



Revista Científica Hermes

ISSN: 2175-0556

hermes@fipen.edu.br

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa
Brasil

Frasson Lima, Daniel; Keyso de Miranda Kubo, Edson; Generali Costa, Silvia
O PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO DO PODER: VIVÊNCIAS DE
PEQUENOS EMPREENDEDORES NA REGIÃO DE PASSO FUNDO/RS.
Revista Científica Hermes, vol. 16, 2016, Julho-, pp. 27-48
Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa
Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477649801002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UAEM redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

**O PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO DO PODER: VIVÊNCIAS DE PEQUENOS
EMPREENDEDORES NA REGIÃO DE PASSO FUNDO/RS.
THE LEGITIMATION OF THE POWER PROCESS: EXPERIENCES OF SMALL
ENTREPRENEURS IN THE REGION OF PASSO FUNDO/RS.**

Recebido: 04/01/2016 – Aprovado: 04/09/2016 – Publicado: 22/10/2016

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Daniel Frasson Lima¹

Doutorando em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

Edson Keyso de Miranda Kubo²

Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas da
Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (EAESP-FGV).

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da USCS

Silvia Generali Costa³

Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS),
ênfase em Organizações

Professora-associada da UFRGS

RESUMO

Analisou-se a legitimação do poder de pequenos empreendedores frente aos colaboradores na região de Passo Fundo/RS, processo pelo qual esses empreendedores consolidam suas relações de trabalho para exercerem suas funções com autoconfiança. Realizou-se uma pesquisa qualitativa descritiva que usou como método de coleta de dados a entrevista semiestruturada, aliada à observação do ambiente e à análise documental. Quatro diretores de franquias da área de ensino de idiomas no norte do Rio Grande do Sul participaram da pesquisa. Os dados coletados foram submetidos à análise interpretativa que utilizou o referencial teórico para

¹ Autor para correspondência: USC – Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Av. Goiás, 3400 – Barcelona. CEP 09550-051 – São Caetano do Sul, SP, Brasil. E-mail: lima.df23@gmail.com.

² E-mail: edson.mk@gmail.com.

³ E-mail: sgeneralicosta@gmail.com.



resgatar a conceituação do poder, seu papel e suas fontes nas organizações. Os resultados ratificaram a difícil mensuração da legitimação do poder. Investigou-se o fenômeno de diversos ângulos e identificaram-se inúmeros fatores correlatos, provocando uma evolução no seu entendimento. Percebeu-se que as estratégias de legitimação variam conforme a história e o estilo de liderança dos empreendedores, gerando resultados semelhantes no curto prazo, porém nem sempre atendendo aos quesitos de profissionalização e expansão.

Palavras-chave: Legitimação. Poder. Empreendedores.

ABSTRACT

The legitimation of power among small entrepreneurs toward the employees was analyzed in the region of Passo Fundo/RS; it's a process in which these entrepreneurs consolidate working relationships to perform their functions with self-confidence. A descriptive qualitative research was done and used as method of data collection a semi-structured interview, with observation and documental analysis. Four directors of franchises in the field of language education in the northern of Rio Grande do Sul participated in the research. The collected data were submitted to an interpretative analysis that made use of the academic frame to rescue the conception of power, its role and its fountains in the organizations. The results reinforced the difficulties in measuring the legitimation of power. The phenomenon was investigated from an array of angles and a series of related factors were identified, provoking an evolution on its understanding. It was realized that the strategies of legitimation of the power vary according to the history and leadership style of the directors creating similar results in short term, but not always attending to professionalization and expansion matters.

Keywords: Legitimation. Power. Entrepreneurs.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o interesse pelo empreendedorismo remete ao início dos anos 1990, quando o desenvolvimento de novos negócios começou a se ampliar de forma significativa no país, o que segundo Dornelas (2014), ocorreu como produto do impacto que a crise econômica provocou no mercado, gerando o fechamento de inúmeras empresas, levando ao aumento do desemprego e alavancando o empreendedorismo por necessidade.

Os novos empreendedores, em especial aqueles que comproum uma empresa preexistente e não pretendem alterar o quadro funcional, precisam inevitavelmente, embora muitas vezes isso ocorra de forma não planejada, passar por um processo de legitimação do poder, com vistas a dar continuidade ao trabalho, garantindo sua aceitação como novo diretor (LEAO et al., 2015).

O poder está presente em todos os cantos: na família, na política, na igreja, na empresa. No cenário organizacional, ambiente de convívio social, o estudo do poder torna-se interessante, em especial na cultura brasileira onde o grau de hierarquização é acentuado devido ao seu contexto histórico marcado pela escravidão e gritantes desigualdades sociais (CALDAS; MOTTA, 2009).

O poder nas empresas possui um caráter disciplinar, manifesta-se por meio das relações e sua função é atenuar conflitos. Ele, o poder, é indissociável da função de gestor, o que torna esse conhecimento imprescindível para a execução eficaz de tarefas cotidianas por meio de uma equipe de trabalho harmônica com a cultura da empresa.

Ribeiro (2012) e Toledo (1992) explicam que o desenvolvimento dos recursos humanos se caracteriza por uma ação gerencial flexível que se preocupa com o ser humano. Acrescentam que a cobrança por resultados deve estar associada à criação de condições para que as relações de trabalho possam ser melhores. Asseveram, entretanto, que muitos gestores ignoram esses conceitos e pensam que a única linguagem que o funcionário entende é aquela que ameaça e pune.

Já Katzenback(2000) expõe que, a despeito das aspirações nobres de muitos líderes, é improvável que as abordagens de comando e controle desapareçam, simplesmente porque há momentos e situações nos quais o comando e o controle são essenciais.

Quando ocorre uma sucessão, não necessariamente familiar, não tardam a surgir reclamações sobre a nova política gestonária. Resistências às mudanças associadas a pessimismo acentuado configuram um clima de insatisfação; comparações irônicas com a gestão anterior circulam pelos corredores. É comum que o novo empreendedor seja visto com desconfiança,



porém ele deseja apenas que sua vontade seja cumprida sem questionamentos, não pelo medo tampouco sob ameaça, mas pelo reconhecimento. Além disso, o novo gestor não compreende bem qual a extensão de seu poder nem se sente confortável em exercê-lo. Nesse sentido, Griffin (1996, p. 130) declara que os novos executivos geralmente são testados pelos empregados.

Com objetivo de restaurar a cooperação e assegurar a ordem, o novo administrador muitas vezes precisa executar demissões. Os métodos de administração pelo medo e pela força são os mais difíceis de exercer para os novos empreendedores. Quando eles agem dessa maneira, acreditam que os funcionários só vão detestá-los. Eles tendem a operar no modo de administração pela popularidade no começo de suas carreiras, julgando que este é o caminho do sucesso e da felicidade. No entanto, para ser eficiente, um novo diretor deve estar disposto a usar a força e a punição até mais que um diretor experiente (GRIFFIN, 1996).

O novo diretor sente-se encurralado pela pressão de tal forma que sua vida pessoal pode ser afetada. Torna-se evidente a necessidade de desenvolver habilidades relacionais em meio a jogos de poder. Para investigar esse fenômeno, optou-se por franquias atuantes na área de ensino de língua estrangeira, em que se obteve a informação de que franqueados se depararam com o desafio da conquista da legitimidade. O acesso aos dados para essa pesquisa se deu na região de Passo Fundo/RS. Assim, a pergunta que norteia esse artigo é: Como novos empreendedores (na região de Passo Fundo/RS) legitimam seu poder frente às equipes?

As franquias oferecem um campo de pesquisa relevante, uma vez que, em meio ao aumento do empreendedorismo no Brasil, elas têm se destacado como uma boa opção de negócio, pois oferecem suporte técnico-operacional que maximizam as chances de sucesso. No entanto, no que tange à gestão de pessoas, identifica-se uma necessidade de ajudar não apenas os novos franqueados, mas também os demais empreendedores em geral, a profissionalizar as relações de trabalho com base no uso de um poder legítimo. A finalidade de repensar a posição gerencial seria encorajando-os por meio de desmistificações sobre o cargo; a pesquisa também contribui à academia no sentido de provocar reflexões a futuros pesquisadores e oferecer um ponto de partida para o aprofundamento do tema ou sua transferência para outros contextos.

A proposta tem como objetivo geral identificar e analisar a forma pela qual os novos empreendedores na região de Passo Fundo legitimam seu poder frente às equipes. Também pretende: (1) descrever e analisar as fontes de poder e sistemas de recompensa e punição utilizadas pelos empreendedores que contribuem para o exercício do poder e; (2) oferecer subsídios aos futuros empreendedores para condução eficaz de suas equipes.



2 REVISÃO DA LITERATURA

O primeiro aspecto a ser considerado acerca do poder é que ele faz parte do grupo de substantivos intangíveis, inodoros, incolores. É extremamente necessário nas empresas e na sociedade em geral talvez seja uma das “coisas” mais cobiçadas pelo homem. Porém, devido ao seu caráter imaterial, não se pode tê-lo como uma propriedade, apenas exercê-lo, como prática social (FOUCAULT, 2014).

Nas palavras de Weber (1992), o conceito de poder é sociologicamente amorfo e pode ser entendido como a probabilidade de impor a própria vontade sobre a conduta alheia dentro de uma relação social. Já o cientista político Robert Dahl (apud MORGAN, 2006) acredita que o poder é a capacidade de levar alguém a fazer algo que, de outra forma, não seria feito. Embora seja um conceito simples, serve como ponto de partida para a adaptação do conceito ao propósito desse artigo, no qual o poder deverá ser entendido como a capacidade que o gestor tem de ser obedecido *naturalmente*, sem que tenha que recorrer à coerção. No entanto, há que se considerar vários outros fatores inerentes ao poder.

Morgan (2006) lembra que alguns autores veem o poder como uma relação social caracterizada por algum tipo de dependência ou algum tipo de influência sobre alguém ou alguma coisa.

O poder deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia, que só funciona em rede. Nas suas malhas, os indivíduos estão sempre em posição de exercer ou sofrer a ação deste poder, afinal, a organização é um lugar de vida e de trabalho, estruturado pelas estratégias de atores e seus jogos de poder (FOUCAULT, 2014; THURLER, 2001).

Existe uma dualidade acerca do poder e Amorim e Perez (2010) explicam que é possível organizar autores em dois grandes grupos: aqueles que definem o poder como categoria social negativa, e os que o enxergam com positividade. O senso comum apreende o poder apenas em sua negatividade.

Para Amorim e Perez, “[...] o poder é carregado de positividade e negatividade, dependendo da finalidade e da forma como é exercido [...]” (2010, p. 235). Griffin (1996) assinala a dualidade inerente ao poder sob dois aspectos: enquanto o poder de recompensa pode ser usado para ganhar afeição, o uso de poder coercitivo pode levar ao rompimento nas relações. No entanto, isso não significa que você não deva usar o poder coercitivo como parte de seu arsenal, nem significa que ele seja sempre malévolo, pois seu uso parcimonioso muitas vezes é necessário.



Foucault (2014) não vê o poder como uma lei que diz não, que proíbe, impõe limites e castiga. Não se explica inteiramente o poder caracterizando-o por sua função repressiva. Para ele, essa é uma noção estreita e esquelética do poder. Se o poder fosse somente repressivo, não seria obedecido. O que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é o fato dele não ser uma instância negativa, ele é disciplinar.

Quando se aborda o poder no contexto organizacional, pressupõe-se que ele exerça uma função. O Quadro 1 ilustra a congruência de opiniões de alguns autores no que se refere à definição dessa função.

O papel do poder nas organizações	Referencial teórico
Ocultar as contradições existentes mediante o exercício da mediação; manter a harmonia e estabelecer fronteiras.	Fleury e Fischer (1996)
Conciliar e reconciliar protagonistas	Aktouf (1996)
Resolver conflitos de interesse.	Morgan (2006)

Quadro 1 O papel do poder nas organizações.

Fonte: elaborado pelos autores.

Amorim e Perez (2010) enfatizam quão importante é o poder na implementação de novos modelos de gestão, o que normalmente ocorre quando a posse de uma empresa é transferida a outrem. Partindo do princípio de que não haja dois administradores iguais, é natural que o novo proprietário queira eliminar algumas práticas, acrescentar novas e adaptar os regulamentos conforme sua formação e seu conhecimento e, para isso, ele precisa ser capaz de exercer o poder.

A primeira e mais clara fonte de poder em uma organização é a autoridade formal. Esse tipo de autoridade aparece quando as pessoas respeitam os costumes do passado, conferindo o direito de mandar àqueles que simbolizam os valores tradicionais da empresa, que herdaram posição ou têm direito de propriedade (GIGLIO; PUGLIESE; SILVA, 2012; KICH et al., 2012; MORGAN, 2006; FINKELSTEIN, 1992).

Griffin (1996) reforça que esse poder hierárquico atribuído por meios legais está tipicamente associado à posição que alguém mantém. Morgan (2006) afirma que essas posições são comumente definidas em termos de direitos e obrigações que criam um campo de influência em meio àquilo que se pode operar com respaldo formal. As posições no organograma definem assim esferas de delegação de autoridade.

À medida que aqueles que estão sujeitos a essa autoridade aceitam sua natureza, esta se transforma em poder. Porém, caso ela não seja respeitada, passará a depender de outras fontes (MORGAN, 2006; BIELOUS, 1995). Corrigan (2000) acrescenta que os gestores precisam

demonstrar competência para conquistar o direito de exercer o poder, uma vez que títulos acadêmicos possuem muito pouco peso.

Outra fonte de poder é o controle de recursos. Toda organização depende, para perpetuar-se na sua existência, de um fluxo adequado de recursos. Exercer influência sobre recursos financeiros ou dominar matéria-prima pode, assim, oferecer importante fonte de poder, especialmente se o recurso representa um suprimento escasso e exista alguém que dependa de sua disponibilidade. Escassez e dependência são chaves para essa fonte de poder (GIGLIO; PUGLIESE; SILVA, 2012; MORGAN, 2006; FINKELSTEIN, 1992).

Os mais maquiavélicos rapidamente compreendem que esses princípios apontam o caminho para conquista de poder pela *criação* de dependência por intermédio do controle planejado de recursos críticos. Por analogia, o poder de uma pessoa pode também ser aumentado pela redução da dependência desta pessoa em relação a outras (MORGAN, 2006).

A estrutura organizacional também pode ser utilizada para se obter poder (GIGLIO; PUGLIESE; SILVA, 2012; FINKELSTEIN, 1992). Morgan (2006) esclarece que projetos de centralização e descentralização acarretam intenções ocultas relacionadas ao poder. Resistência às mudanças ocorre porque o poder das pessoas está fortemente ligado à antiga ordem.

Adotando a premissa de que organizações sejam, em larga escala, sistemas de tomada de decisões, o indivíduo que tenha influência sobre esse processo possui uma fonte de poder. Eloquência, domínio dos fatos e envolvimento passional podem manipular as pessoas a favor ou contra uma decisão (KICH et al., 2012; MORGAN, 2006; FINKELSTEIN, 1992).

Então, o poder emana da capacidade que a pessoa tem de direcionar a atenção a determinados assuntos, influenciando situações a seu favor. Isso evidencia a importância do conhecimento e das informações como fontes de poder. Controlando esses recursos-chaves, uma pessoa pode influenciar situações organizacionais e criar padrões de dependência. Alguns “filtradores de informações” abrem e fecham os canais de comunicação, analisando a situação de acordo com a visão de mundo que favoreça seus interesses. Além disso, muitas pessoas bloqueiam o acesso a conhecimentos importantes para aumentar sua indispensabilidade (GIGLIO; PUGLIESE; SILVA, 2012; MORGAN, 2006; BIELOUS, 1995; FINKELSTEIN, 1992).

Amorim e Perez (2010) esclarecem que um indivíduo pode não ocupar o maior cargo hierárquico da organização, mas, por ser um técnico de grande conhecimento, pode exercer poder ao decidir a melhor forma de realizar um projeto. O grupo o seguirá porque reconhece sua competência e teme um possível erro, caso façam diferente de sua orientação, ou preferem

o conforto de não precisar pensar sobre o projeto. Em tal situação, o recurso de poder é o saber, legitimado socialmente pela grande importância que nossa cultura dá ao conhecimento. Amigos altamente colocados, patrocinadores, mentores, coalizões com pessoas preparadas para transacionar apoio e favores para promover fins individuais oferecem outra fonte de poder. O político habilidoso sistematicamente cultiva tais alianças interpessoais. Essas coalizões não são construídas em torno de interesses idênticos; ao contrário, o requisito para esses tipos de rede informal é que exista uma base para qualquer troca de benefício. A construção de redes bem-sucedidas envolve a consciência de que, além de amigos vencedores, é necessário pacificar inimigos potenciais, bem como ver além de assuntos imediatos e descobrir formas de negociar projetos futuros. A moeda da construção da coalizão é a da dependência mútua (MORGAN, 2006; BIELOUS, 1995; FINKELSTEIN, 1992).

Os autores garantem que coalizões ou alianças construídas por meio desses processos podem permanecer altamente informais e, em certo grau, até invisíveis. Colegas de trabalho podem estabelecer o hábito de almoçar juntos ou beber às sextas-feiras depois do expediente. Líderes de grupos informais podem se tornar tão poderosos (tanto de forma não intencional quanto deliberadamente) em termos de influência quanto qualquer regra ou administrador, devendo, portanto, serem ouvidos e levados em consideração (KICH et al., 2012; MORGAN, 2006).

Essas alianças muitas vezes ultrapassam a esfera social para contaminar a esfera política organizacional. Cria-se um conjunto de intermediações que privilegiam indivíduos segundo critérios que variam de acordo com suas relações (CALDAS; MOTTA, 2009).

Morgan (2006), Bielous (1995) e Finkelstein (1992) também se manifestam em relação ao simbolismo como fonte de poder. A habilidade de persuasão de uma pessoa pode garantir considerável poder. Enquanto o líder autoritário tenta “enunciar”, a influência do líder democrático é de longe muito mais simbólica. O líder, na verdade, utiliza uma forma de poder simbólico que exerce influência decisiva sobre a maneira pela qual as pessoas percebem sua realidade e, conseqüentemente sobre a modo de agir.

Imagens, linguagem, histórias, rituais e todos os outros atributos da cultura empresarial são ferramentas que podem ser utilizadas para delinear relações de poder na vida organizacional. Muitos administradores de sucesso sabem do poder da imagem evocativa e indistintamente dão muita atenção ao impacto que suas palavras e ações têm sobre aqueles à sua volta (BORDIEU, 2012; MORGAN, 2006).

Todos nós já estivemos em escritórios de executivos que irradiam poder através da decoração, tornando gritante que alguém de considerável influência trabalha ali. Algumas pessoas manifestam seu controle e domínio sobre o trabalho por meio de símbolos organizacionais,



tais como o tamanho da mesa, por exemplo. E é nesse sentido que as situações falam mais alto que as palavras (MORGAN, 2006).

De acordo com os autores, estar visível em certas situações pode aumentar o *status* de uma pessoa. Por exemplo, em muitas organizações, alguns executivos exageram a atuação em acontecimentos de alto padrão e desaparecem no anonimato em ocasiões menos importantes. Aqueles que conhecem como o simbolismo pode aumentar o poder, habitualmente investem tempo representando no seu trabalho, usando a “gerência pela impressão” para influenciar sistemas de significado que envolvem suas atividades (MORGAN, 2006; BIELOUS, 1995).

O poder simbólico é um poder de construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem. O sentido imediato do mundo (em particular do mundo social) supõe o que Durkheim chama de *conformismo lógico*, que torna possível a concordância entre as inteligências (BOURDIEU, 2012).

Bourdieu (2012) afirma ainda que os símbolos são instrumentos da integração social, enquanto instrumentos de comunicação, tornam possível o consenso acerca do sentido do mundo social que contribui fundamentalmente para a reprodução da ordem social.

As relações de comunicação são, de modo inseparável, sempre relações de poder que dependem, na forma e no conteúdo, do poder material ou simbólico acumulado pelos agentes envolvidos nessas relações. O poder simbólico manifesta-se por meio de instrumentos estruturantes de comunicação que, cumprindo sua função política de imposição, contribuem para assegurar a subserviência de uma classe em relação à outra (BOURDIEU, 2012).

No que tange ao processo de legitimação, o poder permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força, porém, para tanto, precisa ser *reconhecido*, ou seja, ignorado como arbitrário. É a crença na legitimidade das palavras e daquele que as pronuncia que garante a manutenção da ordem (BOURDIEU, 2012).

Como o sociólogo alemão Max Weber (1992) apontou, a legitimidade é uma forma de aprovação social essencial para a estabilização das relações de poder, que surge quando as pessoas reconhecem o direito de mando de alguém e quando aquele que é mandado considera um dever obedecer.

Fleury e Fischer (1996) salientam que o uso nobre do poder e a legitimidade de seu exercício é um instrumento para a consecução de objetivos. Para Griffin (1996), o poder está vinculado a um sistema de recompensa e punição. Não se deve negar benefícios, tampouco evitar punições. A punição deve ser proporcional à falta, pois os funcionários têm um agudo senso de justiça e suas reações desfavoráveis a uma punição injusta podem lhe prejudicar.

Embora a autoridade seja constantemente vista como fluindo do topo para a base do organograma empresarial, a discussão da natureza da legitimidade sugere que isso seja apenas parcialmente verdade. Isso porque a autoridade se torna eficaz somente à medida que seja legitimada pelos níveis mais baixos. A pirâmide do poder representada no organograma é, dessa forma, constituída sobre um alicerce no qual parcela considerável de poder pertence àqueles que se encontram tanto na base da pirâmide como no seu topo (MORGAN, 2006).

É importante destacar que o poder legítimo é aquele concedido pelos subordinados aos executivos que admiram e respeitam. Não é legítimo apenas em virtude de regras e diretrizes, mas porque é concedido *deliberadamente* pelos subordinados. Além disso, ele nunca ou raramente é opressivo (GRIFFIN, 1996).

A legitimidade baseia-se na exemplaridade e, se a gerência não oferecer nenhum bem-estar aos subordinados, é possível que o poder se dissipe (WEBER, 1992). Conforme Amorim e Perez (2010), o poder somente se legitima – e se sustenta – quando exercido em prol do bem comum, caso contrário é passível de contestação e permanentemente ameaçado, obrigando o líder a consumir parte do seu tempo e energia para conservá-lo.

Barnard (1971) também estudou sobre autoridade [leia-se poder] e concluiu que os indivíduos só a aceitarão se quem a possuir preencher alguns “requisitos”, entre eles: (1) comunicar a ordem claramente, de forma que o receptor a compreenda; (2) o receptor deve considerar a ordem coerente, tanto com os objetivos organizacionais como com seus interesses pessoais e; (3) o receptor deve ter condições físicas e psicológicas para executar a tarefa (apud PAZ; SILVA JÚNIOR, 2009).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa é de caráter qualitativo descritivo, com base em um estudo de múltiplos casos. Quando o que se busca é desvendar objetos subjetivos que, por sua complexidade, exigem compreensão mais aprofundada dos fenômenos que os envolvem, conforme assinalam Vieira e Tibola (2005) e Godoy (1995), uma análise qualitativa é a mais indicada.

A pesquisa tem como base o estudo de múltiplos casos, em virtude de tratar-se de quatro unidades de análise. Bonoma (1985) coloca que o estudo de caso oferece uma *descrição de uma situação gerencial* (apud BRESSAN, 2000).



Yin (2014) ressalta que, para se definir o método a ser usado, é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. Segundo Godoy (1995, p. 25), “o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões ‘como’ e ‘por quê’ certos fenômenos ocorrem”.

Sendo assim, cabe trazer a problemática à tona, para verificar a viabilidade do estudo de caso diante da proposta deste trabalho: *Como* novos empreendedores (na região de Passo Fundo/RS) legitimam seu poder frente às equipes?

As empresas analisadas são franquias que prestam serviços educacionais, atuando no ensino dos idiomas inglês e espanhol, localizadas na região norte do estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente em um raio aproximado de 100 km da cidade de Passo Fundo, o que viabilizou o estudo em termos de custos.

As cidades não são divulgadas, com vistas a preservar a identidade dos sujeitos da pesquisa, os quais, por sua vez, tiveram seus nomes alterados. Os sujeitos da pesquisa foram os diretores das unidades, já que eles são os principais atores do fenômeno em pauta, que é o processo de legitimação de poder.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas aliadas à observação não participante e à análise documental. Em estudos de caso, essa triangulação de dados é recomendada por Yin (2014).

De acordo com Haquette (apud BONI; QUARESMA, 2005), os dados subjetivos só podem ser obtidos por meio da entrevista, posto que eles se relacionam aos valores, às atitudes e às opiniões dos sujeitos entrevistados.

De acordo com Mattos (2005), a entrevista semiestruturada pode ser descrita como uma forma especial de conversação, uma vez que o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas dentro de um contexto semelhante ao de uma conversa informal. As entrevistas tiveram duração média de 45 a 60 minutos cada.

Segundo Boni e Quaresma (2005), o entrevistador também deve ficar atento para dirigir, no momento oportuno, a discussão para o assunto que o interessa. Esse tipo de entrevista é utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados.

Além disso, as autoras Boni e Quaresma garantem ainda que, assim como as entrevistas nãoestruturadas, as entrevistas semiestruturadas permitem uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos e, entre as vantagens da entrevista em profundidade, está o fato de que as respostas são isentas de influência, permitindo maior autenticidade. Além disso, a informação é mais completa e detalhada.

Kotler (2012) ressalta que um fator importante nessa categoria de entrevista é que ela incorpora perguntas *abertas*, permitindo ao respondente expressar suas opiniões, já que não se limitam aos simples “sim” e “não”, como é de costume nas investigações quantitativas.

O método de análise de dados empregado neste estudo foi a análise interpretativa, que se baseia na livre interpretação do pesquisador com relação às falas dos entrevistados; interpretações estas que devem buscar sustentação na fundamentação teórica.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados obtidos nas quatro entrevistas visa identificar coincidências e peculiaridades entre as formas de administrar dos franqueados e as práticas contribuintes ao processo de legitimação do poder, bem como as dificuldades encontradas.

Classificar os franqueados como empreendedores pode ser passível de discussão, pois empreendedores possuem uma série de características que se manifestam diariamente. No entanto, afirmar que os diretores tiveram uma atitude empreendedora é plausível, uma vez que todos “foram” empreendedores em determinado momento de suas vidas, que foi o momento da abertura ou da compra da empresa e, embora ninguém tenha acordado e decidido ser empresário, todos avistaram uma oportunidade e a agarraram.

Ainda no campo das coincidências, todos os entrevistados têm, como uma de suas fontes de poder, a autoridade formal, uma vez que ocupam o cargo de diretor(a); Morgan (2006) coloca que a autoridade formal está tipicamente associada à posição de alguém.

O quadro 2 destaca aspectos marcantes ligados ao poder, tais como o reconhecimento social advindo da legitimidade, a dificuldade e os efeitos da punição e o risco de envolvimento em demasia com atividades operacionais, de modo a comprometer o tempo para atuação estratégica no negócio. Os nomes dos entrevistados foram alterados para resguardar suas identidades.

Unidade	Aspectos marcantes
A	Incitado a comparar o diretor do primeiro ano de trabalho ao diretor atual, Alberto fez menção à popularidade. Disse que, no início da carreira, ninguém sabia quem ele era e hoje é reconhecido como o proprietário de uma das escolas de idiomas da cidade, ou seja, criou-se uma identidade inerente à sua profissão. Esse aspecto peculiar pode ser classificado como positivo na legitimação do poder, uma vez que Weber (1992) defendeu que a legitimidade é uma forma de aprovação social. Observou-se que o café foi servido pela secretária e não pelo próprio diretor, o que

	denota uma delimitação hierárquica clara, ademais, a mesa de Alberto estava limpa e organizada, sinalizando controle sobre o trabalho.
B	Quando inquirida a respeito de algum problema concernente a algum funcionário, Zenilda, que é proprietária de alguns imóveis os quais aluga, lembra que, certa vez, contratou uma de suas inquilinas como professora. Logo, descobriu-se que a mesma enfrentava problemas de drogadição. Não demorou até que a dependência química passasse a interferir negativamente no seu trabalho, pois a professora começou a faltar sem justificativa. Zenilda vestia a capa de diretora e decidia executar a demissão, porém logo era acometida pelo sentimento de culpa e adia a difícil decisão, até que alunos começaram a externar descontentamento e manifestá-lo por meio do cancelamento do curso, o que implicava diretamente no faturamento da empresa, além do prejuízo de difícil mensuração à imagem da marca. Por coincidência, quando Zenilda estava prestes a formalizar seu desligamento, a professora se antecipou e disse que tentaria recomeçar a vida em outra cidade. Zenilda, além de lhe pagar todas as verbas rescisórias, confessou ter perdoado um ou dois meses de aluguel que estavam atrasados. O que se infere deste episódio é que a diretora Zenilda teve sua objetividade afetada pelas emoções; além disso, é ponto passivo na literatura que não se deve adiar decisões, por mais difíceis que sejam. Ademais, funcionários observaram uma colega de trabalho faltar sem sofrer consequências rápidas. Nesse sentido, Griffin (1996) alertou que, da mesma forma que não se deve negar benefícios, também não se deve evitar punições, mas ficou evidente a inexistência de um sistema de punição, o que representa uma dificuldade para a legitimação do poder da diretora. Observou-se um alto grau de acessibilidade à diretora e facilidade no agendamento da entrevista. A não obrigatoriedade do uso do uniforme realça a configuração de um ambiente de trabalho menos formal.
C	Ao comparar o diretor do primeiro ano de trabalho ao diretor atual, César informou que, no início, ele trabalhava muito, a ponto de não ter tempo para pensar estrategicamente, sendo que atualmente deixou de atuar como professor para se dedicar exclusivamente às atividades de gerenciamento de suas empresas, ou seja, delegou a função operacional para manter o foco na função estratégica. Acrescenta que tem despendido um tempo precioso na construção de <i>networking</i> , ou seja, estabelece uma rede de contatos profissionais que possam ser úteis e exemplifica contando que ajudou a eleger o atual prefeito da cidade e o mesmo retribuiu intermediando o agendamento de reuniões com empresários, para que o franqueado venda cursos <i>in company</i> ⁴ ; César mostrou, inclusive, as agendas que costuma levar como presente nessas ocasiões. Nesse aspecto, Morgan (2006), ao se referir às alianças interpessoais, expõe que amigos altamente colocados e coalizões com pessoas preparadas para transacionar apoio e favores para promover fins individuais oferecem fonte de poder, que pode ser construída por acaso ou cultivada de maneira intencional. Observou-se que César se atrasou para a entrevista, o que pode transmitir a mensagem subliminar de que seu tempo pessoal é mais importante.
D	Quando inquirida sobre o organograma da empresa e incitada a mencionar as funções que executa e quais delega, Laura surpreendentemente afirmou ser diretora, coordenadora pedagógica, gerente financeira, gerente de marketing e professora. Trata-se, então, de uma gestão altamente centralizada e, apesar de trabalhar muito, a franqueada não pretende deixar de lecionar, pois gosta muito de

⁴Cursos *in company* são pacotes que a franquia oferece às empresas, nos quais a escola se dispõe a montar uma turma exclusiva para os funcionários dessa empresa. As aulas podem ser ministradas tanto na sede da empresa quanto na escola e normalmente é exigida uma quantidade mínima de alunos.

	estar em sala de aula e classifica o contato com os alunos como especialmente gratificante. Pode-se encontrar uma explicação para esse grau de centralização nas palavras de Fleury e Fischer (1996), que ponderam que, enquanto a firma é pequena, cabem ao único responsável por ela as decisões em sua quase totalidade e a necessidade de descentralização administrativa ainda não se colocou. No entanto, insistir em operar a franquia sozinha pode constituir verdadeiras barreiras ao crescimento da empresa. Laura frequentemente celebra datas especiais com toda a equipe; ora jantam em um restaurante, ora preparam o próprio jantar na casa da diretora; rendem bons momentos. Isso pode ser interpretado como uma busca por aprovação social, lembrando que, para Weber (1992), a legitimidade é uma forma de aprovação social; além disso, a frequência desses eventos pode classificá-los como verdadeiros rituais, o que para Morgan (2006) são ferramentas usadas para delinear relações de poder na vida organizacional. Ao comparar a diretora do primeiro ano de atuação à diretora atual, Laura expôs uma mudança interessante de comportamento: passou a ser mais maleável em alguns aspectos e mais rigorosa em outros. Com relação às diretrizes da matriz, por exemplo, conta que a experiência permite melhor avaliá-las e as mesmas deixaram de ser tão “sagradas”. Talvez nos primeiros passos, devido à maior insegurança, seja natural que os franqueados se agarrem às normas, o que tende a se dissipar à medida que adquirem confiança (ou à medida que têm seu poder legitimado). Em suma, mais de 25 anos de trabalho trouxeram serenidade para avaliar as situações contingencialmente. Outro ponto é a questão da inadimplência. Laura explicou que se sensibilizava muito facilmente e tolerava que alguns alunos prosseguissem estudando mesmo com pendências financeiras acumuladas. Porém, recentemente, Laura estipulou a quitação total do nível corrente como pré-requisito para efetuar a rematrícula, afinal, franquias não são entidades filantrópicas, mas empresas privadas como qualquer outra: com contas a pagar. Observou-se que Laura exibe diplomas pendurados na parede de sua sala, como se estes lhe outorgassem o poder de mando. A diretora apresentou alto grau de objetividade.
--	---

Quadro 2 Aspectos marcantes ligados ao poder.

Fonte: elaborado pelos autores.

Com relação a eventuais demissões, a franqueada Laura coloca que, quando uma demissão se faz necessária, ela a executa sem o menor constrangimento e explica os motivos para que o funcionário reflita e evite cometer os mesmos erros. Exemplifica com o caso da secretária que se recusava a vestir o uniforme, até que certo dia foi convocada a comparecer na sala da diretora, a qual explicou: “Se o patrão determina que você use o uniforme, você usa o uniforme; é assim em qualquer empresa do mundo, inclusive nesta!”.

No departamento financeiro, Zenilda admite não fazer distinção entre o dinheiro da pessoa jurídica e o dinheiro da pessoa física, pois, eventualmente, compra um bem pessoal com o cartão de crédito corporativo ou vice-versa. Outro indicativo da falta de rigor é que uma de suas filhas leciona o idioma espanhol, porém, diferentemente dos demais professores, esta não assina a Folha de Ponto, tampouco recebe o salário proporcional às horas trabalhadas dentro do prazo, mas é recompensada sob demanda, ou seja, se precisa de um vestido novo, pede à

mãe, esta lhe dá e estão quites. O contador da empresa é o marido de Zenilda e, aparentemente, não interfere nos métodos da esposa, que reconhece não ser os mais adequados.

Griffin (1996) declarou que o poder está sensivelmente vinculado a um sistema de recompensa e punição. O quadro 3 explicita o modelo mental dos franqueados no que tange a esse sistema, o qual expressa uma categoria encontrada na análise das entrevistas, que contempla as ações dos empreendedores para obtenção de legitimidade no cotidiano do trabalho. Embora os estilos sejam diferentes, prevalecem as preocupações com o desempenho associado a algum tipo de benefício monetário ou psicossocial. Apenas a diretora da unidade D discorda da necessidade de agrados ou incentivos para obtenção de legitimidade.

Unidade	Sistema de recompensa e punição
A	O diretor Alberto exemplificou o método de comissionamento sobre venda de curso de sua atendente: a mesma recebe um valor fixo por aluno, sendo metade paga pelo próprio cliente como taxa de matrícula e a outra metade paga pela empresa. Além disso, lhe é imposta uma meta que, caso seja cumprida, lhe dá o direito a um bônus extra equivalente a 10% sobre o valor total das comissões já arrecadadas. Alberto confessou, no entanto, não existir nenhuma padronização no que tange às punições, mas acrescenta que, caso haja um desempenho medíocre contínuo, ele gera punições psicológicas criando um ambiente de trabalho desfavorável, de modo que o funcionário e ele venham a convergir quanto ao desligamento do funcionário com relação à empresa como a melhor solução alternativa. Esclarece que, dessa forma, se evita expor as falhas do colaborador como o motivo da demissão, para resguardar sua autoestima. Orgulha-se, em pouco mais de uma década de atuação nesse ramo de atividade, nunca ter sofrido nenhuma ação trabalhista.
B	Zenilda declarou não haver um padrão em relação às políticas de recompensas da empresa, mas narrou que, em determinada ocasião, sua secretária solicitou as férias no dia do seu aniversário e foi presenteada com uma passagem para a região nordeste do país. Então, os funcionários são recompensados pelo seu trabalho e não só em termos salariais, o que é bom para o processo de legitimação do poder; porém, a ausência de normas, por um lado, demonstra a espontaneidade da diretora e a torna mais humana e menos mecânica por atribuir um maior sentido ao presente, por outro lado, questiona sua imparcialidade e facilita uma incursão às injustiças, o que é ruim para a legitimação do poder da franqueada, visto que Griffin (1996) ratificou que um sistema de recompensa e punição deve ser justo, uma vez que os funcionários têm um agudo senso de justiça.
C	César informou haver a imposição de uma meta para as agentes de atendimento e criticou o sistema de comissionamento por aluno, pois acredita que os alunos procuram a escola em razão do investimento em marketing e que a matrícula seria inevitável, também pensa que esse método de recompensa motiva apenas inicialmente e logo deixa de ser eficaz. Com relação aos professores, o diretor seleciona um por semestre e o contempla com uma viagem de uma semana com todas as despesas pagas pela empresa, para que o funcionário concilie turismo com um treinamento realizado diretamente na sede da franqueadora. O critério de seleção é o comprometimento. César observa o cumprimento do horário, os índices

	de reclamações dos alunos e a disponibilidade para ministrar aulas de reforço. Além disso, os mesmos têm acesso livre à máquina de café e uma conta na cantina da escola que, ao final do mês, é descontada diretamente da folha de pagamento com uma redução de 10%. César também manifestou a intenção de instalar um ar condicionado na sala dos professores e disse que ainda não o fez, pois está esperando o momento certo; para ele, é importante atribuir um sentido ao presente e é igualmente importante que os professores percebam isso. Tanto uma viagem quanto um ar condicionado se traduzem em bem-estar aos subordinados, o que para Weber (1992) é fundamental que a gerência ofereça para que o poder não se dissipe.
D	A diretora Laura esclareceu que não existe tal sistema em sua empresa, simplesmente porque ela não acredita que ele funcione. Logo, ressalta que essas políticas nunca fizeram falta e por isso não pretende implementá-las. Na opinião da diretora, quando um colaborador é admitido, o comprometimento deve vir no “pacote” e não “comprado separadamente”; afinal, o sucesso da empresa e o sucesso dos colaboradores estão interligados, ou seja, quanto mais alunos a escola tiver, mais trabalho os professores terão e, conseqüentemente, mais dinheiro para todos. Laura espera que seus subordinados tenham essa consciência e se empenhem em captar e fidelizar os clientes sem esperar nenhum tipo de benefício adicional em troca. Talvez o pensamento de Laura possa até fazer algum sentido, mas vai de encontro aos ensinamentos de Griffin (1996), de que não se deve negar benefícios, do contrário, a legitimação do poder fica comprometida.

Quadro 3 Sistema de recompensa e punição.

Fonte: elaborado pelos autores.

Ao serem incitados a recordar de algum problema inerente a algum colaborador, ninguém mencionou conflitos pessoais ou dificuldades de relacionamento, mas, pressupondo que eles existam, observa-se que há uma peculiaridade na forma com que os franqueados lidam com o conflito. Os diretores Laura e Alberto adotam procedimentos opostos ao executar demissões. Enquanto Laura resolve o conflito recorrendo às regras e aos regulamentos da empresa, expondo claramente os motivos, com objetivo de conscientizar o ex-funcionário de suas falhas, para que o mesmo venha a apreender e se profissionalizar, Alberto, por meio de uma manobra política, encobre o conflito ao ocultar o motivo da demissão e prefere não entrar no mérito dos “porquês”, evitando um possível desgaste no relacionamento.

Recapitulando o drama da funcionária adicta e a forma com que Zenilda conduz o setor financeiro da empresa, somado ao episódio do presente, considera-se que, apesar de bem-intencionada, Zenilda adota uma postura administrativa “caseira” e intuitiva, que pode ocultar alguns perigos ligados ao seu poder de mando. E, por meio dessa não distinção entre empresa e família, infere-se que Zenilda seja uma gestora com ênfase nas relações sociais e não voltada às tarefas. Já Laura dirige a empresa visando ao cumprimento de normas, o que dificilmente abre espaço para sensibilidade no âmbito dos relacionamentos.

O documento analisado foi o manual de gestão de pessoas da rede, o qual recomenda que o diretor esteja localizado no topo, sem par, do organograma hierárquico, denotando uma valorização da autoridade formal. Entretanto, em dado momento, afirma que o líder não deve conquistar o respeito da equipe pela sua posição; a literatura sugere que o poder não se legitima *apenas* pela posição. O manual acrescenta ainda que liderar não é exercer poder, incorrendo ao senso comum de que o poder é algo negativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia inicial de um processo de legitimação de poder envolvia apenas o patrão e seus subordinados como principais agentes, e tinha um caráter quase que exclusivamente relacional. Esta visão se tornou um tanto quanto míope, ao passo que alguns entrevistados a ampliaram, mostrando que tal aceitação também deve ocorrer perante a sociedade. Além disso, a legitimação do poder ultrapassa o campo das relações, pois envolve a “aprendizagem” de maneira geral, o que, por conseguinte, traz “autoconfiança” àquele que ocupa a cadeira de gestor, criando uma sinergia entre aprendizagem e autoconfiança.

Portanto, respondendo à pergunta de pesquisa, observou-se que a legitimação do poder não parece ser plena, tendo em vista que, diante das diversas fontes de poder, a pesquisa mostrou que os diretores apresentam formas diferenciadas de obtenção de legitimação. A quantidade dessas fontes também pode variar, porém um maior número delas não necessariamente é sinônimo de legitimação consolidada, uma vez que elas podem ser oriundas da própria complexidade da estrutura da empresa, não se fazendo necessárias em organizações mais rudimentares. Isso levanta outra questão: Seria possível medir o nível de legitimação do poder quantitativamente, adotando alguns critérios mais ou menos importantes?

Aos futuros empreendedores que aqui buscam subsídios, talvez se frustrem diante da ausência de garantias, no entanto, cabe ressaltar que, diante do caráter imaterial de fenômenos ligados ao ser humano, não há certeza absoluta. Nenhum participante desta pesquisa esteve totalmente preparado em seu primeiro dia de trabalho e todos criaram uma cultura organizacional naturalmente, com base em seus valores e suas crenças, sejam eles de fundo intuitivo ou acadêmico, cultura esta que se remoldurou com o passar do tempo. Sugere-se, entretanto, que se criem padrões para punir com exemplaridade, mas apenas quando necessário, na medida certa e de forma simétrica com relação aos demais, pois o desenvolvimento de um senso de



disciplina é a finalidade e não a punição em si. Estipule também critérios de recompensa, a fim de demonstrar gratidão à sua equipe de trabalho, pois isso cria um sentimento de lealdade e a equipe será mais útil em tempos de conflito.

Quanto às limitações da pesquisa, Lima (2005) expõe que métodos qualitativos pressupõem a elaboração de textos, o que constitui tarefa intelectualmente exigente, uma vez que o conteúdo pode facilmente descambar para percepções pessoais e julgamentos de valor pouco significativos.

Com relação às entrevistas, Vieira e Tibola (2005) esclarecem que, as evidências coletadas podem sofrer a influência dos entrevistadores e, por isso, podem ser interpretadas de acordo com as idiossincrasias de quem faz e relata a entrevista.

Outra preocupação em relação ao estudo de caso é o fato de que o estudo de um ou alguns casos constitui uma amostra não probabilística da população e, por isso, torna-se temerária qualquer tentativa de generalização (YIN, 1989 apud BRESSAN, 2000).

Contudo, julga-se o estudo como positivo, tendo em vista que nele se criou uma ponte entre teoria e realidade, ao analisar as práticas de exercício de poder que os franqueados adotaram ao longo de seus processos de legitimação do poder de forma contextualizada com a literatura, permitindo destacar acertos e identificar incongruências, oferecendo assim, de forma harmônica aos objetivos propostos, um norte ao empresário.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

AMORIM, M. C. S; PEREZ, R. H. M. Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina: **RCA – Revista de Ciências da Administração**.v. 12, n. 26, p. 221- 243, jan./abr., 2010.

BIELOUS, G. Seven power bases and how to effectively use them. **Super Vision**. Oct, 1995.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**.v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul.2005.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2012.

BRESSAN, F. O método do estudo de caso. **Administração On-Line**. 2000.

CALDAS, M.; MOTTA, F. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009.

CORRIGAN, P. **Shakespeare na administração de negócios**: lições para gerentes e executivos que ambicionam atuar como verdadeiros líderes no mundo de hoje. São Paulo: Makron, 2000.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 5. ed. São Paulo: Campus, 2014.

FINKELSTEIN, S. Power in top management teams: dimensions, measurements and validation. **Academy of Management Journal**. Aug. 1992.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.



FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 28. ed. São Paulo: Graal, 2014.

GIGLIO, E.; PUGLIESE, R. L.; SILVA, R. M. Análise dos conceitos de poder nos artigos brasileiros sobre redes. **Revista de Administração da Unimep**. v. 10, n. 3, set./dez., 2012.

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

GRIFFIN, G. R. **Maquiavel na administração**: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa. São Paulo: Atlas, 1996.

KATZENBACH, J. R. **Os verdadeiros líderes da mudança**: como promover o crescimento e o alto desempenho na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KICH, J. I. F. et al. Relações de poder no processo de planejamento estratégico. **Revista de Administração FACES Journal Belo Horizonte**. v. II, n. 2, p. 85-106, abr./jun. 2012.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

LEÃO, A. L. M. S. et al. “E se colocar pimenta?” A construção empreendedora da Chilli Beans. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 2, p. 209-220, mar./abr. 2015.

LIMA, M. C. O método de pesquisa-ação nas organizações: do horizonte político à dimensão formal. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v. 3, n. 2, p. 139-152, maio/ago. 2005.

MATTOS, P. L. C. L. A. Entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **RAP – Revista de Administração Pública**. v. 39, n. 4, p. 823-847, jul./ago. 2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.



PAZ, J. A.; SILVIA JÚNIOR, A. S. **A liderança na “corda bamba”**: Quais habilidades o líder deve desenvolver para gerenciar e não potencializar conflitos? UFPE – Universidade Federal de Pernambuco. Anais do Enanpad, 2009.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

THURLER, M. G. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v. 9, n. 2, p. 9-33, abr./jun., 2005.

WEBER, M. **Economia y sociedad**: esbozo de sociología comprensiva. 2. ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 5. ed. USA: Sage Publications Inc., 2014.