aliança que ultrapassam as delimitações burocráticas da organização devido ao seu carisma. Obtém poder e influência centrados em sua personalidade, em vez de buscá-los nas regras burocráticas e sua cadeia de autoridade.					
7.	Concebe um planejamento estratégico metódico, racional e, dada sua prerrogativa burocrática, coloca-o em prática, visando melhor realização econômica para a organização.					
8.	Angaria aliados, uma vez que percebe os interesses e desejos das pessoas (empatia), expandindo sua influência na organização.					
9.	Sendo eloquente, instiga confiança e energiza seus liderados através de seus discursos altamente persuasivos e motivadores. Sua figura pessoal é seu principal instrumento de poder.					
10.	Ajusta as relações organizacionais de poder e de influência, tomando por base as diversas fontes de poder e os diferentes interesses aos quais elas estão associadas e a serviço. Com isso, visa solucionar as situações conflituosas atendendo aos interesses dominantes, viabilizando assim a operacionalidade da organização.					
11.	É sempre claro ao comunicar-se com seus subordinados, identificando se foi bem compreendido, fazendo perguntas ou ouvindo réplicas.					
12.	Busca sempre um terceiro caminho, uma síntese resultante das interações, onde todas as partes contribuam em conjunto para solucionar conflitos.					
13.	Lidera pelo exemplo, com ética e boas maneiras, despertando uma sensação de admiração nos subordinados e perpetuando sua influência dessa forma.					
14.	A partir de sua posição hierárquica, estabelece planos e diretrizes de treinamento e desenvolvimento, focados no melhor desempenho racional das tarefas e nos objetivos da organização					
15.	Persuade e manipula as opiniões de seus colegas, ou seja, influencia positivamente as opiniões das pessoas (subordinados e superiores), a fim de adequar os interesses alheios aos seus ou aos da organização, conquistando poder e influência.					
16.	Oferece, em troca do melhor desempenho, gratificação, aumento salarial, bônus ou promoção, já que tem sob sua guarda uma das principais fontes de poder: os recursos econômicos.					