PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Antônio dos Santos Silva

A LIDERANÇA COMO RELAÇÃO SOCIAL:

Uma Proposta de Abordagem Interpretativa a Partir da Teoria da Ação Social e das Estruturas Típicas de Dominação Weberianas

Belo Horizonte

2015

ANTÔNIO DOS SANTOS SILVA

A LIDERANÇA COMO RELAÇÃO SOCIAL:
Uma Proposta de Abordagem Interpretativa a Partir da Teoria da Ação Social e das Estruturas Típicas de Dominação Weberianas

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Moreira Carvalho Neto.

Área de concentração: Administração

Belo Horizonte
2015

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Silva, Antônio dos Santos
S586l A liderança como relação social: uma proposta de abordagem interpretativa a partir da teoria da ação social e das estruturas típicas de dominação weberianas / Antônio dos Santos Silva. Belo Horizonte, 2015.
341 f.: il.

Orientador: Antônio Moreira Carvalho Neto
Tese (Doutorado)- Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Weber, Max, 1864-1920 - Crítica e interpretação. 2. Liderança. 3. Relações humanas. 4. Sindicalismo. I. Carvalho Neto, Antônio Moreira . II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.012.4

ANTÔNIO DOS SANTOS SILVA

A LIDERANÇA COMO RELAÇÃO SOCIAL:
Uma Proposta de Abordagem Interpretativa a Partir da Teoria da Ação Social e das Estruturas Típicas de Dominação Weberianas

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.
Área de concentração: Administração

Orientador Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Prof. Dr. Júlio Ferreira de Oliveira (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna
(Fundação Dom Cabral/ Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva (Universidade Federal da Paraíba)

Prof. Dr. Maurício Reinert do Nascimento (Universidade Estadual de Maringá)

Belo Horizonte, 26 de fevereiro de 2015

Dedico esta tese às pessoas mais importantes da minha vida: minha esposa Clarinda, meus filhos João, Sarah, Janine e Guilherme; e aos meus pais Antônio e Maria (in memoriam).

Mantra do dia: "nossa vida vai mudar..."

AGRADECIMENTOS

E correndo Filipe, ouviu que lia o profeta Isaías, e disse: entendes tu o que lês? E ele disse: como poderei entender, se alguém não me ensinar? E rogou a Felipe que subisse e com ele se assentasse. *Atos 8: 30-31*

Não é fácil traduzir sentimentos de gratidão em palavras. Mas, recordando a passagem evangélica na qual um viajante trava este diálogo com Filipe, ávido em assimilar o conhecimento dos pergaminhos (a fonte da vida eterna), me questiono sobre quantos pergaminhos encontramos pela vida e quantos filipes são necessários para desvelar seus conteúdos. Por isto, este texto de agradecimento é para homenagear os "meus" filipes. As pessoas sem as quais o significado desta construção intelectual, e pessoal, estaria incompleto.

Antes agradeço a Deus, "*a Ti toda honra e toda glória*..." por este trabalho.

Agradeço a cada um dos professores, hoje colegas, que passaram pela minha vida imprimindo conhecimento e vivência ética. Não há como mensurar minha admiração por todos vocês. Mas, na impossibilidade de nomear a todos, destaco alguns em especial, por se tornarem os exemplos mais próximos para minha postura acadêmica nestes últimos anos.

Dentre estes, agradeço de modo especial ao Prof. Dr. Armindo Teodósio (Teo), companheiro de debates teóricos desde o segundo período de graduação. Seu exemplo de dedicação ao magistério e de busca pelo conhecimento sempre me inspiraram.

Agradeço ao meu orientador Antônio Carvalho Neto, por me receber no seu círculo seleto de discípulos e por construir comigo estas páginas que marcam uma nova fase da minha vida. Todo o meu esforço, nestes quatro anos, foi para honrar a confiança que me dedicou.

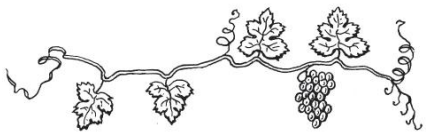
Agradeço aos meus avaliadores do projeto e desta tese: Prof. Júlio (mestre por excelência, admirado sempre), Prof. Anderson (sempre atencioso), Prof. Maurício (a quem espero não ter decepcionado com minha leitura de Weber), Prof. Anielson (colega dedicado) e Prof. Jair (cidadão da boa terra). Obrigado pelas inestimáveis contribuições neste trabalho.

Agradeço encarecidamente ao suporte de secretaria do PPGA da PUC Minas: Jaqueline, Paola, Marcos, Pedro e Cristiano. Todos vocês são nota mil.

Agradeço também, pelo companheirismo nas angústias da construção da tese, aos meus colegas de grupos de trabalho no doutorado: Lucas, Fabrício, Junia, Viviane, José Ricardo, Gustavo, Tatiana, Lidiane, Manoel, Heloísa e tantos outros. Continuaremos juntos.

Agradeço à minha família, em reconhecimento das privações às quais se submeteram para que eu realizasse mais este sonho. Ainda existem outros..., se preparem!!!

Por fim, agradeço à CAPES/PROSUP e ao CNPq, pelo apoio à pesquisa desta tese.



“Quando o servidor está pronto,
o serviço aparece”

André Luiz - “O nosso lar” psicografia de Francisco Cândido Xavier

RESUMO

Esta tese apresenta uma proposta de abordagem do fenômeno liderança sob a perspectiva da sociologia compreensiva weberiana. Trata-se a liderança como relação social, no sentido weberiano de autoridade, fundamentando-se em duas de suas teorias: a teoria da ação social e a sociologia da dominação. É uma proposta de abordagem alternativa ao *mainstream* por utilizar-se de uma matriz teórica sociológica para o estudo deste fenômeno, que usualmente é abordado segundo uma matriz de natureza psicológica. A razão desta tese é por entender-se que as teorias atuais sobre liderança captam apenas parte do conteúdo subjetivo atribuído pelos agentes a suas ações sociais, por se desconsiderar a constelação de causas que constituem o conteúdo subjetivo para as ações sociais dos envolvidos. Na pesquisa de campo, realizada em associações sindicais brasileiras, aplicou-se o método interpretativo weberiano, utilizando-se de categorias genéricas extraídas das duas teorias, dividida em duas etapas: uma exploratória e uma explicativa. A primeira etapa buscou evidências por meio de entrevistas em duas inserções de campo, quando foram identificados quatro temas (o papel dos dirigentes como lideranças do movimento sindical; conflito entre as lideranças históricas e jovens; sucessão; fatores condicionantes ambientais) recorrentes nas relações sociais entre os sindicalistas e cinco grupos de ordens (a ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais; a repressão política como elemento de seleção de valores e de pessoas; transmissão da ideologia marxista; clima de desconfiança entre as partes; vigência de leis nas relações de trabalho) que atribuíam o sentido subjetivo a estes temas. Na segunda etapa, realizou-se extensa pesquisa em 115 documentos para identificar a origem dos sentidos subjetivos destas ordens. Os resultados mostraram que a fonte destas ordens se encontrava nos processos de formação sindical que se desenvolveram desde a década de 1950. Ficou evidente na pesquisa que, para a compreensão integral do fenômeno da liderança, não se pode desprezar o conteúdo subjetivo das ordens que geram a coesão social na formação social em que o líder atua. A pesquisa evidenciou, também, que os estudos de tipos ideais de estruturas de dominação em organizações precisam considerar as características do carisma antiautoritário descrito por Weber em *Economia e sociedade*. Por isto, consideramos que a explicitação das ordens gestadas no processo formativo dos sindicalistas, que atribuem o sentido subjetivo para as suas relações sociais, e o resgate do conceito de carisma antiautoritário para o estudo da liderança são as maiores contribuições desta tese.

Palavras-chave: Liderança. Weber. Relação Social. Sindicalismo. Formação sindical.

ABSTRACT

This thesis presents an approach to the leadership phenomenon from the perspective of Weber comprehensive sociology as a social relation in the weberian sense of authority based on two of his theories: the theory of social action and the sociology of domination. We proposed an alternative approach to the mainstream. The use of a sociological theoretical framework is a novelty when compared to the psychological that is commonly used. This thesis justifies itself as alternative because the current theories on leadership capture only part of the subjective content given by the actors to their social actions and disregard the constellation of causes that are the subjective content for the social actions of those involved. The research on Brazilian unions applied the weberian interpretive method using generic categories drawn from the two theories divided into two stages, one exploratory and the other explanatory. The first stage sought evidence through interviews and identified four recurrent themes (union leaders role in the trade unions movement; historical versus young leaders; succession; conditioning contextual factors) in social relations between the union leaders and five groups of orders (ethic and religion as individual values and beliefs; political repression as an element to choose people and values; marxist ideology transmission; lack of trust between social actors; labor legislation) that attributed the subjective sense to these themes. The second stage consisted of an extensive research in 115 documents to identify the origin of the subjective sense of these orders. Results showed that the source of these orders was in the process of learning unionism that has developed in Brazil since the 1950s. The research showed that to understand the phenomenon of leadership one cannot disregard the subjective content of the orders that generate social cohesion in the social formation where the leader acts. The research showed also that studies on ideal types of domination configurations in organizations need to consider the characteristics of the anti-authoritarian charisma described by Weber in Economy and Society. Therefore, we believe the action to explicit the orders gestated in the learning process the union leaders experienced which attribute the subjective meaning to their social relations and the rescue of the concept of anti-authoritarian charisma to the study of leadership are the major contributions of this thesis.

Keywords: Leadership. Weber. Social Relation. Unionism. Learning on Unionism.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEPEC - A ética Protestante e o espírito do capitalismo (livro)
ANPAD - Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEDOC – Centro de documentação
CONCLAT - Conferência Nacional da Classe Trabalhadora
CUT - Central Única dos Trabalhadores
DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
ES - Economia e sociedade
FETAEMG - Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Minas Gerais
FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
NERHURT - Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho
RT - Relações de Trabalho
UGT – União Geral dos Trabalhadores

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Proposta de visão esquemática do conceito weberiano de Ação..... 48
Figura 2: Proposta de visão esquemática do conceito weberiano de Ação Social... 51
Figura 3: Proposta de visão esquemática do conceito weberiano de Relação Social..... 57
Figura 4: Regularidades na ação social..... 62
Figura 5: Relação social na vigência de ordens..... 63
Figura 6: Tipos de relações sociais..... 72
Figura 7: Relação entre poder e tipos de dominação..... 82
Figura 8: An affective events model of charismatic leadership behavior emergence..... 147
Figura 9: Tipologia da coordenação da ação de Weber..... 153
Figura 10: Arquitetura dos "Termos sociológicos fundamentais" de Weber..... 158
Figura 11: Esquema proposto de uma análise constelatória de fenômenos sociais... 160
Figura 12: Tipologia da orientação da ação de Weber..... 162
Figura 13: Relações sociais estudadas..... 182
Figura 14: Desenho da pesquisa..... 190
Figura 15: Cartaz da "1ª conferência da política nacional de formação", 1999..... 224
Figura 16: Cartaz da "1º de maio, cem anos de luta", 1986..... 224
Figura 17: "Localização e abrangência das escolas", em 1998..... 225
Figura 18: Relação entre empregador e empregado segundo a Pastoral operária na década de 1970-80..... 238
Figura 19: "Precisa-se" ano 1979..... 240
Figura 20: 1ª CONCLAT - Conferência Nacional das Classes Trabalhadoras. Debates Preparatórios - 1981..... 240
Figura 21: Relação entre os temas da pesquisa, a estrutura de dominação e o ambiente das associações..... 266
Figura 22: Relação entre liberdade da ação pessoal do líder e a estrutura de dominação..... 291
Figura 23: Relação entre estruturas de dominação e a apropriação de poder pelo Quadro Administrativo..... 292

Quadro 1: Quadro resumo das estruturas de dominação..... 118
Quadro 2: Pesquisas das Teorias Contingenciais e Situacionais..... 129
Quadro 3: Premissas da Liderança Carismática..... 132
Quadro 4: Premissas da Liderança Transformacional..... 134
Quadro 5: Premissas da Liderança Transacional..... 136
Quadro 6: Um quadro de três dimensões: as dimensões, categorias e aspectos de liderança examinada (explícita ou implicitamente) em teorias da liderança..... 142
Quadro 7: Discrepâncias entre Burns (1978, 2003) e Bass (1985, 1998) abordagens em termos de suas interpretações dos 12 fatores que afetam a liderança..... 144
Quadro 8: Categorias genéricas com foco no indivíduo..... 154
Quadro 9: Categorias genéricas com foco na Relação social..... 155

Quadro 10: Categorias genéricas com foco na Formação social..... 156
Quadro 11: Passos para abordagem de um fenômeno social segundo Weber..... 159
Quadro 12. Quadro resumo das categorias genéricas de análise da pesquisa..... 179
Quadro 13: Quadro resumo da caracterização dos entrevistados da primeira etapa da pesquisa 2011-12..... 183
Quadro 14: Principais questões das entrevistas..... 184
Quadro 15: Etapas da pesquisa..... 189
Quadro 16: Caracterização dos entrevistados da primeira inserção de campo, agosto de 2011..... 192
Quadro 17: Caracterização dos entrevistados da segunda inserção de campo, agosto de 2012..... 205
Quadro 18: Quadro resumo de temas e dos grupos de ordens da pesquisa..... 217
Quadro 19. Primeiro grupo de ordens..... 233
Quadro 20. Segundo grupo de ordens..... 238
Quadro 21: Recortes do caderno 9 de formação sindical sobre socialismo - (CUT 1987e)..... 244
Quadro 22: Terceiro grupo de ordens..... 245
Quadro 23: Comportamentos não recomendáveis e comportamentos desejáveis dos dirigentes sindicais..... 250
Quadro 24: Quarto grupo de ordens..... 251
Quadro 25: Quinto grupo de ordens..... 256
Quadro 26: Afinidade eletiva entre os temas, os grupos de ordens e as categorias analíticas..... 258
Quadro 27: Correlação entre o tema "o papel dos dirigentes como lideranças do movimento sindical", as estruturas de dominação e os grupos de ordens..... 267
Quadro 28: Correlação entre o tema "Conflitos entre as lideranças históricas e jovens na ocupação de cargos em sindicatos", as estruturas de dominação e os grupos de ordens..... 268
Quadro 29: Correlação entre o tema "Sucessão", as estruturas de dominação e os grupos de ordens..... 269
Quadro 30: Correlação entre o tema "Fatores condicionantes ambientais", as estruturas de dominação e os grupos de ordens..... 270
Quadro 31: Quadro resumo da correlação entre temas, estruturas de dominação e os grupos de ordens..... 271
Quadro 32: Dez conselhos para militantes de esquerda..... 278
Quadro 33: Correlação entre o tema "Autoridade do líder", as estruturas de dominação e os grupos de ordens..... 294
Quadro 34: Correlação entre o tema "Autojustificação do líder", as estruturas de dominação e os grupos de ordens..... 295
Quadro 35: Correlação entre o tema "Obediência do liderado", as estruturas de dominação e os grupos de ordens..... 296
Quadro 36: Correlação entre o tema "Legitimação da autoridade pelo liderado", as estruturas de dominação e os grupos de ordens..... 297
Quadro 37: Quadro resumo da correlação entre os temas de estudo da liderança, as estruturas de dominação e os grupos de ordens..... 298

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	15
1.1	**Problemática**	15
1.2.	**Objetivos**.....	26
1.2.1	***Objetivo geral***.....	26
1.2.2	***Objetivos específicos***.....	26
1.3	**Justificativas**.....	29
2	**NOÇÕES INTRODUTÓRIAS DA TEORIA E METODOLOGIA WEBERIANAS .....**	39
2.1	**A discussão sobre a aplicabilidade de conceitos na análise sociológica e a construção de tipos ideais .....**	41
2.2	**Algumas questões distintivas da metodologia weberiana.....**	44
3	**TEORIA WEBERIANA DA AÇÃO SOCIAL .....**	46
3.1	**Ação.....**	48
3.2	**Ação social.....**	50
3.2.1	***Razões que definem a ação social*.....**	53
3.3	**Relação social .....**	56
3.3.1	***Regularidades na ação social*.....**	59
3.4	**Ordem legítima.....**	62
3.5	**Tipos especiais de relações sociais.....**	68
3.6	**Relações sociais abertas ou fechadas.....**	72
3.7	**Autonomia e gestão nas associações.....**	76
3.8	**Poder, dominação e disciplina.....**	77
4	**AS ESTRUTURAS DE DOMINAÇÃO WEBERIANAS.....**	80
4.1	**Dominação e administração. Natureza e limites da administração democrática .....**	83
4.2	**Dominação por meio de organização. Fundamentos da validade da dominação.....**	86
4.3	**A dominação legal e a estrutura de dominação com quadro administrativo burocrático.....**	89
4.4	**Dominação tradicional - estruturas patriarcal e patrimonial.....**	94
4.5	**Dominação carismática.....**	100
4.5.1	***Rotinização do carisma* .....**	105
4.5.2	***A reinterpretação antiautoritária do carisma*.....**	109
4.5.3	***Colegialidade e divisão de poderes* .....**	111
4.5.4	***Representação* .....**	113
4.6	**Implicações sobre o uso prático de estruturas dominação em pesquisa**	115
5	**A LIDERANÇA ENTRE DUAS PERSPECTIVAS DE ANÁLISE: A COMPORTAMENTAL PSICOLÓGICA E A SOCIOLÓGICA.....**	120
5.1	**Natureza da abordagem predominante para o estudo do fenômeno da liderança.....**	121

5.2 **5.2 Teorias sobre liderança - da Teoria do Grande Homem às Teorias Situacionais..... 122**
5.2.1 ***Teoria do Grande Homem..... 122***
5.2.2 ***Teoria dos Traços..... 124***
5.2.3 ***Teoria comportamental..... 125***
5.2.4 ***Teorias contingenciais ou situacionais..... 127***
5.3 **Premissas e pressupostos da nova liderança..... 131**
5.3.1 ***A liderança carismática..... 131***
5.3.2 ***A liderança transformacional..... 134***
5.3.4 ***A liderança transacional..... 135***
5.4 **Sobre as categorias analíticas utilizadas em estudos sobre liderança.... 138**
5.5 **Categorias analíticas para a abordagem da liderança como objeto empírico a partir da sociologia weberiana 148**
5.6 **A análise constelatória nos ensinos weberianos..... 158**

6 **METODOLOGIA..... 161**
6.1 **Epistemologia e metodologia weberianas para estudo de fenômenos sociais..... 161**
6.1.1 ***Interpretação e compreensão..... 163***
6.1.2 ***Regras e normas..... 169***
6.1.3 ***Sinais externos da relação social..... 172***
6.2 **A nossa pesquisa..... 174**
6.3 **Definição do método..... 175**
6.4 **Definição das unidades sociais de análise..... 176**
6.4.1 ***Para a etapa exploratória..... 176***
6.4.2 ***Para a etapa explicativa..... 176***
6.5 **Definição de sujeitos de pesquisa..... 177**
6.5.1 ***Para a etapa exploratória..... 177***
6.5.2 ***Para a etapa explicativa..... 177***
6.6 **Categorias analíticas genéricas aplicadas na pesquisa..... 178**
6.7 **Estratégia e técnicas de coleta e análise de dados..... 180**
6.7.1 ***Primeira etapa: exploratória..... 180***
6.7.2 ***Segunda etapa: explicativa..... 186***
6.8 **Desenho da pesquisa..... 189**

7 **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA 191**
7.1 **Pesquisa Exploratória – 2011-2012 ..... 191**
7.1.1 ***Primeira inserção exploratória de campo - agosto de 2011..... 192***
7.1.1.2 *Primeiras reflexões sobre tipos, coordenação e orientação das ações e relações sociais dos sindicalistas..... 193*
7.1.1.2.1 Tema 1: O papel dos dirigentes como lideranças do movimento sindical.. 193
7.1.1.2.2 Tema 2: Conflitos entre lideranças históricas e jovens na ocupação de cargos em sindicatos..... 196
7.1.1.2.3 Tema 3: Sucessão 200
7.1.1.2.4 Tema 4: Fatores condicionantes ambientais..... 203
7.1.2 ***Segunda inserção exploratória de campo agosto de 2012..... 205***
7.1.2.1 *Relatos de experiências nas relações sociais que sugerem a vigência de ordens e de estruturas de dominação em sindicatos* 207
7.1.2.1.1 1º grupo de ordens - A ética e a religião como formadores de valores e

	crenças individuais.....	210
7.1.2.1.2	2º grupo de ordens: A repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro.....	211
7.1.2.1.3	3º grupo de ordens: Transmissão da ideologia marxista na formação sindical.....	212
7.1.2.1.4	4º grupo de ordens: O clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua.....	213
7.1.2.1.5	5º grupo de ordens: A vigência de leis como fonte de conflitos nas relações de trabalho.....	214
7.2	**2ª etapa da pesquisa: pesquisa documental.....**	218
7.2.1	***Formação ou educação sindical.....***	218
7.2.2	***1º grupo de ordens: A ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais.....***	227
7.2.3	***2º grupo de ordens: A repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro.....***	233
7.2.4	***3º grupo de ordens: Transmissão da ideologia marxista.....***	239
7.2.5	***4º grupo de ordens: O clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua.....***	246
7.2.6	***5º grupo de ordens: A vigência de leis nas relações de trabalho.....***	251
7.3	**Desfecho da análise constelatória segundo a proposta weberiana: a atribuição do sentido subjetivo das relações sociais dos sindicalistas em relação aos temas estudados.....**	259
7.3.1	***3º grupo de categorias de análise: nível da formação social.....***	259
7.3.2	***2º grupo de categorias de análise: nível da relação social.....***	263
7.3.3	***1º grupo de categorias de análise: nível do indivíduo.....***	264
7.4	***Finalmente... o sentido subjetivo dos temas e a abrangência da pesquisa***	265
7.4	**Princípios teóricos da liderança como relação social e sua aproximação da vivência sindical.....**	272
7.4.1	***Relação da liderança com os três tipos especiais de relação social segundo Weber.....***	284
7.4.2	***A liderança carismática em associações sindicais.....***	287
8	**CONSIDERAÇÕES FINAIS.....**	300
8.1	**Sobre nossos objetivos de pesquisa.....**	308
8.2	**Implicações gerenciais para o argumento central desta tese.....**	313
8.3	**Sugestões para pesquisas futuras.....**	315
8.4	**Sobre as contribuições desta tese.....**	316
	REFERÊNCIAS.....	319
	Referências Bibliográficas.....	319
	Referências de documentos.....	328
	APÊNDICES	

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

> A função da ciência é [...] transformar em problema o que é evidente por convenção (Weber 1999, p. 370).

Este trabalho apresenta uma investigação do fenômeno liderança sob a perspectiva da sociologia compreensiva[1] weberiana, tratando a liderança como relação social, no sentido weberiano de autoridade, tendo como referências, portanto, os tipos ideais de dominação. Contudo, desde já deixamos claro que o filtro que utilizamos no uso desta perspectiva é o da teoria das organizações, com foco em administração, visto que outros são, também, possíveis. A liderança pode ser objeto, por exemplo, de estudos das Ciências políticas, da Filosofia, da Economia, da Política, entre outros. Não ignoramos a possibilidade de que a teoria weberiana possa ter servido a estas ciências para interpretação do fenômeno liderança nestes outros campos de estudo, mas estamos interessados na contribuição que esta perspectiva de análise do fenômeno pode oferecer à administração.

Nesta iniciativa não se trata de uma tentativa de superação dos estudos atuais da temática liderança, mas a proposta de uma forma alternativa de olhar para o fenômeno, que inclui o deslocamento do foco atual no indivíduo e suas percepções para o conteúdo de sentido atribuído pelos agentes neste tipo de relação social. A nossa escolha de trabalhar com Weber trouxe consequências, também, para o método de pesquisa que empregamos. É que a teoria weberiana sobre fenômenos sociais possui exigências metodológicas que não são satisfeitas por boa parte dos métodos e técnicas de pesquisa qualitativa que empregamos atualmente, como veremos no decorrer do nosso relato. A solução para este problema seria uma combinação deles. Mas porque combinar método e técnicas se o próprio Weber (1864-1920) apresenta um método completo a ser seguido? Escolhemos, então, estudar e buscar aplicar, na medida de nossas limitações, o método interpretativo weberiano para fenômenos sociais. Portanto, de imediato, devido à escolha do autor de referência, já foram dois os desafios que enfrentamos neste nosso trabalho: 1- aplicar a teoria e o método weberianos para fenômenos sociais no estudo da liderança; e, 2- desvencilhar-se das amarras e vícios de

[1] A sociologia weberiana recebe nomes diferentes, dependendo dos autores citados. Schluchter (2011, pp. 325-330), por exemplo, a chama de "sociologia interpretativa". Boudon (1995, pp. 27-57) a chama de "sociologia da ação". Preferimos adotar, todavia, a forma como o próprio Weber (2004, v. 1, p. 1) se refere a ela: "sociologia compreensiva".

interpretação deste tema, advindo do modo como ele tem sido estudado nos últimos cem anos pela academia.

Portanto, à luz de Weber, este trabalho comporta uma tese proposta em duas vertentes sobre o estudo do fenômeno liderança: a teoria e o método de investigação. Neste caso, equivaleria dizer que as teorias atuais sobre liderança captam apenas parte do conteúdo subjetivo atribuído pelos agentes a suas ações sociais, por não se considerar o fenômeno todo, mas apenas a porção mais evidente (visível ou verbalizada) do fenômeno, desconsiderando a constelação de causas que lhe constituem o conteúdo subjetivo, contribuição esta que a sociologia compreensiva já havia dado há mais de cem anos, mas não plenamente considerada em estudos organizacionais, nem para este fenômeno da liderança em particular. Isto porque, na investigação dos relacionamentos entre líderes e liderados, os pesquisadores tendem a privilegiar a perspectiva do indivíduo e os traços de personalidade na explicação dos motivos e das relações causais da ação efetuada na forma, principalmente, de relatos de experiências ou de identificação de escalas comportamentais. Portanto, uma análise sujeita a vieses e incompleta do ponto de vista da sociologia weberiana. Por isto, entendemos que a abordagem do tema liderança como relação social, utilizando-se das categorias weberianas para estudo de dominação, pode contribuir para uma visão mais ampla do fenômeno, clarificando relações causais para sua ocorrência, bem como o entendimento de suas possíveis regularidades, o que não poderia ser captado pelas teorias nem pelos métodos mais utilizados atualmente para a investigação do fenômeno. Mas, antes de adentrarmos na discussão propriamente dita, devemos antecipar outra característica importante para estudos da sociologia compreensiva na visão de Weber: a forma como ele entende os conceitos[2].

Com nossa iniciativa, não tivemos a intenção de fazer avançar nem o entendimento sobre os vários conceitos de liderança correntes na literatura, nem criar conceitos novos, mas aplicar os já utilizados na perspectiva de Weber como modos de agir. Pode parecer uma simples questão de perspectiva, mas não é. Quando entendemos a liderança como um modo de agir numa relação social isto faz toda a diferença. Entendemo-la nas suas características, na

[2] Nota: no decorrer desta tese, quando necessário, utilizaremos da obra de Thiry-Cherques (2012) para explicar o que entendemos pelo significado de alguns termos de uso corrente em pesquisa em administração. É que nesta obra o autor demonstra afinidade com as definições de Weber nos seus escritos, facilitando o entendimento que pretendemos dar aos nossos apontamentos. Por isto, apresentaremos as definições de Thiry-Cherques para que não haja confusões de entendimento do que estamos falando. Iniciaremos com a definição de 'conceitos' oferecida por este autor. "Conceitos são generalizações que permitem fixar conhecimento e explicar a nós mesmos e aos outros, o que descobrimos e o que propomos". [...] "os conceitos são os nossos instrumentos intelectuais por excelência, nossas armas na luta pela descoberta, pela compreensão, pela explicação, pela prova". [...] "Os conceitos são resultantes de processos mentais podem ser estudados por si mesmos ou como instrumentos de reflexão." (Thiry-Cherques, 2012, p. 11-12).

riqueza de seu significado e conteúdo práticos. Isto permite que estudemos não uma liderança universal, aplicável indistintamente, mas especificidades em tipos de lideranças, como em alguns casos, infrutiferamente tem-se buscado recentemente. Contudo, este mesmo estudo teve a virtude de apresentar um núcleo comum que caracteriza a liderança como relação social que será apresentado na sequencia do relato. Mas, por ora, comecemos apenas indicando alguma convergência do uso corrente de conceitos[3] nos estudos de liderança com a sociologia compreensiva weberiana.

Prova esta nossa perspectiva, o fato de que termos como carisma, legitimação e dominação, dentre outros, utilizados por Weber (2004) em seus estudos sobre tipos de dominação têm sido frequentemente utilizados por autores afiliados às teorias da principal abordagem de estudos do tema na atualidade: a nova liderança. Nesta abordagem, pode-se encontrar referências destes conceitos nos trabalhos de Burns (1978, 2003), Bass (1985), Gibson, Hannon e Blackwell (1998), Bass e Avolio (1993), Yulk e Fleet (1994), Becker e Huselid (2006), Walter e Bruck (2009), Sant'anna, Campos e Lótfi (2012), apenas para citar alguns. Nesta abordagem tem-se desenvolvido interpretações demonstrando alguma convergência no uso destes termos. Por isto, no nosso referencial tivemos o devido cuidado de fixar com Weber (2004), o que entendemos sobre os significados atribuídos a esses termos, quando avaliamos situações empíricas. Neste sentido, recorremos às obras fundacionais de Weber para sociologia e extraímos dela seus significados, principalmente de *Economia e sociedade*, *Metodologia das ciências sociais*, e *A ética protestante e o espírito do capitalismo*.

O pressuposto básico foi que os termos supracitados têm sido utilizados de forma pouco rigorosa. Por exemplo, usa-se carisma tanto para descrever atributos da personalidade (Burns, 1978, 2003; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993) quanto para descrever elementos da relação social entre líderes e liderados (Nelson, 2010; Santos-Silva & Carvalho Neto, 2012).

[3] "O conceito significa coisas diferentes em diferentes disciplinas. Para os lógicos, o conceito é algo abstrato, é algo definido por um artigo definido: 'o cavalo', 'a organização', enquanto um objeto qualquer é designado por um artigo indefinido singular: 'um cavalo', 'uma organização'. Nas disciplinas particulares existe uma confusão decorrente de que a palavra 'conceito' tem sido empregada para significar uma noção, uma ideia, um termo. Tem sido usada também como tradução da palavra grega *logos*. Já que não existem sinônimos nem traduções perfeitas, esta diversidade de acepções complica ainda mais uma coisa que não é tão simples. O fato é que noções, as ideias e os termos não são conceitos, embora estejam diretamente vinculados a conceitos. [...] A /*noção*/ é a ideia imediata de um conceito. Tende a ser elementar e superficial. [...] Não há, na história do pensamento, um entendimento homogêneo do que vem a ser uma /*ideia*/. Para muitos, desde Platão, /*ideia*/ é o objeto de uma visão ou intuição mental de algo imutável e completo. Os modernos, como Descartes, consideravam /*ideia*/ o conteúdo do pensamento. Os idealistas, como Hegel, deram à Ideia, com maiúscula, o estatuto de absoluto, que reúne a realidade e o conceito, a subjetividade e a objetividade. [...] Por estas razões a palavra 'ideia' deve ser evitada quando discutimos a crítica e a formação de conceitos [...]. O /*termo*/, a palavra, o discurso ou o signo, é a expressão comunicacional do conceito. É aquilo que definimos. O conceito é o conteúdo significativo de determinadas palavras, ou melhor, de determinados termos. [...] O termo é um nome, enquanto conceito é aquilo a que se refere o predicado. [...]" (Thiry-Cherques, 2012, pp. 18-20) - *nota: Para todos os recortes extraídos desta obra as Aspas e grifos constam do original.*

Essa desconsideração de que uma palavra pode ter vários sentidos (ou utilizar-se do seu uso corrente) para análise dos achados tem promovido confusões no entendimento da liderança, o que se reflete nas suas múltiplas definições[4]. Isto se reflete na construção de consensos pouco substanciais sobre os adjetivos que, nas últimas décadas, acompanharam o termo liderança (visionária, carismática, cultural, transformacional, transacional, autêntica) entre outros, conferindo-lhe efeitos qualitativos na pretensão de uma diferenciação pouco efetiva na explicação deste fenômeno, que continua atraindo o interesse das organizações e de pesquisadores universitários. Fato é que a liderança continua instigando muitos pesquisadores.

Isto porque, como muitos processos resultantes da interação entre indivíduos na sociedade, a liderança também se tornou foco de muitos estudos desde o início do século XX, que visavam não somente conceituá-la, mas também identificar características próprias dos líderes. Subjacente ao pressuposto de que o líder influencia positivamente os resultados organizacionais através de sua influência sobre os liderados, engendraram-se estudos direcionados a explorar o que é liderança (no sentido de delimitá-la conceitualmente) e em como ser um líder em sentido prático, na tentativa de isolar elementos que poderiam ser reproduzidos e treinados, num primeiro momento, e estimulados ou desenvolvidos, mais recentemente. Surgiram, assim, algumas teorias para explicar a habilidade de exercer autoridade[5] sobre pessoas, considerando ou não os cargos exercidos. Dentre as teorias anteriores à da nova liderança, as mais citadas nos trabalhos do campo são: a Teoria dos Traços, a Teoria Comportamental, a Teoria Contingencial e a Teoria Situacional. Dentre os pesquisadores que mais influenciaram o campo de estudos antes da abordagem da nova liderança, os mais expressivos foram: Likert (1961), McGregor (1966), Hersey e Blanchard (1969), House e Mitchell (1974), Blake e Mouton (1978), Fiedler (1981).

Nessas teorias há algum consenso de que a liderança é uma das mais importantes capacidades pessoais que se manifestam na relação humana. Frequentemente, o líder é visto como o responsável pela motivação do grupo no alcance de objetivos mútuos. Assim, a liderança evidencia-se como um processo de interação social, onde o líder é alguém que trará benefícios ao grupo, sendo por isso reconhecido, obtendo autoridade diante de seus

[4] "A definição é o enunciado que diz o que o objeto é. Definir é explicar o significado de um signo. Definimos coisas, estabelecendo seus limites (*de-finir*) e definimos conceitos, também estabelecendo seus limites, mas mediante a indicação precisa de seu significado, de seu sentido verdadeiro. As definições são análogos, são explanações sobre conceitos. Os conceitos não dependem das definições, mas as definições dependem dos conceitos: as definições são sobre conceitos. [...] Toda pesquisa é condicionada pela designação de seu objeto, pela questão de se saber sobre o que, especificamente se quer investigar. [...]" (Thiry-Cherques, 2012, pp. 291-292)

[5] O conceito de autoridade que utilizamos em todo este trabalho é o conceito de Weber que se encontra detalhado em Weber (2004, v. 2, p. 187-190). Este conceito será objeto de estudo no nosso referencial teórico.

seguidores (Ferreira, Sant`Anna & Sarsur, 2010; Sant'Anna, Campos & Lótfi, 2012).

De forma mais detalhada, na abordagem da personalidade, nas primeiras teorias a serem formuladas sobre liderança enfatizava-se as qualidades de pessoas excepcionais (teoria do grande homem), e os traços de personalidade (teoria dos traços). Partia-se do pressuposto de que as pessoas que ocupam cargos de liderança devem possuir certas características natas para ser um líder. Na segunda teoria, por exemplo, foram pesquisados três tipos de traços relacionados com esta abordagem: os físicos, como altura, peso, cor da pele, idade; as habilidades características, como inteligência, fluência verbal, escolaridade, conhecimento; e aspectos de personalidade, tais como moderação, introversão, extroversão, autoconfiança, controle emocional. Esta teoria predominou até a década de 1940 (Fiedler, 1981; Bergamini, 1994).

Já a abordagem Comportamental surgiu a partir de críticas à abordagem da personalidade (teoria do grande homem e teoria dos traços), pois aquela afirmava que as características pessoais do indivíduo são o único aspecto determinante da eficácia do líder. Ou seja, o líder nasce líder, não sendo possível aprender a ser líder. Por outro lado, pela abordagem comportamental, através da observação e análise do comportamento dos líderes, poderia se descobrir se havia alguma maneira específica de se comportarem. Logo, seria possível ensinar os indivíduos a se tornarem líderes eficazes, pois as formas de agir poderiam ser identificadas e implantadas em treinamentos. Os pioneiros nesses estudos (décadas de 1950 e 1960) foram os pesquisadores da Universidade Estadual de Ohio e de Michigan (Blake & Mouton, 1978).

Numa outra perspectiva, na abordagem Contingencial e também na Situacional, propunha-se que a eficácia do líder dependia da habilidade deste em lidar com as demandas dos ambientes interno e externo das organizações. A liderança situacional buscava responder quais as formas de comportamentos entre líderes e liderados melhor se encaixariam em determinada situação, enquanto a contingencial focava mais nas respostas do líder às demandas do ambiente externo (Bergamini, 1994).

Com essa última abordagem, a contingencial, segundo os teóricos do campo, houve uma espécie de clareamento de ideias a respeito da liderança. Passou-se a entender que ela também varia conforme a situação em que o líder e seus liderados se encontram e que não existe um tipo único de liderança. Essa percepção permitiu notar que existem muitos fatores que influenciam a liderança e a eficácia do líder (Maciel & Reinert, 2009; Sant'Anna, Campos & Lótfi, 2012).

Como se percebe, os estudos sobre liderança têm seguido a progressiva trajetória de se

estudar situações mais específicas (Carvalho Neto, 2010b). Antes estudando grandes traços, possuía uma perspectiva mais macro. Aproximando-se de questões situacionais, abre espaço para estudos mais específicos e contextuais.

Apesar da importância que destacamos de seu estudo para o entendimento da dinâmica organizacional, só muito recentemente a academia no Brasil tem demonstrado maior interesse pelo tema liderança. Uma busca nos anais dos EnANPADs entre 2009 e 2012 mostrou artigos com conteúdos recorrentes na abordagem da Nova Liderança, aplicados, todavia, a resolução de problemas gerenciais específicos (Sant'Anna *et al*, 2009; Delfino, Silva & Rhode, 2010; Sant`Anna, Campos & Vaz, 2010; Ferreira, Sant`Anna & Sarsur, 2010,). Outros relacionam a liderança a algum tema de comportamento organizacional (Nunes, 2009; Klein & Heidemann, 2009; Fagundes, Seminotti & Antonio, 2009; Silva *et al* 2009, Nelson, 2011).

O artigo de Delfino, Silva, Rohde (2010), em especial, chama a atenção pela qualidade de sua construção e pela riqueza das informações sobre as publicações do tema liderança entre 1995 e 2009. Os artigos citados por Delfino, Silva, Rohde (2010) encampam conceitos, premissas e pressupostos de congêneres norte-americanos, afirmando ou reafirmando premissas da abordagem da nova liderança, sendo que seus objetivos na maioria dos casos se limitam à aplicação de modelos ou de variações deles na prática organizacional. Iniciativas que discutam a fundo o conceito são incomuns (Santos, 2003). Aparecem a partir de 2011 os primeiros artigos que falam de outro tipo de liderança, a liderança "autêntica", calcada, segundos os autores, em valores éticos dos líderes. Referências a este tipo de liderança permanecem nos EnANPAD posteriores (Vilas Boas & Cavazotte, 2011; Duarte, Cavazotte & Gobbo, 2012; Eboli, Cavazotte & Lucena, 2012), fato que reafirma a importância de núcleos de pesquisa em dar sequência a estudos em temas específicos. Já entre 2013 e 2014 foram apresentados 15 trabalhos, mas ainda com discussão bem similar aos anos anteriores. Como percebido, os artigos veiculados nos anais do principal congresso em administração brasileiro demonstram a heterogeneidade de assuntos vinculados ao construto liderança, embora a maioria tenha o foco mais aplicado.

Os artigos publicados no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, seguem o mesmo rito. Fato que chama atenção é o grande número de artigos relativo ao tema liderança escrito por estudantes e acadêmicos de enfermagem, presentes no portal. Com referência a seus conteúdos, pode-se dizer que existe um lugar comum, principalmente em torno da liderança transformacional, que tem sido a referência de "a liderança" para maioria dos pesquisadores, como salientam Carvalho Neto *et al* (2012).

Já uma busca no portal *SPELL* da ANPAD retornou 37 publicações para o tema

liderança, em revistas brasileiras da área de administração entre os anos de 2008 e 2012. Dentre eles, alguns já citados neste relato de tese como participante de congressos ou mesmo publicados em revistas, apenas cinco guardam alguma afinidade com os objetivos desse projeto. O mais recente é parceria do autor desta tese (Santos-Silva & Carvalho Neto, 2012), o de Gomes e Cruz (2007) faz referência às lideranças baseadas no carisma (carismática, transacional e transformacional), e os demais relacionam liderança e poder (Lins & Correia, 2008; Merhi, Vasconcelos, Lopes & Silva, 2010; Amorim & Perez, 2010). Ao final de 2014 revisitamos o portal e verificamos que, entre 2013 e 2014, foram publicados 22 artigos com conteúdos similares aos apresentados anteriormente, registrando um aumento considerável de interesse pelo tema. Pode-se destacar dentre eles, para os objetivos desta tese, o artigo de Salles (2014) que faz menção aos conceitos weberianos com citações literais sem, todavia, apresentar evolução significativa no entendimento deles. E ainda como contribuições ao campo, na abordagem da nova liderança, citam-se os artigos de Cavazotte, Moreno e Bernardo (2013), que relacionam o papel dos líderes transformacionais ao desempenho no trabalho, e o de Nelson (2014), que faz uma análise da liderança relacionando valores pessoais com o contexto cultural, comparando os achados relativos às culturas nacionais dos EUA, do Brasil e da China. Ambos os artigos foram publicados na Brazilian Administration Review - BAR, mas não compunham o grupo mais recente, relacionado ao portal *SPELL*.

Já trabalhos no cenário internacional têm associado o papel do carisma em relações de liderança. Deve-se destacar que estes trabalhos tratam o carisma numa perspectiva psicológica, como traço de personalidade, portanto, um patrimônio do líder. Como veremos no nosso referencial, a concepção weberiana de carisma é diversa desta. Todavia, uma distinção mais objetiva das duas formas de entender o carisma só será possível com a leitura da última parte de nosso referencial teórico. Dentre os artigos que trabalham com o conceito de carisma (numa abordagem psicológica) podem-se citar os trabalhos de Gardner e Avolio (1998); Gibson, Hannon e Blackwell (1998); Johnson e Dipboye (2008); Walter e Bruch (2009); Avolio, Walumbwa e Weber (2009); e a revisão de literatura contemplando os 25 anos de avanços no desenvolvimento de líderes e da liderança de Day, Fleenor, Atwater, Sturm, e McKee (2014). Além destes, demonstrando preocupação semelhante à nossa, quanto aos rumos da pesquisa sobre liderança, cita-se o artigo de Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden, e Hu (2014). Contudo, mesmo com uma extensa revisão de bibliografia sobre pesquisas e teorias, eles continuam considerando que as soluções para as dificuldades do campo se encontram na mesma abordagem em que os estudos estão sendo realizados.

No nosso foco, que privilegia o estudo da liderança como relação social, portanto uma

forma de exercer poder, dentre outros trabalhos que atualmente exploram uma leitura do tema liderança sob a perspectiva weberiana citam-se o de Nelson (2010), o de Vieira, Pereira e Roscoe (2010), como os mais próximos a esta iniciativa.

Nelson (2010) utiliza-se dos tipos de autoridade legítima de Weber para discutir liderança e autoridade em organizações. Após analisar os sistemas de autoridade nas formas burocrática, tradicional e carismática, Nelson descreve as características de lideranças relacionando-as com os tipos de organizações decorrentes delas. Já, Vieira, Pereira e Roscoe (2010) abordam o tema liderança enfocando mérito e legitimidade (construtos recorrentes na obra weberiana) por meio dos significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos na relação líder *versus* liderados. Acreditamos, entretanto, que estas iniciativas foram ainda tímidas em relação ao trabalho que ora apresentamos.

Todavia, estes trabalhos não se aprofundaram no aspecto essencial que diferencia o trabalho sociológico, na visão weberiana, de outras abordagens: o método interpretativo do sentido da ação social dos agentes. Neste sentido, se apresentam, em relação à teoria weberiana, como trabalhos descritivos, por não apresentarem uma análise do sentido subjetivo das ações sociais dos agentes, nem estabelecer para o fenômeno as suas conexões de relações causais. Por isto, sentimos a necessidade de uma imersão mais completa na teoria e métodos weberianos. Explicamos e exemplificamos nesta tese que uma discussão sobre liderança e sua importância para explicar eventos no contexto organizacional, sob a perspectiva weberiana, não poderia desconsiderar suas relações causais históricas. Relembrando Weber (1999, 2006), os fenômenos sociais não ocorrem descolados do seu contexto histórico nem da visão de mundo predominante, da qual se tornam partidários ou adversários. Assim, o estudo do sindicalismo por meio dos elementos da formação sindical exemplifica nossa perspectiva sobre a importância das causas históricas, em forma de ordens e estruturas de dominação, para explicar fenômenos, aqui em especial, a liderança relacional sob a ótica da sociologia compreensiva weberiana.

Mesmo buscando expor nossa perspectiva sobre o fenômeno da liderança, não pretendíamos fazer nesta tese uma revisão aprofundada e detalhada de todas as teorias sobre liderança a exemplo de Vilela (2012), que fez também uma análise etimológica do termo liderança, e Lima (2014), que apresentaram revisões de grande valor para nossos estudos. Ambos são integrantes do Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho (NERHURT) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, nosso grupo de estudos. Contudo, no objetivo de acentuar nossa perspectiva do fenômeno liderança estabeleceremos uma conversação com a corrente denominada de nova liderança, que, como já nos referimos,

carrega em seu corpo de análise vários conceitos e definições que se relacionam, mesmo que de forma imprecisa, com a sociologia compreensiva. Buscamos o que Weber (2006) chama de convergência 'eletiva', para efeito de comparação, além de, também, ser esta a corrente de estudos que predomina hoje no *mainstream* norte-americano e no nacional.

Nesta perspectiva, para início de conversação, uma análise da publicação norte-americana sobre liderança das últimas décadas revela que os estudos de cunho behaviorista têm dominado. Também publicou-se uma gama de trabalhos com conteúdos cada vez mais subjetivos. Os enfoques centraram-se, principalmente, em tipos de comportamentos dos líderes e em estilos de liderança, ressaltando características de pessoas influentes e mesmo o que no passado eram relacionadas como virtudes, descrevendo e afirmando seus efeitos sobre pessoas e grupos (Walter & Bruck, 2009). Por exemplo, Nielsen, Marrone e Slay (2010) associam o tema humildade ao exercício da liderança, apresentando-o como um elemento moderador da ação de líderes. Segundo eles, a ação de um líder na ausência desse elemento da personalidade apresentaria tendências de autoritarismo e autorreferência narcisista, o que provocaria uma sequencia de desmandos em relação aos liderados.

Pode-se dizer que a subjetividade, em contraste com perspectivas mais prescritivas de décadas anteriores, foi sendo redescoberta pelas correntes teóricas da nova liderança nas várias características comportamentais que tornam um líder eficiente em relação ao grupo (Nielsen, Marrone & Slay, 2010). A nova liderança considerou elementos das teorias precedentes (teoria dos traços, comportamental, situacional, por exemplo) e acrescentou a eles uma análise referenciada em princípios advindos de diversas áreas do conhecimento (Carvalho Neto *et al*, 2012). A antropologia contribuiu com a visão que originou a vertente da liderança cultural. A liderança visionária baseou-se novamente em traços de personalidade. Fatores contextuais influenciaram a liderança carismática tanto direta quanto indiretamente. Os estudos exploram as características de contexto que podem moldar as características do líder, exigências e restrições para atuação dos líderes, estabelecendo as condições de contorno para a viabilidade da liderança carismática e influenciando diretamente a probabilidade de que líderes se envolvam em tal comportamento (Walter & Bruck, 2009).

Particularmente, cada corrente de estudos tem oferecido contribuições importantes para a compreensão do fenômeno liderança. A liderança cultural ressaltou a importância dos elementos da cultura na formação de estilos de liderança e relações com subordinados. Nesse contexto, os trabalhos de Schein (1985) e de Hofstede (1983, 1991, 2005) foram fundamentais para provocar a discussão sobre como os elementos culturais podem condicionar comportamentos distintos, em culturas diferentes, sem que isso interfira na eficiência relativa

dos modos de liderar e na efetividade gerencial. No Brasil, Carvalho Neto (2010a), inspirando-se nos estudos antropológicos de Roberto D'Matta e de Buarque de Holanda, ressalta elementos da formação do povo brasileiro na constituição de um modo próprio de exercer liderança, explicando porque modelos transplantados da cultura norte-americana não vingaram em nosso solo.

Já a liderança *Laissez Faire*, incentivava desenvolvimento do espírito de liderança dos subordinados, com o intuito de torná-los independentes e construtores de seus próprios talentos e motivações. Essa corrente, entendida pelos autores como uma antiliderança, surgiu como alternativa ao paradigma transacional-transformacional (Carvalho Neto *et al*, 2012). De todo o modo, o que se buscava eram atitudes favoráveis de trabalho, valores, sentimentos positivos, além da identificação de princípios de inteligência emocional, que pudessem de alguma forma ser associadas à previsibilidade da ação gerencial.

Das teorias da nova liderança interessa-nos em especial, como ponto de partida para esse estudo, as que os autores têm associado a relações carismáticas. O conceito de carisma foi evidentemente herdado do acervo de conceitos utilizados por Weber (2004). Mas, em termos de abrangência, esta abordagem teria tomado o conceito weberiano de carisma tal como era entendido por esse autor? Artigos sobre liderança descrevem os líderes carismáticos como aqueles que discriminam os objetivos e que possuem uma habilidade excepcional para ganhar a devoção e o apoio de seguidores. São destemidos e apresentam suas ideias a qualquer um que pode ser capaz de ajudá-los, e carregam a fama de possuir excelente poder de persuasão e negociação. Inspiram seus seguidores a se identificar com eles e a imitá-los, pois eles desenvolvem sentimentos intensos sobre eles, e cercam-se de considerável confiança em seus atos. Os líderes carismáticos atraem intensos sentimentos afetivos (de amor ou ódio) de seus subordinados (Gibson, Hannon & Blackwell, 1998).

Sobre as novas correntes teóricas de liderança, Walter e Bruck (2009) advertem que as diversas vertentes de estudos têm apresentado resultados muito próximos, demonstrando mesmo sobreposição significativa para os resultados atribuídos às lideranças carismática, transformacional e visionária, geralmente convergindo em muitos pontos comuns. Eles acreditam que as várias correntes de estudos poderiam ser reunidas em uma única abordagem: a liderança da personalidade carismática. Seria isso indício de uma fragmentação teórica desnecessária? Se isso ocorre para o construto liderança, muitos resultados vistos pela ótica de teorias particulares permaneceriam inconclusivos, exatamente porque os fatores que contemplam isoladamente são insuficientes para explicar o fenômeno liderança como um todo. Os autores supracitados chegam a afirmar que, embora os estudiosos tenham aprendido

muito sobre os impactos da liderança carismática, as origens desse comportamento têm sido negligenciadas (Santos, 2003), o que depõe em favor de uma abordagem mais integradora que considere outros elementos, além do comportamento do líder.

Uma tentativa de integração teórica no campo da nova liderança é atribuída a Burns (1978, 2003), através do paradigma transacional-transformacional. Na teoria transacional, os estudos têm apresentado a relação entre o líder e seguidor como uma troca de recompensas materiais para o desempenho com base no pressuposto de que as pessoas são bastante motivadas por punições e recompensas.

Já os líderes transformacionais seriam capazes de motivar os subordinados para realizar mais do que seria de esperar de si mesmos (Vizeu & Calaça, 2013). Bass (1985), um dos mais importantes críticos de Burns, percebia a liderança transformacional como uma alternativa à liderança transacional, enquanto Burns as entendia como complementares. Para Burns (1978, 2003), o líder eficaz deveria apresentar as características dos dois estilos de liderança. Este autor agrupou as duas propostas teóricas no paradigma transacional-transformacional, o que polarizou as discussões sobre liderança nas três últimas décadas.

A discussão envolvendo as lideranças transacional e transformacional também ganhou contornos na questão moral na polêmica entre Burns (1978) e Bass (1985). Principalmente, porque Bass (1985) argumentou que os líderes transacionais podem promover a concorrência entre seus subordinados, jogar grupos de subordinados uns contra os outros, agitar a rivalidade, gerar ansiedade e desconfiança. Já naquela época eram conhecidos os efeitos da liderança negativa, o que também foi objeto dos estudos de Walter e Bruck (2009). Ao associarem a liderança carismática a dois tipos de comportamentos dos líderes, eles distinguem liderança carismática socializada da personalizada. A primeira reflete um comportamento igualitário do líder, que serve a interesses coletivos e fortalece os seguidores. É vista como uma liderança com comportamentos positivos, apresentando resultados moralmente benéficos. A segunda, a liderança carismática personalizada, por outro lado, baseia-se na dominação pessoal e no comportamento autoritário, serve ao interesse pessoal do líder e é exploradora dos outros. Para eles, este segundo tipo de comportamento reflete o lado negro da liderança carismática, e tem sido associada a comportamentos distintamente nocivos, com consequências moralmente condenáveis e resultados negativos.

Embora argumentem pela integração de concepções teóricas sobre liderança, Walter e Bruck (2009) reconhecem que uma abordagem fragmentada tem dominado a orientação da literatura de liderança carismática, com a maioria dos estudos enfocando tipos únicos de influenciar, sem considerar fatores e inter-relações possíveis. Dessa explanação surgem

algumas questões que parecem cruciais para o entendimento atual da liderança. Se termos como carisma, poder, legitimação e dominação têm aparecido frequentemente nas publicações sobre liderança, qual o sentido que é atribuído a eles? Esse sentido é o mesmo que Weber emprega em seus estudos sobre dominação? A teoria weberiana sobre dominação é viável para se explicar o fenômeno da liderança na atualidade? Como o carisma e outros conceitos weberianos se manifestam na prática nas relações sociais entre líderes e liderados? Este será o objeto da discussão na nossa última parte do referencial teórico. Mas queríamos ir além. Queríamos saber da possibilidade e de como se empregar o aporte teórico e metodológico da sociologia compreensiva weberiana no estudo da liderança, e aí sim, de modo secundário, distinguir os possíveis ganhos que esta abordagem traria ao campo em comparação com as teorias utilizadas pelo *mainstream*.

Como percebido nesta discussão introdutória, esta tese comporta uma discussão teórica e uma pesquisa empírica. Enquanto ao final do referencial boa parte de nossa contribuição teórica estará delineada, buscamos na pesquisa empírica exemplificar o modo de como realizar uma imersão de campo amparado por esta teoria. Neste sentido, escolhemos o campo de relações de trabalho com suas organizações sindicais como objeto de nossas imersões empíricas no fenômeno da liderança.

Após as discussões teóricas que se encontram nos primeiros capítulos desta tese, os questionamentos que levamos para o campo foram reunidos no seguinte problema de pesquisa: como abordar o fenômeno da liderança como relação social tomando como referência as categorias sociológicas e o método interpretativo weberianos?

A seguir descrevemos os nossos objetivos de inserção empírica.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Estudar liderança nas relações sociais, determinando as estruturas de dominação, as teias de autoridade presentes e seus dispositivos de conservação, tendo como referencia a sociologia compreensiva weberiana.

1.2.2 Objetivos específicos

Segundo as diretivas da discussão estabelecida no nosso referencial teórico, partiu-se

do pressuposto de que a liderança é um tipo singular de dominação, no sentido weberiano, exercido em relações sociais, o que foi refletido em nossos objetivos específicos de pesquisa. Por isto, tendo já se estabelecido uma discussão teórica prévia, cada um de nossos objetivos específicos estão acompanhados de um texto com intenções, evitando, assim duplicidade de entendimento do que queremos. Nossa investigação teve quatro objetivos específicos, numa linha de aprofundamento da busca de compreensão do fenômeno liderança em formações sociais[6], quando se buscou:

1- Identificar nas organizações sindicais de trabalhadores as características de estruturas de dominação weberianas;

Interessou-nos com relação a este objetivo a identificação e classificação de tipos de dominação nas formações sociais, segundo os tipos ideais weberianos. Weber (2004, v. 2, pp. 187-362) oferece as diretrizes para identificação e classificação das possíveis estruturas de dominação, suas características e dispositivos de conservação do poder. Neste momento, o que se buscou fazer foi uma verificação da aderência entre a prática e os apontamentos weberianos.

2- Remontar às suas causas adequadas pelo estudo de sua história;

Interessou-nos, compreender a forma como os agentes (dirigentes sindicais de trabalhadores), por meio de suas ações e relações sociais, constituíram as formações sociais onde atuam e como se desenvolveram os dispositivos de continuidade da mesma, criando, conforme os ensinos weberianos, uma estrutura de dominação para estabelecer os limites de direitos e deveres dos seus componentes em relação aos objetivos de constituição da formação social. Este objetivo nos orientou na transição da primeira para segunda etapa da pesquisa. Ou seja, marca o momento em que iniciamos a busca na história sindical e nos relatos de experiência dos sindicalistas, para compreender a gênese das ordens por eles compartilhadas.

3- Buscar compreender o conteúdo do sentido subjetivo das ações sociais dos agentes em relação às suas expectativas associativas;

Interessou-nos compreender, no âmbito das relações sociais, seus fatores condicionantes em termos de regras de experiência, de regulação social na forma de ordens

[6] A referência às formações sociais aqui é anterior à conceituação que apresentaremos no referencial teórico, mas para adiantar a compreensão do termo, trata-se de construções que têm caráter permanente na sociedade, frutos da interação associativa das pessoas, por exemplo: Estado, Igreja, sindicatos, entre outras.

(convenções e direitos), de pressupostos éticos e valorativos da associação social, da estratificação interna em termos de dominantes e dominados, e dos mecanismos internos de acesso e de conservação do poder de dominação. Foi importante, neste sentido, descortinar alguns eventos das formações sociais que ofereceram as evidências destes fatores condicionantes. Foi relevante compreender os mecanismos de sucessão de diretores e presidentes dos sindicatos de trabalhadores, as atribuições dos cargos, a cadeia de comando, a permanência ou não do quadro administrativo quando da troca das diretorias, da hierarquia dos departamentos, sobre a adesão dos jovens na formação social, dos mecanismos de reprodução da ideologia interna (socialização), sobre as referências a ícones atuais e do passado, e dos seus feitos sobre a liberdade de livre expressão. Neste momento, os relatos da primeira etapa foram confrontados com os documentos, para produzirem as evidências necessárias à compreensão das práticas dos sindicalistas.

4- Identificar nas relações sociais entre os sindicalistas os elementos que distinguem a singularidade de uma relação social típica de liderança.

Este é um objetivo teórico. Uma contribuição que se pretendeu dar ao final da inserção no campo.

Para atender a estes objetivos, nossa pesquisa constou de duas etapas distintas. Num primeiro momento, fomos ao campo para investigar a ocorrência de ordens nas relações sociais. Esta etapa se constituiu de entrevistas. Nela coletamos relatos de sindicalistas em termos de memórias de suas experiências e de seus relacionamentos atuais. Estávamos interessados em identificar e gerar uma classificação provisória (por tipos) das motivações individuais para ação social dos sindicalistas e, ao mesmo tempo, investigar a relação destas ordens com as construções sociais coletivas ao longo do tempo. Na segunda etapa, empreendemos uma pesquisa documental. Neste momento, nos interessou o acesso a documentos que esclarecessem a gênese das máximas de ação social, nas suas peculiaridades, valorizadas pelos sindicalistas. Reunimos documentos que nos ajudaram a esclarecer as diretrizes internas das formações sociais e as diretrizes para o movimento sindical como um todo. Foi neste momento que, buscando um recorte mais específico das relações sociais que iríamos estudar, decidimo-nos por nos fixar na relação entre a direção geral do movimento sindical, os dirigentes sindicais e os formadores sindicais. Por isto, emergiu neste trabalho um tema não pensado a princípio: a formação sindical. Embora sua importância incontestável, podendo até ser motivo de uma tese particular, a formação sindical foi aqui estudada apenas como instrumento de produção e reprodução de máximas e regras de agir. O olhar sobre

documentos que examinamos teve foco neste objetivo. Mas as justificativas para este trabalho excedem a este comentário inicial.

1.3 Justificativas

Mesmo reconhecendo a importância do tema liderança, nos anos 1980, houve, no Brasil, um desinteresse por parte dos pesquisadores, justificado, em parte, em razão da fragmentação e das diferentes abordagens sobre o conceito (Bryman, 2004). Alguns autores chegaram a classificá-lo como tema maldito e em esgotamento (Carvalho Neto e Sant'Anna, 2011).

Nos EUA, no entanto, as publicações não pararam de ocorrer (Burns, 1978, 2003; Bass, 1985; Gibson, Hannon & Blackwell, 1998; Bass & Avolio, 1993; Yulk & Fleet, 1994; Becker & Huselid, 2006; Walter & Bruck ,2009; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Day *et al*, (2014) e Dinh *et al*, 2014).

Recentemente no Brasil, com a criação de um tema específico no EnANPAD, até 2009 tema 6, e agora tema 5, da Divisão Acadêmica GPR - Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - o interesse voltou, e as publicações têm como foco principal algumas perspectivas que Bryman (2004) chama de abordagem da nova liderança, em referência à publicação norte-americana desse mesmo período (Avolio *et al*, 2004). Na academia brasileira esta preferência de abordagem do tema tem seguido a tendência internacional, principalmente norte-americana, de classificar por tipos de liderança, sendo as mais citadas aquelas a que já nos referimos anteriormente: liderança transformacional, liderança carismática, liderança visionária e liderança transacional.

Já o interesse pessoal do autor desta tese pelo tema floresceu nas reuniões mensais do Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho (NERHURT) - da PUC Minas, sob a coordenação do Prof. Antônio Carvalho Neto. Este grupo se propôs a estudar a liderança nas perspectivas de outras teorias, principalmente de autores clássicos, vindas da sociologia e da filosofia. Dentre os estudos já concluídos pelo grupo de pesquisadores no NERHURT destacam-se duas teses: a de Vilela (2012), que se debruçou sobre o tema ancorado pela teoria da Dialética Negativa de Theodor W. Adorno; e a de Lima (2014), que se utilizou da teoria da Teoria da Estruturação de Anthony Giddens. Seguindo esta perspectiva de se utilizar autores clássicos como referência, neste relato de tese o autor de referência é Weber.

Quanto à proposta desta tese, algumas questões podem ser formuladas sobre a

propriedade de mais uma tese sobre o tema: há algum conhecimento a ser perseguido que ainda justifique pesquisas e discussões sobre liderança? Entende-se que sim. A liderança como relação social e de poder assimétrico entre líderes e liderados, ainda se apresenta pouco estudada. Ou, colocado sob outro prisma, que contribuições uma abordagem weberiana poderia oferecer ao entendimento do tema liderança no início do século XXI, uma vez que se trata de uma teoria centenária a ser aplicada num tema "da atualidade"? Argumenta-se que, embora os conceitos e princípios weberianos tenham sido contemplados em vários estudos organizacionais e comportamentais para explicação de fenômenos sociais, a sua perspectiva teórica sobre autoridade ainda possui enorme potencial de aplicabilidade em temas atuais, notadamente para o construto liderança, como exemplificaremos nesta tese.

Ademais, parece incrível que no início dos anos 2000 ainda não se consiga estabelecer um conceito ou mesmo uma definição clara para o fenômeno liderança ao associá-lo aos estudos organizacionais (Sant'Anna *et al*, 2009; Ferreira, Sant'Anna & Sarsur, 2010). Já há algum tempo autores como Burns (1978) advertiam para falta de consenso sobre o conceito, chegando a listar 130 definições diferentes para o termo liderança. Bennis e Nanus (1988) falam de 350 definições! Em contraste à produção teórica, no dia a dia as pessoas tendem a se utilizar do termo liderança com indisfarçável segurança ao se referirem sobre várias situações do cotidiano em que indivíduos ou organizações se diferenciam dos pares ao infligir aos demais algum tipo de distinção de ideias e/ou ideais. Por isto acreditamos, desde o início de nossos estudos, que estudar a liderança como relação social, na perspectiva sociológica, pode expandir o atual estágio do nosso conhecimento sobre este fenômeno tão singular, tão complexo, tão polissêmico. Guardando-se as proporções ontológicas entre termo e conceito, ainda assim incomoda essa disparidade. Estariam estas teorias construídas sobre o fenômeno da liderança tão distanciadas da prática social a ponto de não conseguir discuti-la com propriedade? (Yulk *et al*., 1990; Becker e Huselid, 2006).

Mesmo porque, concorda-se com Santos (2003, p.145) quando afirma que "muito pouco tem sido feito no sentido de estudar o fenômeno liderança em suas entranhas, indo ao mais específico, quer seja a manifestação em si ou os elementos que a componham de forma integrada". Ao que parece, estes estudos precisam ser oxigenados com outras visões.

Para tanto, assumiu-se como um dos pressupostos desta tese que o aparente esgotamento do tema liderança identificado pelos pesquisadores atualmente (Sant'Anna *et al*, 2009; Ferreira, Sant'Anna & Sarsur, 2010), tem sua origem na pouca capacidade explicativa que os estudos estão apresentando para o fenômeno por dois motivos: estarem excessivamente direcionados para análises de viés psicológico de eventos intraorganizacionais e por não

estarem lastreados em teorias mais abrangentes, como ocorrido até o final da década de 1970. Isso porque, após esse momento histórico, que marca para as teorias organizacionais o pós-modernismo, houve uma fragmentação em várias linhas teóricas, com abordagens diferentes apenas na forma sobre a realidade organizacional (Nelson, 2010). Essa fragmentação é sentida nos estudos sobre liderança pela profusão de adjetivos adicionados ao termo, que tiveram como efeito a corrosão ainda maior do significado nuclear do termo (Maciel & Reinert, 2009). Donde se depreende a necessidade de uma retomada desses estudos sob a ótica de teorias mais abrangentes, como era de uso até os anos 1970, para se compreender aspectos não contemplados pelas teorias aplicadas ao fenômeno, tal como ocorre na atualidade.

A nossa opção foi utilizar a sociologia compreensiva para estudo de fenômenos sociais, desenvolvida e aplicada por Max Weber, que tem como obra principal *Economia e sociedade*. Segundo essa teoria, o interesse do pesquisador tem como foco a relação social e não somente as percepções psicológicas dos atores sociais. Trata-se do estudo da relação social abrangendo suas possíveis causas e efeitos numa perspectiva que transcende os limites da organização. Pretendeu-se, pois, reforçar, em acordo com Sant'Anna *et al* (2010), que o estudo do fenômeno liderança deve englobar aspectos para além do âmbito empresarial e de sua evolução histórica, considerando também as perspectivas do indivíduo e da sociedade, como forma de compreendê-lo em suas várias facetas e interseções.

Não afirmamos, como demonstramos anteriormente, que os princípios weberianos não tenham sido utilizados em pesquisas anteriores sobre o tema liderança. É notória a influência deste autor em vários campos da pesquisa científica, aqui especificamente relacionado à liderança carismática. Cabe questionar, todavia, se pesquisas em administração não estariam contemplando apenas parcialmente o legado de conhecimentos dos autores clássicos, o que implicaria em distorção dos achados e a não assimilação de riquezas das revelações que essas pesquisas poderiam fornecer. Uma análise *a priori*, através da literatura sobre epistemologia e metodologia do trabalho científico, indicaria que as limitações sentidas em pesquisas podem ser consequência da aplicação indevida dos métodos de pesquisa disponíveis (Weber, 2006), como: escolha de visões ontológicas conflitantes com o objeto pesquisado (Van de Vem & Poole, 2005); construção de desenhos de pesquisas e análise deficientes em relação ao objeto em estudo (Numagami, 1998), e; consequências indesejáveis de conflitos entre fatos e valores do pesquisador no curso da avaliação de resultados da pesquisa (Weber, 2004; 2006). O que, em tese, justifica revisitar teorias mais robustas quando a confusão conceitual em determinado fenômeno se estabelece.

Acreditou-se que uma análise mais criteriosa dos aspectos supracitados indicaria a

aplicação parcial, ou visões particulares sobre teorias, aplicadas aos estudos sobre liderança, cuja revisitação pode esclarecer pontos obscuros no entendimento do fenômeno. Da mesma forma, se acreditou que o uso corrente das teorias, inclusive a weberiana, em abordagens parciais têm levado a algumas distorções de entendimento e aplicação dos princípios sociológicos e do método defendidos por esses autores, distorcendo, por fim, análises e conclusões de pesquisas. Talvez por isso, o quadro atual que apresentam os pesquisadores sobre liderança tem exibido certo ceticismo quanto aos próprios resultados para explicação do fenômeno. Após terem coletado dados e os analisado segundo diversos referenciais teóricos, quase sempre estabelecendo uma descrição baseada em percepções individuais para o fenômeno, parece que os resultados não os satisfazem plenamente. É como se algo faltasse (Sant´Anna *et al*, 2009).

Dados os conflitos apresentados, pode-se defender que o tema liderança carecia de um retorno ao campo ancorado por teorias e técnicas de pesquisa que se sustentassem pela epistemologia e pelo método, caracterizando unicidade na teoria e na metodologia, e consequentemente, um modo de se elaborar raciocínios mais bem delimitados sobre fatos, para que se possa definir o quanto possível suas dimensões.

Esse estudo também se justificou pela tentativa de contribuição na explicitação conceitual do fenômeno liderança, referido apenas como "noções" ou definições. Assim, buscou-se ampliar a compreensão sobre o conceito (mesmo contrariando opiniões contrárias que defendem que para liderança não cabe o uso de conceito) problematizando-o de uma forma não recorrente em trabalhos anteriores, na tentativa de provocar um novo delineamento de perguntas e abordagens teórico-metodológicas, conforme já defendiam Santos (2003) e Ferreira, Sant`Anna e Sarsur (2010).

Além da discussão teórica, foi objeto deste trabalho uma pesquisa sobre as lideranças que afetam o campo de Relações de Trabalho (RT), ou seja, estudam-se as lideranças sindicais de trabalhadores, numa tentativa de associação do fenômeno liderança como "uma ação social dotada de sentido" e como "relação assimétrica de poder", conforme as premissas observadas nos estudos weberianos sobre dominação (Weber, 2004, v. 2, pp. 187-362). O estudo se desenvolveu num *locus* de influência recíproca entre os atores, onde o objeto de disputa polariza os interesses das partes.

A escolha do ambiente sindical dos trabalhadores como *locus* no qual se estudou o fenômeno liderança deve-se ao fato de que aí, preferivelmente ao ambiente empresarial, se evidenciam as diversas formas de relações sociais a que se propõe investigar nesse estudo, manifestando-se cerceadas, com menos rigor, que se observado no interior das empresas

(Galvão & Trindade, 1999; Carvalho Neto, 2001; Katz, 2005; Jácome & Ramalho, 2007). Adicionalmente, observou-se em organizações sindicais as várias fases descritas pelos tipos ideias weberianos, o que facilitou a associação das relações sociais ao fenômeno da liderança e à estrutura organizacional (Melo & Carvalho Neto, 1998).

Ao atribuir características de ação social na organização sindical dentro do contexto de RT podem-se perceber vantagens sobre os demais ambientes organizacionais por ser este, por excelência, campo de disputas e de negociações sucessivas entre atores sociais coletivos com interesses historicamente divergentes (Katz, Kochan & Weber, 1985; Weber, 2006). Ao estabelecerem-se como recorte para esse estudo os acontecimentos havidos principalmente entre os anos 1970-2014, evoca-se o momento em que emergiram as lideranças sindicais carismáticas representativas dos trabalhadores (Melo & Carvalho Neto, 1998), que, pelas suas ações, participaram do atual desenho do sistema de RT brasileiro, período que converge também com o surgimento das teorias da nova liderança.

Quando se fala em mudanças de ordens e em formas de dominação (autoridade), o movimento sindical brasileiro dos trabalhadores ofereceu um campo rico de investigações que foi exemplificado em nossa pesquisa histórica. Quanto ao campo, desde meados da década de 1990 já havia consenso entre pesquisadores sobre a crise internacional do sindicalismo praticado durante o fordismo. Estes atribuíam esse fenômeno às transformações tecnológicas e organizacionais então desencadeadas para aumentar a competitividade empresarial, devido ao processo de liberalização dos mercados ocorridas no Brasil no início da referida década e, em especial, à globalização, cujos impactos afetaram significativamente a realidade do trabalho em todo o mundo. Em geral, as análises tendiam a focar em restrições e barreiras de atuação sindical e perdas para a classe trabalhadora, como consequências daqueles processos. Esses diagnósticos basearam-se em múltiplas evidências, como as quedas acentuadas nas taxas de sindicalização e de movimentos grevistas. Para estes autores, os sindicatos estariam tendo dificuldade em representar uma força de trabalho que se tornou cada vez mais heterogênea. Fazem parte dessa nova realidade grupos de trabalhadores com diferentes demandas e participação sindical diferenciada como os trabalhadores terceirizados, mulheres, negros e jovens (Rodrigues, 1992; Edwards, 1995; Antunes, 1995; Chaison, 1996; Heckscher, 1996; Hyman, 1996; Costa, 2003; Dufour & Hege, 2011; Guimarães & Carvalho Neto, 2006; Freeman, Boxall & Haynes, 2007).

Mesmo os que sustentavam a tese sobre a permanência dos sindicatos como decisivos na determinação das políticas de RT concordavam que essas instituições teriam que mudar muitas de suas concepções, inclusive a forma de conceber a relação entre capital e trabalho.

Por exemplo, a jornada de trabalho tornou-se mais flexível, mais adaptada a demandas econômicas sazonais, o que passou a motivar maior capacidade de negociação entre sindicatos de trabalhadores e empregadores no tocante, por exemplo, a bancos de horas, compensações de horas extras e folgas (Guimarães, Hirata & Sugita, 2009).

Ao mesmo tempo, alguns estudos mostram que, em países como França e Itália, berços de um sindicalismo mais aguerrido, as correntes sindicais que apostaram numa linha de confronto foram mais negativamente atingidas do que as adeptas da negociação (Rodrigues, 1992). Já ao final da década de 1990, em virtude do enfraquecimento sindical, as greves tornaram-se mais raras. E quando ocorriam, eram em resposta ao agravamento das crises econômicas que se sucederam e afetaram as empresas entre 1996 e 2003 (Amorim, 2012).

O cenário geral desse período foi de extrema apatia sindical, com as instituições ocupando-se preponderantemente com suas obras de assistência ao trabalhador, ainda que voltadas muitas vezes à qualificação profissional, que proliferaram nas últimas décadas.

No entanto, o ano de 2011, no Brasil, mostrou um quadro com características bastante diversas daquele período. As greves envolveram considerável contingente de trabalhadores em períodos muitas vezes prolongados e, tendo como novidade, o não se restringir às categorias com maior tradição de ação sindical reivindicatória, como os metalúrgicos, por exemplo. O retorno das greves no Brasil é consequência de mudanças importantes no mercado de trabalho e, por consequência, nas RT. Depois de décadas de estagnação econômica e desemprego, atualmente vive-se um quadro de quase pleno emprego, o que aumenta o poder de barganha dos sindicalistas. Do ponto de vista das estruturas de negociação coletiva, categorias já organizadas e representadas nacionalmente, como bancários e também os metalúrgicos do setor automotivo, tendem a reforçar suas representações junto às empresas. Em categorias como a construção civil, que tem muito menos tradição de mobilização sindical do que os metalúrgicos, bancários e químicos, esta centralização de representação também deve se constituir como tendência, tendo do lado dos trabalhadores a coordenação das centrais sindicais (Amorim, 2012).

As transformações mencionadas nas RT no Brasil e no mundo que já vinham desde os anos 1970 trouxeram impactos importantes para a área de Recursos Humanos, e também para as lideranças de empregadores, tanto quanto para as lideranças dos trabalhadores. Passou-se a exigir muito mais destas lideranças, cujas habilidades e capacitação individuais passam a ter maior significado nesse contexto de maiores incertezas (Kochan, 1997, 2004). Além dos desafios discutidos acima, os líderes sindicais dos trabalhadores vêm enfrentando enormes

dificuldades para lidar com o surgimento de um novo coletivo de trabalhadores, mais fragmentado e mais heterogêneo, devido também aos múltiplos vínculos. Este fenômeno se dá ao longo das cadeias produtivas, modificando as RT e trazendo complexos desafios para a ação sindical. Os líderes que representam os trabalhadores também precisaram se preparar mais para conhecer os processos de gestão empresarial, para poderem negociar com mais propriedade, por exemplo, as metas de participação nos lucros e resultados, com maior presença dos programas de remuneração variável (Safford & Locke, 2001).

Nesse sentido, Kochan, Katz e McKersie (1986) e Kochan (1997; 2004) ofereceram contribuição importante à teoria de RT, ao considerar as escolhas estratégicas dos atores sociais como elementos motores dos sistemas de RT, e segundo a lógica desta tese, na constituição de novas ordens. O argumento dos autores é o de que as práticas e os resultados das RTs são moldados pela interação entre forças do ambiente externo e escolhas estratégicas de empregadores, trabalhadores e gestores de políticas públicas (Thiry-Cherques, 2009). Perspectiva observada nesta tese. A perspectiva das ações como escolhas estratégicas é perfeitamente coerente com a teoria weberiana e, também, com as teorias da liderança. Portanto, viu-se aí um ponto favorável de convergência entre os três elementos teóricos que compõem essa tese: a liderança, o campo de RT (por meio do estudo do sindicalismo) e a sociologia compreensiva. Resta, então, aprofundar a justificativa do uso da sociologia compreensiva weberiana.

A sociologia compreensiva tem como ponto de partida o estudo das ações individuais dotadas de sentido em relação aos outros indivíduos. Na linguagem teórica corrente trata-se de um trabalho sob a ótica do individualismo metodológico, desenvolvido e difundido por Max Weber em seus trabalhos de natureza histórica, econômica e política. A essa abordagem metodológica elegeu-se em detrimento a outra, também influente, que considera como ponto de partida o todo social, cujo principal expoente foi Emile Durkheim, conhecido como pilar do positivismo (Boudon, 1995; Elias, 2006).

Como já salientamos, muitas discussões são encetadas sobre a temática liderança, algumas inconclusivas. Para Weber (2006), o único caminho que permite superar a vacuidade retórica é o da determinação clara, rigorosa e conceitual dos pontos de vista possíveis sobre determinado objeto de pesquisa. Assim, ao evitar a utilização de conceitos coletivos não diferenciados, vagos, com os quais se trabalha na linguagem cotidiana, que oculta sempre confusões do pensamento ou da vontade, que muitas vezes é o instrumento de perigosas ilusões, pareceu adequado recorrer à conceituação clássica e já corrente na literatura científica sobre tipos ideais para, a partir destes elementos de abordagem empírica, desenvolver nossa

análise sobre liderança em organizações sindicais (Weber 2006).

Antecipando a discussão de nosso referencial teórico, basta compreender que por tipo ideal entende-se que seja um quadro de pensamento, não da realidade histórica, e muito menos da realidade autêntica, que não serve de esquema no qual se pudesse incluir a realidade à maneira exemplar. Esta construção tem o significado de um conceito-limite puramente ideal, em relação ao qual se compara a realidade a fim de esclarecer o conteúdo empírico de alguns de seus elementos importantes, com o qual esta é comparada (Weber, 1999).

Desta forma, busca-se no tipo ideal uma construção intelectual destinada à medição e à caracterização sistemática das relações individuais. Entende-se que é nesse procedimento que, para este trabalho, se dará o progresso do trabalho científico no domínio cultural, relativo ao fenômeno liderança. O resultado esperado será a explicitação do processo de associação dos conceitos relacionados à sociologia da dominação com o fenômeno liderança. Isto porque, segundo Weber (2006), os maiores progressos no campo das ciências sociais estão ligados substantivamente ao deslocamento dos problemas práticos da civilização, assumindo a forma de uma crítica da construção dos conceitos. Donde se depreende que os conceitos não são a meta, mas os meios para o conhecimento das relações significativas sob pontos de vista individuais. Weber entende que o conteúdo dos conceitos históricos é variável, por isto impõe-se sempre formulá-los com a precisão requerida partindo-se de uma base teórica segura.

Por outro lado, a escolha de um método qualitativo de pesquisa opõe-se às particularidades da visão da concepção de mundo do séc. XVIII e ao seu otimismo na racionalização teórica e prática do real, e ainda hoje, predominante em pesquisas em administração. O estudo racional da realidade histórica nasceu em estreita relação com a evolução moderna das ciências da natureza e continuou semelhante a elas no modo de encarar o seu objeto. Nas disciplinas das ciências da natureza, a perspectiva prática de valor, relativa ao que é diretamente útil, tecnicamente levou ao caminho generalizador da abstração e da análise do empírico orientada para relações baseadas em formulações de leis, segundo o qual seria possível chegar a um conhecimento puramente objetivo (Weber, 1999).

O meio a que recorreram os primeiros cientistas sociais é a aplicação de conceitos e de leis descobertos pelas ciências da natureza. Entendia-se que qualquer progresso de entendimento do princípio da formação das leis sociais era também um progresso no entendimento do fenômeno. Havia a exigência de redução de todo o devir a leis de validade geral. Dado, principalmente, ao grande êxito das ciências da natureza, que haviam incorporado esse princípio, parecia impossível conceber um trabalho científico que não fosse

dirigido à descoberta de leis. O que significa dizer que o elemento científico essencial dos fenômenos apenas podia ser constituído pelo aspecto legal, enquanto os acontecimentos individuais só podiam ser considerados tipos, o que significa, no meio científico, como representantes ilustrativos das leis. Para a academia o interesse por eles próprios e como tais, não era considerado um interesse científico. Isso impediu, de certa forma, que se reconhecesse com precisão toda a amplitude da relação entre o conceito e a realidade. No início do séc. XXI essa relação, ainda continua problemática. A pesquisa apresentada nesta tese se caracteriza como estudo qualitativo, que pelo método utilizado, exemplifica um modo de se abordar a realidade social que a diferencia dos pressupostos positivistas (Boudon, 1995; Weber, 1999; Elias, 2006).

Ainda hoje o método das ciências naturais se opõe de maneira direta e aparentemente incontornável à investigação histórico-empírica. Reconhecemos a impossibilidade metodológica de substituir o conhecimento histórico da realidade pela formação de leis, ou de, ao contrário, chegar ao estabelecimento das leis, no sentido estrito do termo, mediante a mera justaposição de observações históricas (Weber, 1999).

O que nos interessa na conduta dos indivíduos, em concordância com Weber, dentro do âmbito de suas relações sociais, é especificamente particularizado segundo a significação cultural, que entende a cultura como arena de disputa ente indivíduos, não como um dispositivo normativo (Lee, 1989; Boudon, 1995; Weber, 1999; Elias, 2006).

Por tudo que expusemos, além de satisfazer o interesse pessoal do pesquisador pelo tema liderança, esperamos que o estudo apresentado nesta tese tenha gerado as seguintes contribuições ao campo, divididas em dois grupos: 1- contribuir para o estudo do fenômeno da liderança como uma relação social; e, 2- contribuir para o estudo do fenômeno liderança em organizações sindicais de trabalhadores, iniciativa rara na academia brasileira.

Para o primeiro grupo de contribuições, esta tese apresenta uma abordagem relacional do tema liderança sob a ótica da sociologia compreensiva weberiana. Neste aspecto, estimula as discussões sobre dominação e ordem nas organizações. Oferece também ao campo de investigações sobre liderança, uma perspectiva diferente de se abordar o carisma, resgatando a sua versão antiautoritária formulada por Weber. Nesta versão weberiana, o carisma pode coexistir com estruturas tradicionais e racionais legais, o que constitui um modo diferente do usual de se pensar o carisma nas relações sociais de liderança dentro de organizações. Constitui ainda uma contribuição importante desta tese, o ter vinculado as estruturas organizacionais à sua constituição histórica e a intencionalidade de seus idealizadores.

No segundo grupo de contribuições, no caso dos sindicatos, foi importante o resgate

dos elementos constituintes das práticas de formação sindical desde a década de 1950, mas em especial, aquelas que se relacionam com a gestação do novo sindicalismo brasileiro. Isto possibilitou o relacionamento das práticas de formação sindical ao estudo da liderança na relação social, em especial, vinculando estas práticas com a formação de estruturas de dominação e ordens gestadas na formação sindical.

Nesta tese se encontram ainda como capítulos teóricos, uma revisão da Teoria da ação social e das Estruturas de dominação weberianas. Noutro capítulo, há uma genealogia resumida dos estudos da liderança onde se procede a uma comparação entre as possibilidades das abordagens de fundo psicológico e das teorias weberianas para se analisar o tema liderança. Por fim, apresentamos uma pesquisa de campo sobre a liderança como relação social envolvendo sindicalistas brasileiros, cujos resultados são analisados sob a ótica do método interpretativo weberiano e das categorias analíticas que extraímos de *Economia e sociedade*.

2 NOÇÕES INTRODUTÓRIAS DA TEORIA E METODOLOGIA WEBERIANAS

Na perspectiva de um estudo weberiano, iniciarmos pela apresentação das teorias weberianas é um contrassenso por não termos, ainda, discutido o tema liderança. Expliquemos o porquê. É tão vasta a obra weberiana que, ao nos referirmos a um tema tão específico como a liderança, torna-se necessário refletir sobre o que queremos de Weber e qual parte de sua teoria é adequada ao estudo pretendido. A escolha dos assuntos tratados por Weber que nos interessam é apenas uma de nossas escolhas arbitrárias que faremos em relação a este autor. Além disto, se fosse ele a escrever, por certo começaria por apresentar o estado da arte em relação à temática liderança para só depois afastar-se dele rumo à outra perspectiva analítica. Faremos o contrário. Apresentaremos a parte da teoria de Weber que achamos pertinente ao tema para só depois confrontá-lo com a discussão corrente. Esperamos ter sucesso nesta escolha porque, como veremos no desenrolar de nossas considerações, a temática possui convergências interessantes quanto ao uso de conceitos.

Por isto, nestes capítulos de referencial teórico procuramos definir, contextualizar e relacionar os conceitos principais a serem aplicados neste trabalho, buscando fundamentar uma pesquisa de natureza sociológica para o fenômeno da liderança e distingui-los do seu uso corrente em pesquisa no campo da administração. A lógica de sua constituição foi traçar os limites de uma região conceitual e de complementaridade dos conceitos (principalmente do conceito de carisma) de forma que a sua construção justifique a pertinência de nossa proposta de estudar liderança como relação social.

Vários caminhos poderiam se apresentar adequados a essa empreitada intelectual, mas de antemão preferiu-se abordar a relação social pela ótica peculiar de Max Weber, um dos pais da sociologia compreensiva, que difundiu o uso de tipos ideais para análise e compreensão de fenômenos sociais. Talvez outro sociólogo, com outro escopo teórico, pudesse servir de guia a esse trabalho, mas ao revisar a literatura sobre liderança em organizações, constatou-se que nas últimas décadas termos como carisma, legitimação e autoridade têm sido intensivamente utilizados pelos estudiosos do fenômeno (Burns, 1978, 2003; Stoner & Freeman, 1999; Gibson, Hannon & Blackwell, 1998; Aaltio-Marjosola & Takala, 2000; Gomes & Cruz, 2007). Sendo assim, por que não se utilizar como referência a produção intelectual do autor que popularizou estes termos junto à comunidade científica, fazendo de sua obra, principalmente a parte contida em *Economia e Sociedade* (ES), o esteio para as discussões que se pretende desenvolver?

Consequentemente, neste capítulo começamos por apresentar algumas noções

introdutórias do estudo da sociologia weberiana, abordando o uso peculiar de conceitos e tipos ideais weberianos pela sociologia. Somente depois abordamos a teoria weberiana da ação social. Este recurso foi necessário para que o entendimento da teoria weberiana não fosse prejudicado ao se apresentar as categorias fundamentais para estudo de fenômenos sociais. Por isto, no capítulo 3 da tese "Teoria weberiana da ação social", seguimos a construção imprimida pelo autor de ES, no primeiro capítulo de ES, por julgarmos que qualquer desvio resultaria em prejuízo para a compreensão da teoria no seu todo, já em muito prejudicada por interpretações fragmentadas. Aí, estivemos o tempo todo envolvidos com a necessidade de compreensão e aplicação da categoria analítica "sentido subjetivo da ação social", seu conteúdo e elementos que, segundo o autor, definem o objetivo da sociologia como ciência, desde ações individuais até relações sociais coletivas em associações (formações sociais) como é o caso de sindicatos, nosso *locus* de pesquisa. Emergiram da discussão weberiana, e se tornaram importantes para nós, os conceitos de ordem, legitimação, dominação, tipos ideais, entre outros, que promovem a distinção entre as possíveis formas de relação social, o que explica nossa insistência em esmiuçar os detalhes e diferenciações oferecidas por Weber na construção de seu texto. Se o objetivo de Weber era entender como a sociedade se constitui, se pereniza e se reproduz, o nosso é bem mais modesto. Todavia, não conseguimos resumir para aquém do apresentado no primeiro capítulo de ES o número de categorias a serem discutidas para compreensão do fenômeno liderança.

No esforço de delimitar nosso interesse nos elementos condicionantes da liderança como relação social, apresentamos um quarto capítulo, intitulado de "As estruturas de dominação weberiana", onde se apresenta a perspectiva de Weber para a articulação e aplicação das categorias fundamentais do estudo sociológico em formações sociais, manifestadas em estruturas de dominação com características típico-ideais. Assim, neste e nos próximos capítulos construímos, com Weber, o nosso posicionamento de natureza metodológica para a abordagem da temática liderança enquanto objeto de estudo. Já os apontamentos de Weber sobre a natureza interpretativa da pesquisa qualitativa em ciências sociais, direcionados ao método de pesquisa proposto, foram reservados para o capítulo de metodologia.

Ainda como referencial teórico, no capítulo 5, "A liderança entre duas perspectivas de análise: a psicológica e a sociológica", promove-se a aproximação do fenômeno da liderança com as categorias analíticas da sociologia da ação weberiana, onde se busca argumentar sobre as possíveis sobreposições e diferenças teóricas entre a abordagem da nova liderança e da sociologia weberiana. Mas, entendemos que nenhum destes próximos capítulos teria um

perfeito entendimento se antes não fossem apresentados a noção de conceitos e do uso de tipos ideais como são tratados por Weber. Discussão que apresentamos a seguir.

2.1 A discussão sobre a aplicabilidade de conceitos na análise sociológica e a construção de tipos ideais

Alguns pressupostos nos parecem constitutivos da teoria weberiana sobre a explicação de fenômenos sociais. São eles que distinguem a visão de Weber de outros pensadores e estruturam a sua análise dos fenômenos. Primeiramente, Weber tem no indivíduo o ponto de partida da sua análise sociológica. A esta maneira peculiar de análise social os estudiosos da sociologia denominam individualismo metodológico (Boudon, 1995). Em segundo, mas não menos importante, está o método de Weber em avaliar os fenômenos sociais no seu sentido subjetivo visado pelos agentes, pelo método interpretativo. Esta perspectiva contrariou a corrente positivista que buscava nos fenômenos sociais a manifestação de leis abrangentes, em nome de uma objetividade causal que Weber repudiava. Em terceiro lugar, e tão importante quanto os demais, está a técnica de transformação de conceitos em tipos, que na abordagem empírica oferece o recurso de comparação da realidade social com uma construção teórica que serve somente para este fim. Estes três pressupostos nos parecem a base do entendimento da teoria weberiana sobre fenômenos culturais. O referencial que apresentamos, e também o conteúdo teórico da metodologia, terão a finalidade de tornar claros estes pressupostos, dando subsídios à análise do fenômeno a que nos propomos. Aqui faremos apenas uma breve contextualização destes três pressupostos que serão clarificados ao longo do nosso texto.

Inicialmente, contrariamente à visão que tem no coletivo a força irresistível do móvel das ações individuais, que encontra em Emile Durkheim seu grande expoente, Weber entende que a sociologia compreensiva deve “tratar o individuo isolado e a sua ação como unidade última, como seu átomo”. Para ele, “outras abordagens podem trazer no seu bojo a tarefa de considerar o indivíduo talvez como um complexo de processos psíquicos, químicos ou de qualquer outro tipo”, mas para a sociologia compreensiva o objeto de seu estudo é um “comportamento que é suscetível de interpretação com sentido relacionado com objetos interiores ou exteriores”. Este sentido subjetivo possui um conteúdo que se manifesta nos modos de agir em ações e relações sociais. Além disto, este conteúdo de sentido tem como característica a possibilidade de que suas conexões causais, em termos de motivos da ação, poderem ser acessíveis por meio da interpretação (Weber, 1999, v. 2, p. 322).

Para este fim, Weber entende que a sociologia até poderia criar conceitos próprios para uso em interpretações, mas não o faz. Quando se utiliza de conceitos como "Estado, feudalismo, corporação e outros semelhantes, eles designam para a sociologia, de maneira geral, categorias que se referem a determinados modos de o homem agir em sociedade". A tarefa da sociologia, então, consiste em reduzi-los a um agir que é compreensível, e "isto significa, sem exceção, um agir de homens que se relacionam entre si" (Weber, 1999, v. 2, p. 322).

Por isto, contrariamente às ciências generalizadoras, em que seus conceitos, "devido à peculiaridade de suas abstrações, têm de ser relativamente vazios quanto ao conteúdo, diante da histórica realidade concreta", Weber se utiliza de tipos, que são ricos de conteúdo. Simplificando, pode-se construir um tipo extraindo do conceito suas características constitutivas e depois, elevando-as a um grau de pureza que não pode ser encontrado na realidade empírica. Esta construção típica serve de referência para comparação da realidade empírica (Weber, 2004, v.1, p.12).

Em todos os casos, os tipos construídos, racionais como irracionais, se distanciam da realidade, servindo para o conhecimento desta mediante a indicação do grau de aproximação de um fenômeno histórico a um ou vários desses conceitos, o que torna possível classificá-lo quanto ao tipo de aproximação. Para Weber, o mesmo fenômeno histórico pode ter, numa parte de seus componentes, caráter feudal, noutra parte, caráter patrimonial, numa terceira, burocrático e, numa quarta, carismático. Por isto estas classificações são carregadas de significado. Mas, para que com estas palavras se exprima algo com sentido claro, a sociologia deve delinear tipos puros (ideais) dessas configurações. Estas construções mostram em si "a unidade consequente de uma adequação de sentido mais plena possível, mas que, precisamente por isso, talvez sejam tão pouco frequentes na realidade". Mas para Weber, "somente desta maneira, partindo do tipo puro (ideal), pode realizar-se uma casuística sociológica" (Weber, 2004, v.1, p.12).

Por isto, na sociologia compreensiva, quando se fala de casos típicos, refere-se sempre ao tipo ideal. Um tipo, por sua vez, "pode ser racional ou irracional, ainda que, na maioria dos casos, seja racional e em todo caso se construa com adequação de sentido". Entretanto, quanto mais "nítida e inequivocamente" se construam esses tipos ideais, "quanto mais alheios do mundo estejam", tanto melhor prestarão seu serviço na interpretação dos fenômenos sociais, "terminológica, classificatória, bem como heuristicamente". Para Weber, "metodologicamente se está muitas vezes perante a escolha entre termos imprecisos ou precisos". Mas, quando precisos, serão irreais e típico-ideais. Porém, "os últimos são

cientificamente preferíveis". Isto explica a preferência de Weber na utilização de tipos em detrimento do uso de conceitos tanto na construção de teorias quanto na análise sociológica (Weber, 2004, v.1, p.13).

No que se refere à investigação, o conceito de tipo ideal propõe-se a formar um juízo de atribuição. Por tipo ideal entende-se, com Weber, que seja um quadro de pensamento, não da realidade histórica, e muito menos da realidade autêntica, que, portanto, não serve de esquema no qual se pudesse incluir a realidade à maneira exemplar. Tem antes o significado de um conceito-limite puramente ideal, em relação ao qual se mede a realidade a fim de esclarecer o conteúdo empírico de alguns de seus elementos importantes, com o qual esta é comparada. É por natureza um recurso de comparação.

Para Weber o tipo não é uma hipótese, mas pretende apontar o caminho para a formação de pressupostos. Embora não constitua uma exposição da realidade, pretende conferir a ela meios expressivos coerentes de descrição e compreensão. Obtém-se um tipo ideal mediante a acentuação unilateral de um ou vários pontos de vista, e mediante o encadeamento de grande quantidade de fenômenos que isoladamente permaneceriam difusos e discretos, e que, se ordenados segundo pontos de vista unilateralmente acentuados, forma um quadro homogêneo de pensamento. No entanto, torna-se impossível encontrar empiricamente na realidade esse quadro, na sua pureza conceitual. A atividade historiográfica defronta-se com a tarefa de determinar, em cada caso particular, a proximidade ou o afastamento entre a realidade e o quadro, o tipo ideal (Weber, 1999; 2006).

Todavia, o uso de tipos não é uma prerrogativa única da sociologia weberiana. Sem conhecimento dos detalhes de sua construção e sem o rigor metodológico especificado por Weber, nós fazemos isto a todo tempo em pesquisas na área social. Quando estabelecemos certas características para processos, fenômenos ou atitudes pessoais, estamos estabelecendo tipos de comparação. O que Weber faz é elevar estes tipos a um plano ideal, no sentido de pureza e afastamento da realidade, e ao mesmo tempo, segundo o conteúdo de sentido que a ação social pode apresentar, propor classificações referenciadas no sentido subjetivo visado pelos agentes, como: carismática, tradicional (patrimonial ou feudal) e racional legal (ou burocrática). Pelo que se percebe na leitura das obras weberianas é exatamente esta falta de rigor que o incomodava na virada dos séculos XIX e XX, e se ainda estivesse entre nós, seria este o objeto de suas críticas. Por isto, já no quinto capítulo desta tese apresentaremos uma discussão que confronta os métodos de pesquisa sobre liderança com os pressupostos weberianos. Lá mostraremos que o recurso de formação de tipos é amplamente utilizado em nossas pesquisas, enquanto os comparamos com as propriedades do método sociológico de

análise de fenômenos sociais (Weber, 1999).

2.2 Algumas questões distintivas da metodologia weberiana

Para Weber (1999), em clara oposição à crença positivista, jamais será tarefa de uma ciência empírica produzir normas e ideais obrigatórios, visando deles extrair receitas para a prática. O alvo do conhecimento seria ir além de um estudo puramente formal das normas - legais ou convencionais - da convivência social. Na sua visão, a ciência social é uma ciência da realidade. Procura-se, através dela, compreender a realidade da vida que nos rodeia, e na qual nos encontramos situados, naquilo que tem de específico. Por um lado, as conexões e a significação cultural de suas manifestações na configuração em que se apresenta e, por outro lado, as causas pelas quais se desenvolveu historicamente de um e não de outro modo. Trata-se do esforço de tentar-se descrever de modo exaustivo essas singularidades em todos os seus componentes individuais, e, muito mais ainda, tentar captá-las naquilo que tem de causalmente determinado.

Assim, para o conhecimento da realidade, o interesse recai sobre a constelação em que esses fatores hipotéticos se agrupam, ressaltando um fenômeno cultural significativo. Dado que, para Weber, os fenômenos sociais não exibem nenhum caráter objetivamente intrínseco a eles; não se pode recorrer a outro meio senão buscar-lhes as causas mediante a atribuição (imputação) dessa condição a outros fenômenos (ou a um conjunto deles), para em seguida pesquisar se a relação suposta se confirma. O conhecimento das leis da causalidade (no sentido exposto anteriormente), portanto, não poderá constituir um fim, mas antes o meio do estudo. Ele facilita e possibilita a imputação causal dos elementos dos fenômenos, tornados importantes para a cultura por sua individualidade. Para um fenômeno cultural, nunca se trata de conexões regulares no sentido estrito das ciências da natureza, mas de conexões causais adequadas. Para as ciências exatas da natureza, as leis são tanto mais importantes e valiosas quanto mais geral é sua validade. Para o conhecimento das condições concretas dos fenômenos históricos (culturais), as leis mais gerais são frequentemente as menos valiosas, por serem mais vazias de conteúdo. Pois, quanto mais vasto é o campo abrangido pela validade de um conceito cultural genérico, tanto mais nos afasta da riqueza da realidade, posto que, para poder abranger o que existe de comum no maior número possível de fenômenos, forçosamente deverá ser o mais abstrato e pobre de conteúdo (Weber, 1999; 2006).

No campo das ciências da cultura, como denominava Weber, o conhecimento do geral nunca tem valor por si próprio. O conhecimento científico-cultural encontra-se preso,

portanto, a premissas subjetivas. O interesse na conduta do homem, dentro do âmbito de suas relações sociais, é particularizado segundo a significação cultural específica da relação em causa. Trata-se de causas e influências, extremamente heterogêneas entre si e extremamente concretas na sua composição. A investigação sociológica significa um exame aprofundado dos diversos gêneros particulares e díspares de elementos culturais, tendo em vista sua acessibilidade para revivência compreensiva de um fenômeno (Weber, 1999; 2006).

Um exemplo clássico da aplicação da metodologia weberiana encontra-se, no já citado livro, *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, desse mesmo autor (Weber, 1981). O livro apresenta uma possível explicação para as raízes do capitalismo através da prática religiosa das comunidades protestantes europeias. Os objetivos eram conhecer o conteúdo das ideias primordiais do protestantismo e o modo como a moralidade prática se prendia à ideia de 'um' outro mundo, e rastrear estímulos psicológicos criados pela fé religiosa e pela prática de um viver religioso que impulsionou a acumulação de capital, o que viabilizou de muitas formas as práticas capitalistas modernas. Weber identificou que "a vida ascética protestante intramundana agiu com toda veemência contra o gozo descontraído das posses, estrangulando o consumo, especialmente o consumo de luxo". A causa desta conduta foi atribuída ao controle psicológico interno, um autorregulador, que justificava para os protestantes uma vida de frugalidades cujo objetivo era não perder a predestinação ao paraíso, um dogma baseado no pecado original. A constatação de Weber foi que, principalmente pelo calvinismo e pelas práticas metodistas, enormes fortunas se acumularam, sendo mais tarde revertidas para os múltiplos investimentos que propiciaram o capitalismo moderno. A descrição detalhada de comportamentos e as explicações das origens teológicas dos diversos fatores intervenientes na conduta protestante pós-reforma luterana mostra o caminho metodológico de Weber na descrição e explicação desse componente importante da história ocidental, através de tipos ideais, conforme apresentamos anteriormente (Weber, 1981).

Feita esta breve introdução, que julgamos necessária, passaremos a apresentar a teoria da ação social, objeto do primeiro capítulo de ES e a sociologia da dominação. Isto porque, no objetivo de delimitar os conceitos que utilizaremos nas nossas análises, buscaremos em Weber os seus significados. A partir deste momento, buscaremos expor com mais propriedade a afinidade eletiva das teorias weberianas com nosso objeto de estudo: a liderança.

3 A TEORIA WEBERIANA DA AÇÃO SOCIAL

Para o estudo da relação social, utilizando-se a sociologia weberiana, dois conceitos nos parecem fundamentais para se atingir os objetivos deste trabalho: a) o sentido (da ação social), e; b) interpretação (método utilizado por Weber para se atingir a compreensão de um fenômeno social, que será descrito na nossa metodologia). Entendido desta forma, em todo nosso trabalho, estaremos às voltas com recursos que nos auxiliarão a estruturar esses dois pilares para o entendimento do fenômeno liderança como relação social. Se decidir caminhar com Weber, como nós o fizemos, o pesquisador, desde o início da sua empreitada, fica preso a esses dois elementos basilares para estruturação da sua pesquisa, pela natureza própria da concepção científica escolhida, e sem os quais não logrará qualquer êxito. Entendemos que todos os seus esforços devem ser alinhados para alcançar a maior clareza destes elementos. Compreendemos, pelas explicações de Weber, que somente quando são determinados e reunidos os recursos (teóricos e empíricos) necessários ao entendimento destes dois elementos em relação ao objeto de análise, é que se alcança a compreensão do fenômeno em estudo. Veremos em nossa metodologia que, para Weber (2004), a interpretação é o caminho para se compreender o sentido da ação social. A própria definição de Weber para sociologia já aponta para este caminho da análise sociológica, ao afirmar que: "sociologia (no sentido aqui entendido desta palavra com tantos significados diversos) significa: uma ciência que pretende compreender interpretativamente a ação social e assim explicá-la causalmente no seu curso e em seus efeitos" (Weber, 2004, v. 1, p. 3). Assim, para Weber "[...] a tarefa da sociologia (e das ciências da ação de maneira geral), [...] é compreender pela interpretação as ações orientadas num sentido" (Weber, 1999, v. 2, p. 403).

Na leitura da obra weberiana, não há uma distinção exclusiva entre elementos teóricos e elementos metodológicos. Eles se complementam e se sustentam na medida em que aparecem nas narrativas. Por isto, concordamos com Schluchter (2011, p. 326) quando escreve:

> Desde o começo, portanto, os problemas metodológicos estão, em Weber, entrelaçados com os problemas da teoria da ação. Ambos são desenvolvidos lado a lado e passo a passo. É bem verdade que as questões metodológicas se destacam primeiro. Mas a ligação jamais é cortada. A teoria da ação precisa de uma teoria da interpretação e vice versa.

Ficaria extremamente difícil explicar uma separação categórica que tentasse uma

distinção definitiva para a classificação dos tipos ideais como elementos teóricos ou metodológicos, por exemplo. Desta forma, fomos arbitrários na construção deste referencial, ao promover, aqui, uma separação daqueles elementos que se aproximam da sua construção da teoria da ação social, deixando para o capítulo da metodologia os elementos que se relacionam com a viabilidade prática da compreensão do sentido da ação social. Mas, para não perder a coesão de ideias, apresentamos primeiro a noção de tipos ideais de Weber. Estamos, todavia, convictos de que, se elaborássemos apenas um grande capítulo de metodologia para este trabalho, sem um referencial teórico clássico, também não estaríamos errados. Entendemos que tipos ideais (como os que apresentamos em primeiro lugar), formações sociais, estruturas de dominação, e todos os outros conceitos utilizados por Weber (2004) na sua teoria da ação social, que serão aqui apresentados e discutidos na sequência deste referencial, são, também, elementos metodológicos, portanto passíveis de serem transformados em categorias analíticas. Explicada nossa ousadia de tentar compartimentar Weber, prossigamos com o mestre.

Nos seus escritos, Weber buscou estruturar o pensamento do pesquisador na busca das evidências de motivos que levam um determinado agente na escolha de um curso de ação, abominando a tendência de sua época em estabelecer relações de causa e efeito também para os fenômenos histórico-sociais[9]. Não que ele fosse totalmente contrário às imputações causais, ele fala de regularidades (não de leis) nas ações sociais. Segundo seus argumentos, as análises nas ciências culturais devem ser conduzidas de modo diferente daqueles aplicados nas ciências naturais, evitando-se a formulação de leis gerais. Para Weber (1999), muito diversos são os motivos selecionados pelo agente que podem produzir fenômenos com uma aparência exterior com características muito semelhantes. Cumpre ao pesquisador descortinar esta constelação de motivos que formam um corpo de causas suficientes para compreensão de uma ação individual. O seu esforço foi em fornecer elementos para que essa análise se aproximasse o máximo possível da objetividade científica, mas considerando, ao mesmo tempo, toda a subjetividade individual no curso da ação. Comecemos pelo princípio: a ação.

[9] Buscaremos não tornar este referencial e também nossa metodologia mais uma das inúmeras revisões focando as discussões sobre epistemologia e metodologia que agitaram o cenário acadêmico alemão nos séculos XIX e XX e chegam até nossos dias. Já escolhemos Weber e prosseguiremos com ele. Nosso esforço, embora tenhamos conhecimento daqueles debates, será em clarear o quanto possível a concepção weberiana sobre a sociologia enquanto ciência, suas categorias analíticas e seu objeto de estudo. O nosso propósito é afirmar nossa preferência por Weber, dada a convergência de sua teoria com o tema em estudo (a liderança como relação social). Só nos referiremos a outras concepções quando uma distinção imperiosa assim o exigir.

3.1 Ação

A ação é o pilar das análises weberianas. Todos os demais conceitos têm nela sua pedra angular. Weber (2004, v. 1, p. 3) a define assim: "por ação entende-se, neste caso, um comportamento humano (tanto faz tratar-se de um fazer externo ou interno, de omitir ou permitir), sempre que e na medida em que o agente ou os agentes o relacionem com um sentido subjetivo". A complexidade da definição de Weber para ação já nos dá uma amostra das dificuldades daquele que pretende aplicar seus conceitos numa atividade prática. O conceito de ação weberiano engloba os diversos fazeres individuais, desde que a esse fazer possa se relacionar um sentido subjetivo. Age, na perspectiva weberiana, aquele produz um efeito externo pela sua ação ou pela sua não ação, ao permitir um curso de ação ou por omitir-se na sua consecução. Mas, para efeito da análise sociológica, o importante é que seja possível relacionar a ação individual a um sentido subjetivo, conforme esquematizado na figura 1 a seguir.

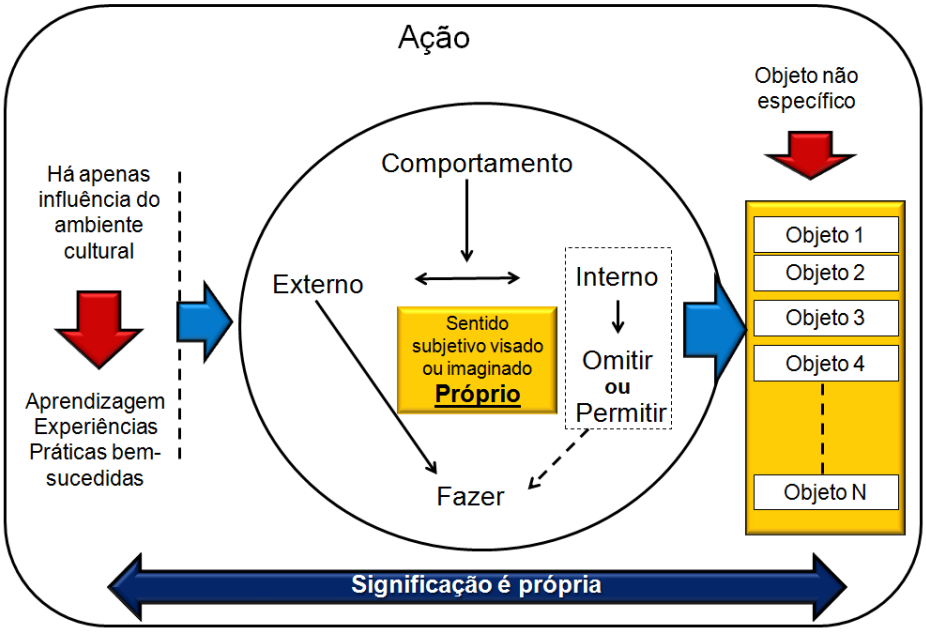


Figura 1: Proposta de visão esquemática do conceito weberiano de Ação
Fonte: Construída pelo autor da tese a partir de Weber (2004, v. 1, p. 3)

Por sentido, entendemos com Weber (2004, v. 1, p. 3) que se trata do "sentido subjetivamente visado: a) na realidade α, num caso historicamente dado, por um agente, ou β, em média e aproximadamente, numa quantidade dada de casos, pelos agentes, ou b) num tipo puro conceitualmente, construído pelo agente ou pelos agentes concebidos como típicos". O que o pesquisador busca é a compreensão do sentido "imaginado e subjetivo dos sujeitos da

ação" (Weber, 1999, v. 2, p. 400). Os casos α e β, da primeira parte da definição, aplicam-se a fatos concretos da análise histórica, quando para esta análise não se utiliza do auxílio de tipos ideais, e em que a natureza do sentido da ação pode ser captada pelos motivos individuais diretamente da realidade. Podem ser fatos singulares ou coletivos a cujas ações individuais pode se atribuir um sentido, portanto ser compreendida, por exemplo, a análise do comportamento de personalidades históricas para o caso a-α, e o comportamento dos protestantes em relação à acumulação de riqueza para o caso a-β. Mas, Weber adverte que o uso de tipos ideais pode ser de grande ajuda para, por meio de aproximações entre a realidade e a construção ideal-típica, desenvolver-se a análise de sentido das ações individuais (Weber, 1999, v.1), o que ocorre no caso b. Para este trabalho empregaremos uso de tipos ideais como recurso metodológico.

Todavia, um comportamento pode ser simplesmente reativo e não estar associado a um sentido subjetivo. Para Weber (1999, v. 2, p. 400) "os limites entre uma ação com sentido e um modo de comportamento simplesmente reativo (...) são inteiramente imprecisos". Esclarece que uma parte muito importante dos modos de comportamento que interessam à análise sociológica, especialmente o comportamento puramente tradicional, localiza-se nos limites entre ambos. Daí a necessidade de uma análise mais criteriosa das ações para definir os seus motivos e se é possível relacioná-las a um sentido subjetivo.

Weber esclarece, também, "que uma ação com sentido, quer dizer, uma ação compreensível", não se faz presente em muitos casos de processos psicofísicos. Os processos místicos, por exemplo, não comunicáveis por meio de palavras, frutos de experiências individuais ou coletivas, não podem ser compreendidos na sua plenitude "por pessoas que não têm acesso a este tipo de experiências" (1999, v. 2, p. 400). Este aspecto da afinidade do pesquisador com o objeto de estudo será discutido mais adiante na metodologia desta tese. Por hora, basta compreender, a partir de Weber, que o "poder de reviver plenamente algo que é alheio é importante para a evidência da compreensão, mas não é uma condição absoluta para a interpretação do sentido". Neste caso, pode bastar uma compreensão intelectual[10]. Mesmo porque, como afirma Weber, "elementos compreensíveis e elementos não compreensíveis de um processo estão muitas vezes unidos e misturados entre si", e apenas com análise criteriosa se pode detectá-los (1999, v. 2, pp. 400-401).

Entende-se, com Weber, que o sentido é uma atribuição humana a processos e objetos. Por exemplo, um livro com um papel esquecido entre as páginas é apenas um objeto, mas, se

[10] Apenas para não promover uma quebra significativa da linha de raciocínio aqui empreendida, voltaremos a discutir as possibilidades da análise compreensiva posteriormente na nossa metodologia, com já informamos.

alguém deliberadamente insere entre as páginas deste livro um marcador, essa ação que se reflete no objeto livro, passa a possuir um sentido subjetivo interpretável, associados à ação do indivíduo que a originou. Todavia, os processos e os objetos alheios ao sentido ou que não têm sentido, do modo como estamos expondo, entram no âmbito das ciências da ação como sendo ocasião, resultado, estímulo ou obstáculo à ação humana. Deve-se ter em mente que não relacionar ao sentido não significa inanimado ou não humano. Para fins de análise, em Weber, todo artefato, como uma máquina, por exemplo, se compreende e se interpreta, "a partir do sentido que a ação humana atribui a sua produção e ao seu uso". Sem recorrer a este sentido atribuído pela ação humana, "esta máquina ou artefato fica totalmente incompreensível". O que torna compreensíveis processos e objetos é, pois, a sua referência à ação humana, seja como meio, seja como fim imaginado pelo agente ou pelos agentes que orientaram a sua ação. Somente mediante estas categorias, segundo Weber, pode haver uma compreensão destes objetos. Pelo contrário, ficam sem possibilidade de análise pelo sentido todos os processos ou estados humanos nos quais não se identificam um sentido (atribuído pela ação humana), e, portanto, não se enquadram numa relação entre meio e fim, apresentando-se somente como fenômenos que são um estímulo ou um obstáculo à ação humana (Weber, 1999, v. 2, pp. 402-403). Continuaremos nossa exposição sobre sentido subjetivo da ação na apresentação do conceito de ação social.

3.2 Ação social

O conceito que referencia a busca da interpretação de um fenômeno de natureza sociológica para Weber é ação social. Tal é sua importância para Weber, que ele a tem como constituinte da definição de sociologia, o seu "dado central", como apresentamos acima no conceito de sociologia (1999, v. 2, p. 417). Weber entende que, das ações individuais, aquelas que se orientam pelo comportamento dos outros são as mais importantes na constituição da vida social, bem como a definem. A ação social para Weber (2004, v. 1, p. 3) é uma ação cujo "sentido visado pelo agente refere-se ao comportamento de outros, sendo este comportamento alheio a referência para orientação de seu curso de ação". Em outras palavras, é uma ação na qual "o sentido sugerido pelo sujeito ou sujeitos refere-se ao comportamento de outros e se orienta nela no que diz respeito ao seu desenvolvimento (curso e efeitos)" (Weber, 1999, v. 2, p. 400).

A figura 2 a seguir traz uma proposta de representação esquemática da ação social, segundo Weber.

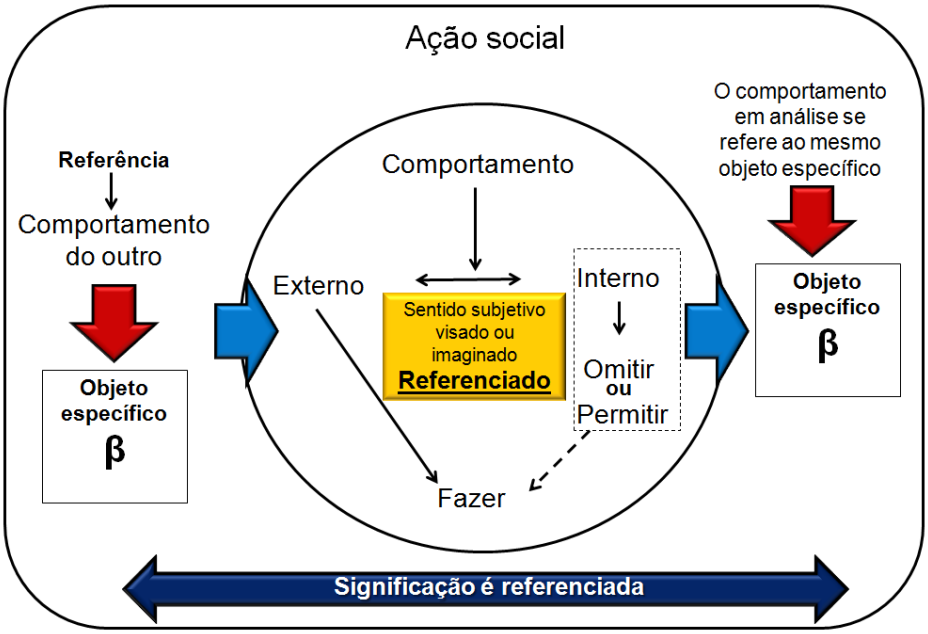


Figura 2: Proposta de visão esquemática do conceito weberiano de Ação Social
Fonte: Construída pelo autor da tese a partir de Weber (2004, v. 1, p. 3-16).

A ação social (incluindo tolerância ou omissão, conforme o conceito de ação apresentado anteriormente) orienta-se pelas ações dos outros. Estas ações (que servem de orientação ao agente) podem ter se dado no passado, no presente ou esperadas como sendo futuras. São exemplos destas ações: vingança por ataques anteriores, réplica a ataques presentes, medidas de defesa diante de ataques futuros. Além disto, segundo a definição weberiana, os outros podem ser indivíduos e conhecidos ou até uma pluralidade de indivíduos indeterminadas e inteiramente desconhecidas, cujas expectativas de ações sociais referenciam o sentido da ação social do agente. Weber esclarece que o "dinheiro, por exemplo, significa um bem de troca que o agente admite no comércio porque a sua ação está orientada pela expectativa de que muitos outros, embora indeterminados e desconhecidos, estejam dispostos também a aceitá-lo, por sua vez, numa troca futura" (Weber, 1999, v. 2, p. 415). Neste caso, a proximidade entre o agente e o comportamento alheio que lhe serve de referência não parece determinante, e nem mesmo uma identificação positiva de seus autores.

No entanto, Weber adverte que nem todo tipo de ação - incluindo a ação externa - é ação social, no sentido anteriormente explicado. Não é uma ação social, a ação exterior quando esta se orienta pela expectativa de determinadas reações de objetos materiais. Neste caso trata-se somente de ação com sentido próprio. O comportamento íntimo, conforme expõe Weber, é ação social somente quando está orientado pelas ações de outras pessoas. Também não é ação social o comportamento religioso, "quando este não passa de contemplação ou oração solitária". A atividade econômica (de um indivíduo) "somente é ação social na medida

em que leva em consideração a atividade de terceiros". A ação econômica é ação social quando reflete o respeito por terceiros de seu próprio poder efetivo de disposição sobre bens de natureza econômica. E quando no consumo (como conceito econômico relativo à prática social), "entra a consideração das futuras necessidades de terceiros", orientando-se por elas a sua própria poupança. Ou, ainda, quando, na produção (conceito econômico) se coloca como fundamento de sua orientação (quantidades, características de produtos, por exemplo) as necessidades futuras de terceiros (Weber, 1999, v. 2, p. 415).

Por isto, nem toda espécie de contato entre os homens se configura como ação social, mas somente uma ação que possa ser identificada com um sentido dirigido para a ação dos outros. O exemplo de Weber sobre o choque de dois ciclistas é emblemático. Pode ser um simples acontecimento classificado como um fenômeno natural, mas poderia ser classificado igualmente como ação social, se "tivesse havido por parte dos dois ciclistas a tentativa de se desviarem, ou uma briga, ou discussões subsequentes de caráter amistoso depois do choque." (1999, v. 2, pp. 415-416).

A ação social, também não é idêntica: a) nem a uma ação homogênea de muitos, b) nem a toda ação de alguém influenciada pelo comportamento dos outros. Sobre a proposição a, Weber exemplifica que "quando na rua, no início de uma chuva, numerosos indivíduos abrem ao mesmo tempo seus guarda-chuvas, então a ação de cada um não está orientada pela ação dos demais, mas a ação de todos, de um modo homogêneo, está impelida pela necessidade de se proteger da chuva". Sobre a proposição b, argumenta que é sabido que "a ação do indivíduo é fortemente influenciada pela simples circunstância de estar no meio de uma massa especialmente concentrada." Neste caso, ocorre o que denomina de "uma ação condicionada pela massa", objeto das pesquisas da psicologia das massas. Assim, dois ou mais agentes desenvolvendo ações semelhantes, determinadas ou codeterminadas pelo simples fato de ser uma situação de massa, sem que exista para com esta ação uma relação de significados identificáveis com o comportamento do(s) outro(s), não pode ser considerada como ação social na acepção do termo explicado acima. A distinção, sem dúvida, é bastante fluida (1999, v. 2, p. 416).

Num plano mais sutil, mas de extrema importância para os nossos propósitos, Weber faz a distinção entre orientar o comportamento individual pelo comportamento do outro e orientar o comportamento individual pelo sentido do comportamento do outro, o que para ele não é a mesma coisa, e para nós também não o será. Argumenta que "o simples fato de que alguém aceite para si uma determinada atividade, observada em outros e que parece conveniente para seus fins, não é uma ação social na acepção aqui apresentada". Neste caso a

ação não se orientou pela ação dos outros, mas, "pela observação, alguém se deu conta de certas probabilidades objetivas que, em seguida, orientaram o seu comportamento". Para ele, a ação empreendida não foi determinada causalmente[11] pela ação alheia, mas teve como referência o sentido desta ação alheia. Em oposição, esclarece que "quando se imita um comportamento alheio porque está em moda ou porque é tido como distinto" (enquanto estamental, tradicional, exemplar ou por quaisquer outros motivos semelhantes), "então sim, tem-se uma relação de sentido no que se refere à pessoa imitada, a terceiras pessoas ou a ambas as pessoas" (Weber, 1999, v. 2, p. 416).

Weber trabalha mesmo na sua formulação teórica com conceitos ideais típicos, por isto faz sempre ressalvas na adoção acrítica das definições e conceitos na análise factual. Adverte que há transições entre os dois tipos de condicionamentos: pela massa ou pela imitação. Eles representam casos limites da ação social. O fundamento da fluidez destes casos, como o de vários outros empregados neste texto, consiste em que a "orientação pelo comportamento alheio, e o sentido da própria ação de nenhuma maneira pode ser sempre especificado com absoluta clareza, e nem sempre é consciente". Por essa razão, nem sempre se pode separar com toda segurança ou certeza a mera influência da orientação com sentido. Portanto, se a separação se dá no plano conceitual, enquanto modo de agir, a imitação puramente reativa tem sociologicamente o mesmo alcance que a ação social propriamente dita. Para a abordagem weberiana de fenômenos culturais, "a análise sociológica de modo algum apenas se refere à ação social, mas, esta (a ação social) é o seu dado central, ou seja, aquele dado que para ela (a sociologia weberiana), por assim dizer, é constitutivo" (1999, v. 2, pp. 416-417).

3.2.1 Razões que definem a ação social

Afirmando mais categoricamente o que já expomos acima, dizemos que, embora os estudiosos que se referem à teoria e ao método weberiano tendam a atribuir a classificação de tipos costumeiramente às suas construções mais conhecidas e estudadas (o tipo racional legal, o tradicional e o carismático), Weber se utiliza deste expediente todo momento. Em sua obra todos os conceitos, quando transformados em tipos, apresentam num plano analítico uma

[11] Cabe uma ressalva quanto ao modo que Weber entende e usa o termo "causa". Na sua concepção sociológica, o termo causa não tem o mesmo sentido das concepções que tomam o termo no sentido objetivo, de formação de leis causais, de causa e efeito. Para Weber, causa se refere a "causação adequada" no sentido subjetivo, de motivo adequado, selecionado por um agente, para um curso de ação (vide: Weber, 1999). No capítulo de metodologia aprofundamos esta discussão na perspectiva weberiana.

característica de posições estremas. Já na classificação dos tipos de ação, Weber introduz a sua distinção típica ideal, que será referida em toda sua teoria da ação social e também na sociológica da dominação, ao afirmar que toda ação pode ser:

> 1) Racional com relação a fins: determinada por expectativas no comportamento tanto de objetos do mundo exterior como de outros homens, e, utilizando essas expectativas como condições ou meios para o alcance de fins próprios racionalmente avaliados e perseguidos.
> 2) Racional com relação a valores: determinada pela crença consciente no valor - interpretável como ético, estético, religioso ou de qualquer outra forma - próprio e absoluto de um determinado comportamento, considerado como tal, sem levar em consideração as possibilidades de êxito;
> 3) Afetiva, especialmente emotiva, determinada por afetos e estados sentimentais atuais.
> 4) Tradicional: determinada por costumes arraigados (Weber, 1999, v. 2, p. 417).

Reforçando, chamamos a atenção para o fato de que a lógica que Weber utiliza para classificação dos tipos de ação (racional referente a fins, racional referente a valores, afetivo e emocional, e tradicional), com alguma permuta na ordem de aparecimento, ou de nomenclatura, prossegue sendo a referência até sua apresentação final das demais categorias sociológicas, inclusive de seus tipos ideais mais conhecidos. Também, que os conceitos weberianos são cumulativos, no sentido de que um conceito apresentado por ele, numa linha progressiva, encampa o conteúdo do conceito anterior. Neste expediente ele utiliza uma adjetivação, ou sobreposição, distinguindo-o em direção a um entendimento de especificidade, ou, ainda, utiliza o conhecimento desenvolvido com o conceito anterior como pré-requisito para o entendimento do conceito que aparece em sequência, como um pilar para o seu entendimento.

Não raro após apresentar uma série de conceitos, Weber os retoma discutindo sua relatividade na posição típico-ideal em relação à realidade. Por exemplo, adverte que a ação estritamente tradicional - da mesma forma que a imitação puramente reativa (veja-se acima) - "está inteiramente na fronteira, e frequentemente mais além do que se pode propriamente chamar de uma ação com sentido". Os tipos tradicional, carismático e racional legal, desenvolvidos por Weber, receberão um tratamento especial quando apresentarmos a sociologia da dominação. Todavia, por derivarem comportamentos na ação, na ação social e na relação social, estaremos sempre antecipando algumas de suas características, que são marcantes. Mais uma vez, a lógica interna de tipos ideais é a de casos limites. Retomando, a ação tradicional frequentemente não passa de uma reação opaca a estímulos habituais, dirigida

conforme uma atitude já arraigada (pela santidade da tradição, como veremos). Para Weber, a "massa de todas as ações cotidianas e habituais se aproxima deste tipo". Weber esclarece que agimos muito mais segundo o escopo explicado por este tipo do que imaginamos. Às vezes, nem mesmo podemos explicar estas ações de natureza tradicionalista, "porque a vinculação ao hábito pode se manter consciente em diferentes graus e diferentes sentidos" (Weber, 1999, v. 2, p. 417).

Por outro lado, o comportamento estritamente afetivo está igualmente, não apenas na fronteira, mas muitas vezes, como Weber explica, "mais além daquilo que é conscientemente orientado com sentido". Pode ser uma reação sem limites a um estímulo extraordinário (de caráter profético ou heroico), portanto, fora do cotidiano. Weber classifica como sublimação "quando a ação emocionalmente condicionada aparece como descarga consciente de um estado sentimental". Neste caso, se encontra a maior parte das vezes (mas, nem sempre) no caminho para a racionalização axiológica[12] ou para a ação com relação a fins, ou para ambas as coisas (1999, v. 2, p. 417).

Outra distinção necessária que se faz é entre a ação afetiva e a ação orientada por valores. Para Weber a ação orientada racionalmente com relação a valores distingue-se da ação afetiva pela elaboração consciente dos princípios últimos da ação e por orientar-se por eles de maneira consequentemente planejada. Age afetivamente quem satisfaz a sua necessidade atual de vingança, de gozo ou de entrega, beatitude contemplativa ou vazão a suas paixões do momento. Chamamos a atenção para o fato de que é para os princípios que a ação racional orientada por valores se volta; é o que a distingue da ação racional com relação a fins. Isto porque ambas (a ação racional relativa a valores e a ação afetiva) têm em comum o fato de que o sentido da ação "não reside no resultado, que já se encontra fora dela, mas na própria ação em sua peculiaridade" (1999, v. 2, p. 418).

Desta forma, age de modo estritamente racional com relação a valores quem, "sem considerar as consequências previsíveis, se comporta segundo as suas convicções sobre ou referente ao que é o dever, a dignidade, a beleza, a sabedoria religiosa, a piedade ou a importância de uma causa, qualquer que seja o seu gênero". Uma ação racional com relação a valores é no entendimento weberiano "uma ação segundo mandatos", isto é, de acordo com "exigências que o agente acredita serem dirigidas para si" (um dever). Há racionalidade com relação a valores somente na medida em que a ação humana se oriente por essas exigências

[12] "Axiologia é o ramo da filosofia que tem por objetivo e estudo da noção de valor em geral. Axiológico é tudo aquilo que se refere a um conceito de valor, baseado em valores intrínsecos ou fundamentais, baseados em valores morais." Etimologicamente, a palavra axiologia significa teoria do valor, sendo formada a partir dos termos gregos *axios* (valor) + *logos* (estudo, teoria) (UNESP, 2004, p. 147).

(Weber, 1999, v. 2, p. 418).

Por último, segundo Weber (1999, v. 2, p. 418), age racionalmente com relação a fins "aquele que orienta a sua ação conforme o fim, meios e consequências implicadas nela e nisso avalia racionalmente os meios relativamente aos fins, os fins com relação às consequências implicadas e os diferentes fins possíveis entre si". Pode-se distingui-la, também, de outro modo: em qualquer caso, que aquele que age, o faz, nem afetivamente (sobretudo emotivamente) nem com relação à tradição. Mas, Weber adverte que a decisão entre os diferentes fins e consequências concorrentes e conflitantes pode ser racional com relação a valores. Portanto, neste caso, a ação é racional com relação a fins somente nos seus meios. Ou, ainda, o agente, sem nenhuma orientação racional com relação a valores sob a forma de mandatos ou exigências, pode "aceitar esses fins concorrentes e em conflito na sua simples qualidade de desejos subjetivos numa escala de urgências", estabelecida de forma consequente, orientando por ela a ação. Para Weber, a orientação racional com relação a valores pode, pois, estar em relação muito diversa no que diz respeito à ação racional com relação a fins. Da perspectiva desta última (ação racional com relação a fins), que Weber utiliza como referência para o entendimento das demais, a primeira é sempre irracional, "acentuando-se esse caráter à medida que o valor que a move se eleva à significação do absoluto", porque quanto mais confere caráter absoluto ao valor próprio da ação, tanto menos reflete sobre as suas consequências. Mesmo assim, admite que a absoluta racionalidade da ação com relação a fins, todavia, tem essencialmente, o caráter de construção de um caso limite.

Mas, por se tratar de uma análise de casos limites, raras vezes a ação captada conceitualmente, especialmente a ação social, está exclusivamente orientada por uma ou por outra destas modalidades descritas acima. Aparecem mescladas na realidade. Tampouco essas formas de orientação podem ser consideradas como uma classificação exaustiva, conforme salienta Weber, mas sim como tipos conceituais puros, construídos para os fins da pesquisa sociológica, "com relação aos quais a ação real se aproxima mais ou menos, ou, o que é mais frequente, composta de uma mescla" (1999, v. 2, p. 418-419). Na pesquisa que realizamos, retomamos esta discussão com exemplos da vivência dos sindicalistas.

3.3 Relação social

Neste ponto da exposição já podemos definir relação social em Weber. Para Weber, a relação social é um "comportamento reciprocamente referido quanto a seu conteúdo de

sentido por uma pluralidade de agentes (dois ou mais) e que se orienta por essa referência" (Weber, 2004, v. 1, p. 16). A relação social pode ocorrer apenas entre dois indivíduos, mas Weber desde já direciona a conceituação para o estudo da relação de uma multiplicidade de indivíduos visando atingir os fins propostos por sua análise sociológica, o que vai ser delimitado nas páginas seguintes de ES.

A figura 3 a seguir propõe um esquema de interação de conceitos para entendimento da relação social segundo Weber.

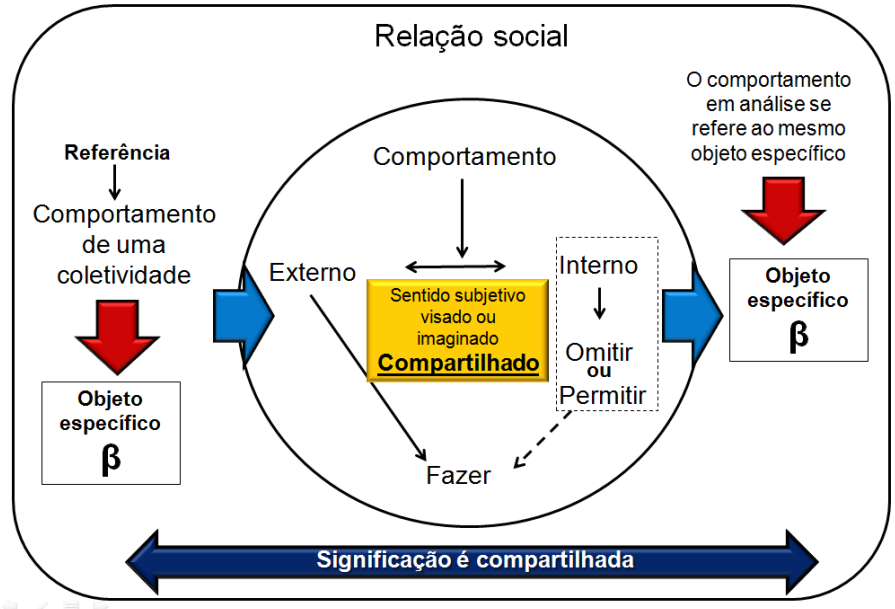


Figura 3: Proposta de visão esquemática do conceito weberiano de Relação Social.
Fonte: Construída pelo autor da tese a partir de Weber (2004, v.1, p.16).

Para esta perspectiva de relação que envolve uma multiplicidade de indivíduos é que ele afirma que "a relação social consiste, portanto, completa e exclusivamente na probabilidade de que se aja socialmente numa forma indicável (pelo sentido)" (Weber, 2004, v. 1, p.16). Esta forma indicável é que será o seu objeto de estudo na sociologia da dominação, ou seja, buscar identificar nas relações sociais, mesmo em formações sociais como o Estado, Igreja, cooperativa, matrimônio etc. ações reciprocamente referidas, quanto ao sentido, explicando-lhe o conteúdo.

Então, para que haja relação social, deve haver "um mínimo de relacionamento recíproco entre as ações de ambas as partes". Quanto ao conteúdo de sentido, Weber afirma que ele pode ser o mais diverso: a) os que envolvem proximidade, que ele chama comuns: luta, inimizade, amor sexual, amizade, piedade, erótica ou de outro tipo, e; b) aquelas que envolvem a estruturação de relações por dispositivos compartilhados (i- de regulação, ii-

pertencimento ou associação), respectivamente temos: i- troca no mercado, cumprimento ou contorno ou violação de um acordo, concorrência econômica; ii- formação de comunidade estamental, nacional, ou de classe (...). Weber adverte, entretanto que "o conceito nada diz a respeito de que exista solidariedade entre os agentes ou precisamente o contrário" (Weber, 2004, v.1, p. 16).

Mesmo porque, conforme Weber salienta, "não se afirma de modo algum que, no caso concreto, os participantes da ação reciprocamente referida ponham o mesmo sentido na relação social ou se adaptem internamente, quanto ao sentido, à atitude do parceiro, (e) que exista, portanto, reciprocidade neste sentido da palavra". Pode acontecer que, por um lado, um agente ponha o sentido de ação de amizade, amor, piedade, fidelidade contratual, sentimento de solidariedade nacional, e por parte do outro, podem encontrar-se com significações completamente diferentes. Nesse caso, os participantes da relação social ligam a suas ações um sentido diverso: a relação é, assim, por ambos os lados, objetivamente unilateral. Todavia, esta situação não exclui a reciprocidade de orientação das ações sociais. Na medida em que o agente pressupõe determinada atitude do parceiro perante a própria pessoa, mesmo que este pressuposto seja completa ou parcialmente errôneo, ele orienta por essa expectativa sua ação, o que terá consequências para o curso da ação e na forma da relação. Portanto, a relação social só é bilateral quando há correspondências quanto ao conteúdo do sentido, segundo as expectativas de cada um dos participantes. Por outro lado, somente se conclui pela inexistência da relação social quando falta, de fato, uma referência recíproca das ações de ambas as partes (Weber, 2004, v. 1, pp. 16-17).

Para Weber, pode se observar numa relação social o caráter inteiramente transitório, bem como identificar características de permanência, isto é, "a probabilidade da repetição contínua de um comportamento correspondente ao sentido", por isso, (subjetivamente) esperado. Além disto, o conteúdo do sentido de uma relação social pode mudar. Weber exemplifica que em uma "relação política a solidariedade pode transformar-se numa colisão de interesses". O que implica dizer que, quanto mais arrastada no tempo se torna uma análise sociológica de sentido da ação social, maior atenção deve-se ter em relação a possíveis mudanças de conteúdo do sentido da relação social por parte de seus participantes. Weber afirma que é apenas uma questão de conveniência terminológica e do grau de continuidade na transformação, dizer que se criou uma nova relação ou que a anterior continua com novo conteúdo do sentido. Para ele, também é possível que esse conteúdo seja em parte perene, em parte variável (Weber, 2004, v. 1, p. 17).

Quando se admite certa continuidade (perenidade) nas relações sociais o seu conteúdo

de sentido pode ser expresso na forma de máximas. Neste caso, existe por parte dos agentes a expectativa da observação média ou aproximada pelos participantes ou dos parceiros e segundo as quais orientam (em média ou aproximadamente) suas próprias ações. Para Weber, isto ocorre tanto mais quanto mais a ação, segundo seu caráter geral, se oriente de maneira racional - seja referente a fins, ou a valores. No caso de uma relação erótica ou afetiva, em geral a possibilidade de uma formulação racional do conteúdo do sentido visado é naturalmente muito menor do que, por exemplo, no caso de uma relação contratual de negócios, por isto aquela se torna a referência de análise da racionalidade da ação social (Weber, 2004, v. 1, p.17).

O conteúdo do sentido de uma relação social pode, também, ser combinado por anuência recíproca. Isto significa que os participantes fazem promessas referentes a seu comportamento futuro. Assim, cada um dos participantes, desde que pondere racionalmente, considera em condições normais, e com diverso grau de certeza, que o outro orientará sua ação pelo sentido da promessa, tal como ele, o agente, a entende. Este orienta sua própria ação de maneira racional: em parte referida a fins, com maior ou menor lealdade ao sentido da promessa; em parte a valores, isto é, ao dever de observar, por sua vez, o acordo contraído segundo o seu sentido para ele (Weber, 2004, v. 1, p. 17).

3.3.1 Regularidades na ação social[13]

Segundo Weber (Weber, 2004, v. 1. 17-18), na ação social pode-se observar regularidades de fato, isto é, "o curso de uma ação repete-se sempre com o mesmo agente". Às vezes, simultaneamente, é comum observar estas regularidades entre muitos agentes, com sentido tipicamente homogêneo. A estas regularidades são associados comportamentos esperados dos agentes pelos participantes da relação social, e por estas expectativas orientam, também, o seu comportamento. Weber as divide em regularidades garantidas internamente e regularidades garantidas externamente. Passemos a explicá-las.

Uso é a probabilidade efetivamente dada de uma regularidade garantida internamente, na orientação da ação social, quando e na medida em que esta se dê dentro de determinado círculo de pessoas, e está dada unicamente pelo seu exercício efetivo. O uso é um costume,

[13] Chamamos aqui a atenção para a distinção do que significa regularidades para Weber e seu significado para os positivistas. Se para os positivistas a regra, como sinônimo de lei, suprime a liberdade de escolha individual, para Weber isto não ocorre. Vejamos o que diz Schluchter (2011, p. 327): "A ação sempre implica relações com objetos. Eles são parte da situação e podem ser físicos, sociais ou culturais. O ator é condicionado por objetos e orientado por objetos. Ele é forçado e livre para escolher". Weber sempre considerou o indivíduo livre para realizar escolhas.

quando o exercício se baseia no hábito inveterado (arraigado). Em oposição, se diz que a regularidade é condicionada pela situação de interesses (condicionada por interesses), quando e na medida em que a probabilidade de sua existência, de fato, "depende unicamente de que os indivíduos orientem por expectativas suas ações puramente racionais referentes a fins" (Weber, 2004, v. 1, p. 18).

O uso inclui também a moda. A moda, em contraposição ao costume, é uma regularidade, também garantida internamente, em que "o fato da novidade de determinado comportamento é a fonte da orientação das ações". Em relação ao costume, a moda é mais fluida e transitória, mas dependendo do seu conteúdo uma moda pode tornar-se costume, convenção e até direito. Assim, o costume, em contraposição à convenção e ao direito, que serão descritos mais adiante, é uma norma compartilhada por um círculo de pessoas, não garantida externamente e à qual o agente de fato se atém, "seja de maneira irrefletida, por comodidade ou por outras razões quaisquer", e cuja provável observação, pelas mesmas razões, ele pode esperar de outras pessoas pertencentes ao mesmo círculo. O costume, neste sentido, não é uma coisa que está em vigor, à semelhança do que observará no trato de ordens advindas de convenções ou do direito, pois não se exige de ninguém que a ele se atenha. Mas, se torna um provedor de regularidades para a ação social por gerar nos participantes da ação social expectativas de comportamentos convergentes de outros (Weber, 2004, v. 1, p.18). As definições de convenção e de direito serão apresentadas mais adiante.

No outro extremo, observa-se, com Weber, que grande número de regularidades muito destacadas no decorrer das ações sociais, particularmente, mas não apenas das ações econômicas, não se baseiam na orientação por alguma norma considerada vigente (garantida externamente) nem no costume (garantida internamente). Orientam-se unicamente pela circunstância de que o modo de agir dos participantes, por sua própria natureza, melhor corresponde a seus interesses normais, subjetivamente avaliados. É por esta avaliação subjetiva e esse conhecimento baseado em regras de experiência, que orientam sua ação. Assim, "quanto mais rigorosa a racionalidade referente a fins em suas ações, tanto maior a semelhança de suas reações perante determinadas situações". Weber esclarece que disso "decorrem homogeneidades, regularidades e continuidades na atitude e na ação, às vezes muito mais estáveis do que as que existem quando a ação se orienta por normas e deveres considerados de fato obrigatórios por determinado círculo de pessoas". Não nos aprofundaremos na análise deste tipo de regularidades por estarmos preocupados, neste momento, com as regularidades que se manifestam no interior de formações sociais. Mas, este fenômeno de que a orientação exclusiva pela situação de interesses, próprios e alheios, produz

efeitos análogos aos que se procura impor, muitas vezes em vão como diz Weber, pelo estabelecimento de normas, provocou grande interesse especialmente na área econômica. Foi uma das fontes do nascimento da economia como ciência, mas segundo Weber, este fenômeno existe de forma análoga, em todos os domínios da ação. Por seu caráter consciente e internamente independente, esta regularidade constitui o polo oposto de todas as espécies de vinculação interna mediante a submissão ao costume puramente habitual, bem como de toda entrega a normas em que se acredita, orientando-se por um valor (Weber, 2004, v. 1, p. 18).

Para Weber, um componente essencial da racionalização da ação é a substituição da submissão interna ao costume habitual pela adaptação planejada a determinadas situações de interesses. Esse processo, no entanto, não esgota o conceito da racionalização da ação. Pois pode suceder que esta corra, de maneira positiva, em direção a uma racionalização consciente de valores, porém, de maneira negativa às custas, não apenas do costume, mas igualmente da ação afetiva, e finalmente também em direção à ação puramente racional referente a fins e não crente em valores, às custas da ação racional referente a valores (Weber, 2004, v. 1, pp. 18-19). Retomaremos esta discussão na nossa análise de resultados da pesquisa, quando apresentaremos um veículo de racionalização das relações sociais entre os sindicalistas de trabalhadores: a formação sindical.

A figura 4 a seguir esquematiza a relação existente entre os conceitos de uso, costume, moda, e situação de interesses que representam regularidades não garantidas externamente e os conceitos de convenção e direito, garantidos externamente. Chama-se atenção para a importância do conceito de costume na figura. Este conceito, que é também um uso, é central na exposição de Weber pelo papel que desempenha de ser o portador das experiências de relação bem sucedidas, ou regras de experiência, como prefere Weber. Por outro lado, o conceito de convenção representa uma transição de regularidades garantidas internas e externamente por ser, também, um costume na afirmação de Weber. Weber reserva um espaço para situações de regularidade alcançadas por puro interesse, principalmente na ação social econômica, que é apresentado na figura na primeira coluna. Esta situação não será estudada nesta tese. Mais adiante, quando apresentarmos a sociologia da dominação weberiana, ficará mais claro porque optamos por tomar o conceito de dominação como sinônimo de autoridade. Mas, advertimos que desde a formulação da teoria da ação social Weber já descrevia esta situação como de grande importância na formação de regularidades da ação social que não está vinculada ao binômio dominação/legitimidade.

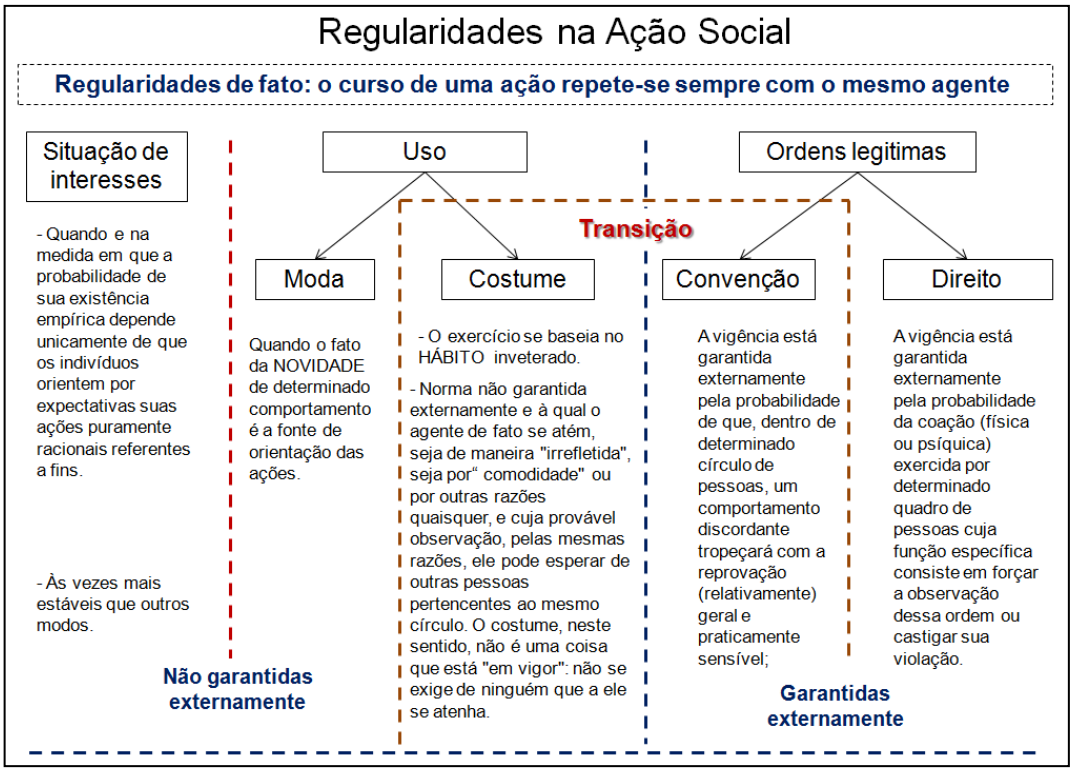


Figura 4: Regularidades na ação social
Fonte: Construída pelo autor da tese a partir de Weber (2004, v.1, pp. 17-19).

A estabilidade do costume baseia-se na circunstância de que quem não orienta por ele suas ações age de maneira imprópria. Isto é, tem que aceitar maiores ou menores incomodidades (não se trata ainda da reprovação atribuída à convenção) e inconveniências enquanto a maioria das pessoas de seu círculo, em suas ações, continua a contar com a existência do costume e por ele se orienta. Já a estabilidade da situação de interesses fundamenta-se, de maneira semelhante, na circunstância de que quem não orienta suas ações pelo interesse dos outros, não contando com este, provoca a resistência deles ou chega a um resultado não desejado nem previsto, correndo, portanto, o risco de prejudicar seus próprios interesses (Weber, 2004, v. 1, p. 19). Passaremos agora a discutir a vigência de ordens como formadores de sentido da ação social, com ênfase nos conceitos de convenção e direito.

3.4 Ordem legítima

Para Weber, toda ação, especialmente a ação social e, por sua vez, particularmente a relação social, podem ser orientadas, pelo lado dos participantes, pela representação da existência de uma ordem legítima. A probabilidade de que isto ocorra de fato chamamos vigência da ordem em questão. A vigência de uma ordem significa, portanto, algo mais do

que a mera regularidade, condicionada pelo costume ou pela situação de interesses, do decorrer de uma ação social. Esta situação é explicada por Weber (2004, v. 1, p. 19) no exemplo a seguir:

> Quando, ao contrário, um funcionário público comparece todos os dias, à mesma hora, à repartição, isto se explica (também, mas) não apenas pelo hábito (costume) e (também, mas) não apenas por sua situação de interesses, segundo a qual pudesse agir ou não segundo sua conveniência. Explica-se (em regra: também) pela "vigência" de uma ordem (regulamento de serviço), como mandamento, cuja violação não apenas seria prejudicial, mas, normalmente, também é abominada de maneira racional referente a valores, por seu sentimento do dever (ainda que com graus muito variados de eficácia).

Por ordem, entende-se o conteúdo do sentido de uma relação social somente nos casos em que a ação se orienta por máximas que podem ser identificadas. E referimos à vigência dessa ordem quando a orientação efetiva por aquelas máximas sucede, entre outros motivos, também porque estas são consideradas, pelos agentes, vigentes com respeito à ação, seja como obrigações, seja como modelos de comportamento (Weber, 2004, v. 1, p. 19). Esta relação entre os conceitos é esquematizada na figura 5 abaixo.

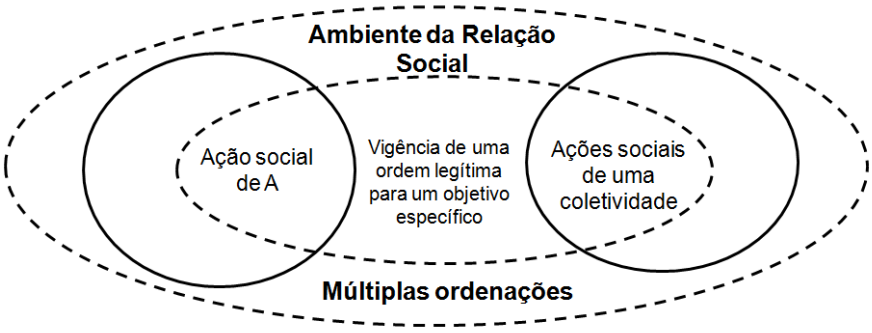


Figura 5: Relação social na vigência de ordens
Fonte: Construída pelo autor da tese a partir de Weber (2004, v.1, pp. 17-19).

Weber esclarece que a orientação das ações com referência a uma ordem ocorre nos participantes por motivos muito diversos. Pode-se, por meio da ação social, afirmá-la, negá-la, divergir, impor etc. Portanto, pode-se orientar a ação pela vigência de uma ordem não apenas cumprindo o sentido dessa ordem, mas também ao tentar contornar-se ou violar esse sentido, o que indica, em algum grau, a sua vigência como norma obrigatória. Mas, "a simples circunstância de que, ao lado dos outros motivos, para pelo menos uma parte dos agentes essa ordem aparece como algo modelar ou obrigatório, como algo que tem vigência, aumenta

naturalmente, e muitas vezes em grau considerável, a probabilidade de que por ela se orientem as ações" (Weber, 2004, v. 1, p. 19).

Na visão de Weber, "uma ordem observada somente por motivos racionais com referência a um fim é, em geral, muito mais mutável do que a orientação por essa ordem unicamente em virtude do costume", que se dá em consequência do hábito de determinado comportamento, por ser esta a forma mais frequente da atitude interna em determinado grupo de pessoas. Mas esta, por sua vez, é ainda mais mutável do que uma ordem que aparece com o prestígio de ser modelar ou obrigatória, ou legítima. Aprofundaremos no entendimento do conceito de legitimidade quando apresentarmos a sociologia da dominação, onde ele será relacionado com o dever de obedecer por parte do dominado (Weber, 2004, v. 1, p.19).

Para Weber (Weber, 2004, v. 1, pp. 20-21), a legitimidade de uma ordem pode estar garantida:

> I. unicamente pela atitude interna, e neste caso:
> 1. de *modo afetivo*: por entrega sentimental;
> 2. de *modo racional referente a valores*: pela crença em sua vigência absoluta, sendo ela a expressão de valores supremos e obrigatórios: morais, estéticos ou outros quaisquer;
> 3. de *modo religioso*: pela crença de que de sua observância depende a obtenção de bens de salvação;
> II. também, ou somente, pelas expectativas de determinadas consequências externas, portanto, pela situação de interesses, por expectativas de determinado gênero.

Além disto, uma ordem é denominada: a) convenção, quando sua vigência está garantida externamente pela probabilidade de que, dentro de determinado círculo de pessoas, um comportamento discordante tropeçará com a reprovação relativamente geral e praticamente sensível; e, b) direito, quando está garantida externamente pela probabilidade da coação física ou psíquica exercida por determinado quadro de pessoas cuja função específica consiste em forçar a observação dessa ordem ou castigar sua violação (Weber, 2004, v. 1, p. 21).

Convenção é o costume que, no interior de determinado círculo de pessoas, é tido como vigente e está garantido pela reprovação de um comportamento discordante. Em oposição ao direito, no sentido aqui adotado da palavra como modo de agir, falta o quadro de pessoas especialmente ocupadas em forçar sua observação (Weber, 2004, v. 1, p. 21).

Para Weber, observar uma convenção, no sentido de cumpri-la, por exemplo, da forma habitual de saudação, do modo de vestir-se, dos limites de forma e conteúdo nas relações com

outras pessoas, constitui uma exigência absolutamente séria ao indivíduo. O seu caráter obrigatório ou modelar, não deixa ao agente muita liberdade de escolha. Uma falta contra a convenção é castigada frequentemente com muito mais rigor, pela consequência eficaz e sensível do boicote social declarado pelos outros agentes, do que o poderia fazer qualquer forma de coação jurídica. Comparativamente, o que falta à convenção em relação ao direito é apenas o quadro de pessoas especialmente ocupadas em garantir seu cumprimento (juízes, procuradores, funcionários administrativos, executores etc.), mas a transição entre uma e outro é fluida. Segundo Weber, o caso-limite da garantia convencional de uma ordem, em transição para a garantia jurídica, é a aplicação do boicote formal por parte dos indivíduos, de modo anunciado e organizado. Por isto o decisivo para a convenção é que, quem aplica os meios de coação, muitas vezes bem drásticos, são os indivíduos, e não um quadro de pessoas especialmente encarregadas dessa função (Weber, 2004, v. 1, p. 21).

Já para o conceito do direito, o decisivo é a existência de um quadro coativo. Este quadro de modo algum precisa ser semelhante ao que hoje em dia é habitual, com tribunais e instâncias de correção de faltas. Em particular, não é necessária a existência de uma instância judiciária. Por exemplo, no passado o próprio clã representou esse quadro. No entanto, este caso está no extremo limite do que ainda se pode chamar coação jurídica. O quadro do presente é mais ilustrativo. Isto porque não se pode qualificar de direito uma ordem garantida externamente apenas pela expectativa de reprovação ou represálias, isto é, convencionalmente e pela situação de interesses. Deve existir um quadro de pessoas particularmente encarregadas de impor seu cumprimento (Weber, 2004, v. 1, p. 21).

Weber esclarece que não há impedimento para que ordens externamente garantidas também não o sejam, ao mesmo tempo, garantidas internamente. Esta discussão lastreia a perspectiva weberiana de ação racional referente a valores. Weber explica que "para a Sociologia, as relações entre direito, convenção e ética não constituem problema". Um padrão ético caracteriza-se por adotar como norma, para a ação humana que pretende para si o predicado de moralmente boa, determinada espécie de crença racional referente a valores, do mesmo modo que a ação que pretende para si o predicado de bela se orienta por padrões estéticos. Isto implica que, "representações de normas éticas podem influir sobre as ações de maneira muito profunda, mesmo carecendo de toda garantia externa". Isto ocorre geralmente quando sua transgressão quase não toca em interesses alheios, e constitui uma determinação pessoal. Por outra parte, estão frequentemente garantidas pela religião. Mas, podem também estar garantidas pela convenção, segundo a definição exposta anteriormente, visto que "toda ética efetivamente vigente costuma estar garantida, em considerável grau, pela probabilidade

da reprovação, no caso da transgressão, isto é, de maneira convencional". Todavia, nem todas as ordens convencional ou juridicamente garantidas (externamente) pretendem para si o caráter de normas éticas (ações moralmente boas). As ordens jurídicas, que muitas vezes têm caráter puramente racional referente a fins, geralmente o fazem ainda muito menos do que as ordens convencionais (Weber, 2004, v.1, p. 22).

Resumindo o já exposto, e seguindo a sua lógica de modos de legitimação, Weber (2004, v. 1, p. 22) expõe que a vigência legítima pode ser atribuída a uma ordem, pelos agentes:

> a) em virtude da tradição: vigência do que sempre assim foi;
> b) em virtude de uma crença afetiva (especialmente emocional): vigência do novo revelado ou do exemplar;
> c) em virtude de uma crença racional referente a valores: vigência do que se reconheceu como absolutamente válido;
> d) em virtude de um estatuto existente em cuja legalidade se acredita.
> Esta legalidade [d] pode ser considerada legítima [pelos participantes]:
> α) em virtude de um acordo entre os interessados;
> β) em virtude da imposição (baseada na dominação julgada legítima de homens sobre homens) e da submissão correspondente.

Para o caso de a, a vigência de uma ordem em virtude de sustentar-se o caráter sagrado da tradição é a forma mais universal e mais primitiva. Ela se sustenta pelo medo de danos de origem mágica, o que fortaleceu, desde tempos imemoriais, a inibição psíquica diante de toda mudança nas formas habituais de comportamento. Além disto, "os vários interesses, que costumam estar vinculados à manutenção da submissão à ordem vigente", atuam no sentido da conservação desta ordem, reforçando sua estabilidade (Weber, 2004, v. 1, p. 23).

Weber esclarece que "primitivamente, a criação consciente de ordens novas apresentou-se quase sempre sob a forma de oráculos proféticos ou, pelo menos, de revelações profeticamente sancionadas", caso b. Estas revelações eram tidas por sagradas. A submissão dos agentes dependeria, então, da crença na legitimidade do profeta. Outro modo possível de criação de novas ordens, prescindindo-se da revelação profética, caso a, "só foi possível nas épocas em que dominava um tradicionalismo rigoroso, sendo tratadas então como se, na realidade, tivessem vigorado desde sempre", admitidas como não bem reconhecidas, ou como se tivessem estado temporariamente obscurecidas, por isto, tendo sido redescobertas (Weber, 2004, v. 1, p. 23)

O tipo mais puro da vigência aceita de modo racional referente a valores, caso c, está representado pelo direito natural. Sua influência é inegável e real, e não insignificante de seus

preceitos logicamente deduzidos sobre as ações, por mais limitada que se apresente em face de suas pretensões ideais. Todavia, cabe distinguir estes preceitos tanto do direito revelado, quanto do estatuído ou do tradicional (Weber, 2004, v. 1, p. 23).

A forma de legitimidade hoje mais corrente é a crença na legalidade, ou seja, a submissão a estatutos estabelecidos pelo procedimento habitual e formalmente considerado como correto, caso d. Nestas condições, a oposição entre ordens pactuadas, caso α, e ordens impostas, caso β, é apenas relativa. Quando a vigência de uma ordem pactuada não reside num acordo unânime temos, na realidade, a imposição desta vontade à minoria. Weber esclarece que o caso contrário, em que minorias violentas ou, pelo menos, mais enérgicas e inescrupulosas impõem ordens, que afinal são consideradas legítimas também pelos que no começo a elas se opuseram, é extremamente frequente. Quando o meio legal para a criação ou modificação de ordens é a votação (este tópico será desenvolvido com mais detalhes quando apresentarmos a dominação racional legal), observamos frequentemente que a vontade minoritária alcança a maioria formal e que a maioria a ela se submete, quer dizer: que o caráter majoritário é apenas aparência (Weber, 2004, v. 1, p. 23). A este respeito Weber vai se referir à vantagem do pequeno número. Este tópico será desenvolvido no próximo capítulo sobre as estruturas de dominação.

A crença na legitimidade de uma ordem é o que leva a disposição de uma ou várias pessoas de submeter-se a ela. Para o conceito de legitimidade é importante que o decisivo não seja simples medo ou motivos racionalmente ponderados, ligados a um fim, mas a existência de ideias de legalidade, pois pressupõe a crença na autoridade em algum sentido legítima daquele ou daqueles que impõem essa ordem. Trataremos disso, com mais detalhes, quando discutirmos as estruturas de dominação. Para Weber, a disposição de se submeter a uma ordem, desde que não se trate de estatutos completamente novos, está condicionada por uma mistura de vinculação à tradição e de ideias de legalidade, prescindindo-se das mais diversas situações de interesses. Em muitos casos, as pessoas em cujas ações se mostra essa submissão não têm consciência de se tratar de costume, convenção ou direito. Cabe aqui uma consideração, visto que Weber faz a distinção entre dominação pela autoridade e dominação por uma constelação de interesses, o que explica o porquê de ele dizer que a legitimação prescinde das mais diversas situações de interesse. Para ele são situações opostas. Veremos isto no estudo da sociologia da dominação (Weber, 2004, v. 1, p. 23).

3.5 Tipos especiais de relações sociais

Até agora lidamos com os conceitos mais introdutórios de Weber para se compreender a dinâmica e as configurações possíveis da relação social. Desde o conceito de ação, caracterizada pelo sentido subjetivo próprio, à ação social que se caracteriza pelo sentido subjetivo orientado pelo comportamento do outro, até a relação social que se caracteriza por ações sociais mutuamente referidas quanto ao sentido subjetivo, vários conceitos foram agregados. Conseguimos distinguir, com Weber, os elementos que compõem o conteúdo do sentido subjetivo para além de situações mais comuns (situações de proximidade ou de cunho pessoal), ou seja, aquelas outras em que o conteúdo do sentido subjetivo tem sua referência instituída e às vezes monitorada por uma coletividade de agentes interessada na sua permanência. Desta forma, passamos pelos conceitos de uso (costumes e moda) e de ordens, e num outro extremo definido por Weber, por ações orientadas por uma constelação de interesses. Desde o início da nossa exposição definimos que nosso objetivo era trilhar o caminho delimitado por Weber para a compreensão do foco da sociologia da dominação que se ocupa da análise da autoridade, ou seja, a relação entre estruturas de dominação, ordem e legitimação, e seus efeitos na relação social. Assim, abandonamos, como Weber o fez pelo menos neste ponto da sua exposição em ES, a análise da ação orientada exclusivamente por uma constelação de interesses, para privilegiarmos a ação social orientada por ordens legítimas, sejam estas baseadas em costume, em convenções ou no direito.

A partir deste momento, nosso esforço de compreensão teórica vai focar nos efeitos para a relação social das construções coletivas apresentadas por Weber nos conceitos de vida em comunidade e vida em sociedade, que têm como ponto de partida as ações humanas e suas concatenações. Mais particularmente, os efeitos da ação comunitária e da ação associativa, como é o caso das organizações sindicais de trabalhadores, objeto desta tese, e suas configurações possíveis em formas de estruturas de dominação, na constituição e perpetuação de ordens e seus conteúdos, como orientação para as relações sociais. Este procedimento será nosso primeiro passo para a busca nos orienta: entender a liderança como relação social. Continuemos com Weber e sua explicação dos fatores considerados pelos agentes na orientação dos sentidos subjetivos para as suas ações sociais no cotidiano. Seguindo nossa linha de explanação, buscaremos entender os tipos possíveis de relações sociais e seus objetivos, segundo Weber.

Para Weber, “uma relação social denomina-se luta quando as ações se orientam pelo propósito de impor a própria vontade contra a resistência do ou dos parceiros”. Os meios são

pacíficos quando não consistem em uso de violência física efetiva. Quanto aos tipos, a luta pacífica é denominada concorrência quando se trata da pretensão de obter para si o poder de disposição sobre oportunidades que são desejadas, também, por outras pessoas. A concorrência regulada é uma variação neste tipo, na medida em que esta, em seus fins e meios, se orienta por uma ordem (Weber, 2004, v. 1, pp. 23-24).

Outro tipo é a luta latente pela existência, isto é, pelas possibilidades de viver ou de sobreviver. Ela se dá entre indivíduos ou tipos humanos sem que haja intenções dirigidas contra outros, o que Weber denomina seleção. São duas as variações: seleção social, quando se trata das possibilidades que pessoas concretas têm na vida; e, seleção biológica, quando se trata das probabilidades de sobrevivência do patrimônio genético. "A separação conceitual da luta (não) violenta justifica-se pela peculiaridade de seus meios normais e pelas consequências sociológicas particulares que acarreta e que resultam destes meios (...)". Ou seja, os impactos sensíveis decorrentes da luta verificados no conteúdo do sentido subjetivo da ação social selecionado pelos agentes (Weber, 2004, v. 1, pp. 23-24).

Em consequência, toda luta ou concorrência típica e em massa leva, em longo prazo, à seleção daqueles que possuem em maior grau as qualidades pessoais mais importantes, em média, para triunfar na luta. Estas qualidades, a força física ou a astúcia inescrupulosa, a intensidade do rendimento intelectual ou a força dos pulmões e a técnica demagógica, a devoção perante os superiores ou perante as massas aduladas, a originalidade criativa ou a facilidade de adaptação social, as qualidades extraordinárias ou as que se elevam sobre as médias da massa, se decide como importantes pelas condições da luta ou da concorrência. Além de todas estas qualidades individuais ou de massa imagináveis, são importantes para a seleção, as ordens pelas quais se orienta o comportamento das pessoas na luta. Como nos tópicos discutidos anteriormente, esta pode se dar de maneira tradicional, ou racional referente a valores ou a fins. Cada uma das ordens vigentes influi sobre as probabilidades nesta seleção social (Weber, 2004, v. 1, p. 24).

Porém, nem toda seleção social é luta. O conceito de seleção social para Weber nada mais significa do que, em determinada relação social, certos tipos de comportamento e, eventualmente, qualidades pessoais têm preferência em relação a outras (como amante, marido, deputado, funcionário público, contratador de obras, diretor geral, empresário bem-sucedido etc.). Nada se afirma se essa possibilidade de preferência social se adquire por meio de luta nem sobre o problema de se, com ela, se melhora a probabilidade de sobrevivência biológica do tipo em questão ou se acontece o contrário. Luta só existe efetivamente numa situação de concorrência. Para Weber, "a luta é inevitável de fato apenas no sentido de

seleção, e em princípio o é apenas no sentido de seleção biológica". Desta forma, a seleção é eterna porque não se pode imaginar meio algum para eliminá-la de modo global. Enquanto "a seleção social constitui empiricamente a barreira contra uma eliminação da luta, e a biológica a constitui em princípio" (Weber, 2004, v. 1, p. 24).

Todavia, torna-se importante distinguir entre a luta do indivíduo pelas possibilidades de vida e de sobrevivência e a luta e a seleção das relações sociais. No caso destas últimas (luta e seleção das relações sociais), esses conceitos só podem ser empregados em sentido figurado. As relações, conforme deixamos claro anteriormente, existem apenas como ações humanas de determinado sentido. Assim, "uma seleção ou luta entre elas significa, somente, que determinada espécie de ação, com o tempo, é suplantada por outra, seja das mesmas pessoas, seja de outras" (Weber, 2004, v. 1, pp. 24-25). Esta seleção de ações pode ocorrer de maneiras diversas, pois a ação humana pode:

a) dirigir-se conscientemente à perturbação de determinadas relações sociais concretas ou, de modo geral, de relações sociais organizadas em determinada forma, isto é, a perturbar o curso das ações correspondentes ao sentido dessas relações, ou a impedir seu nascimento ou sua subsistência [...], ou a influenciá-las, favorecendo a subsistência de determinada categoria de relações às custas das outras: tanto um indivíduo isolado quanto muitos indivíduos associados podem estabelecer para si tais objetivos.
b) Mas pode ocorrer, também, que o curso da ação social e suas condições determinantes, de todas as espécies, levem ao resultado acessório, não intencionado, de que para determinadas relações concretas ou determinadas categorias de relações (isto é, as respectivas ações) diminua progressivamente sua probabilidade de subsistência ou de nova formação. No caso de mudanças, todas as condições naturais ou culturais, de qualquer natureza, atuam de algum modo no sentido de modificar estas probabilidades para as mais diversas espécies de relações sociais. [...] Mas deve-se ter em conta que esta chamada seleção nada tem a ver com a seleção dos tipos humanos nem no sentido social nem no biológico, e que, em cada caso concreto, cabe perguntar pela causa que produziu o deslocamento das probabilidades para esta ou aquela forma de ação social e de relações sociais, ou que destruiu uma relação social ou permitiu sua subsistência em face das demais, considerando que estas causas são tão múltiplas que parece impróprio abrange-las com uma fórmula única.

Para Weber, há sempre o perigo de introduzir valorações incontroladas na investigação empírica e, sobretudo, de fazer a apologia de um resultado que muitas vezes está individualmente condicionado no caso particular e, nesta acepção do termo, tem caráter puramente casual. A simples eliminação de uma relação social, concreta ou qualitativamente especificada, muitas vezes condicionada exclusivamente por causas concretas, não prova, de modo algum, sua incapacidade geral de adaptação (Weber, 2004, v. 1, p. 24-25).

Por outro lado, segundo (Weber, 2004, v. 1, p. 25), uma relação social denomina-se relação comunitária "quando e na medida em que a atitude na ação social, no caso particular, ou em média ou no tipo puro, repousa no sentimento subjetivo dos participantes de pertencer (afetiva ou tradicionalmente) ao mesmo grupo". Para ele, a relação comunitária pode apoiar-se em todas as espécies de fundamentos afetivos, emocionais ou tradicionais. Uma confraria inspirada, uma relação erótica, uma relação de piedade, uma comunidade nacional, uma tropa unida por sentimentos de camaradagem, são exemplos. Mas, pode-se compreender mais facilmente a relação comunitária tomando-se como exemplo a comunidade familiar.

Já, uma relação social denomina-se relação associativa "quando e na medida em que a atitude na ação social repousa num ajuste ou numa união de interesses racionalmente motivados com referência a valores ou fins". Assim, a relação associativa, como caso típico, pode repousar especialmente, mas não unicamente, num acordo racional, por declaração recíproca. A ação social correspondente, quando é racional, está orientada: a) de maneira racional referente a valores, pela crença no compromisso próprio; e/ou, b) de maneira racional referente a fins pela expectativa da lealdade da outra parte (Weber, 2004, v.1, p. 25).

Segundo Weber (Weber, 2004, v. 1, p.25) os tipos puros da relação associativa são:

> a) a troca estritamente *racional referente a fins* e livremente pactuada, no mercado: um compromisso momentâneo entre interesses opostos, porém complementares;
> b) a união *livremente pactuada e puramente orientada por determinados fins*: um acordo sobre uma ação contínua, destinado em seus meios e propósitos exclusivamente à persecução dos interesses objetivos econômicos ou outros) dos participantes;
> c) a união de correligionários, *racionalmente motivada com vista a determinados valores*: a seita racional, na medida em que prescinde do cultivo de interesses emocionais e afetivos e somente quer estar ao serviço de uma "causa'.

Todavia, para Weber, a grande maioria das relações sociais tem caráter, em parte, comunitário e, em parte, associativo. Argumenta que "toda relação social, por mais que se limite de maneira racional a determinado fim e por mais prosaica que seja, pode criar valores emocionais que ultrapassam o fim primitivamente intencionado". Por outro lado, toda relação associativa que ultrapassa a simples ação momentânea executada por uma união que se propõe determinado fim, isto é, que seja de mais longa duração, estabelecendo relações sociais entre determinadas pessoas e não se limitando, desde o princípio, a certas tarefas, também mostra, porém em grau muito diverso, essa tendência (Weber, 2004, v. 1, p. 25).

Para Weber, a relação comunitária constitui normalmente, por seu sentido visado, a

mais radical antítese da luta. Mas, tanto a luta quanto a comunidade são conceitos relativos. A luta tem formas bem diversas determinadas pelos meios, violentos ou pacíficos, e a maior ou menor brutalidade com que se aplicam. Segundo Weber, é um fato que toda ordem de ações sociais, qualquer que seja sua natureza, deixa em pé, de alguma forma, a seleção efetiva na competição dos diversos tipos humanos por suas possibilidades de vida (Weber, 2004, v.1, p. 26)

Os tipos de relações sociais descritos acima são sintetizados na figura 6 a seguir:

Figura 6: Tipos de relações sociais
Fonte: Construída pelo autor da tese a partir de Weber (2004, v.1, pp. 24-26).

3.6 Relações sociais abertas ou fechadas

A natureza das ordens vigentes em uma relação social estão vinculadas a suas características de fechamento e abertura. Uma relação social, tanto faz se comunitária ou associativa, "será designada aberta para fora, quando e na medida em que a participação de outros indivíduos naquela ação recíproca, que a constitui segundo o conteúdo de seu sentido, não é negada, por sua ordem vigente, a ninguém que efetivamente esteja em condições e disposto a tomar parte nela". Contrariamente, "é chamada fechada para fora quando e na medida em que o conteúdo de seu sentido ou sua ordem vigente exclui, limita ou liga a participação a determinadas condições". O que determina sua designação é o conteúdo de

sentido e a ordem vigente segundo a qual os participantes da relação social orientam suas ações. Este caráter aberto ou fechado da relação social pode estar condicionado de maneira tradicional, afetiva ou racional, com vista a valores ou fins, tendo aí também a base a legitimidade de suas ordens (Weber, 2004, v. 1, p. 27).

Já numa associação, o caráter fechado por motivos racionais deve-se ao fato de uma relação social poder proporcionar aos participantes determinadas oportunidades de satisfazer seus interesses. Assim, quando os participantes dessa relação esperam que sua propagação traga melhores possibilidades para si mesmos, no que se refere ao aspecto quantitativo, qualitativo, de segurança ou de valor destas oportunidades, interessa-lhes seu caráter aberto. Por outro lado, quando eles esperam obter essas vantagens de sua monopolização, interessa-lhes seu caráter fechado para fora. Isto, porque uma relação social fechada pode garantir a seus participantes determinadas possibilidades monopolizadas, tais como: a) possibilidades livres; b) possibilidades qualitativa e quantitativamente reguladas ou racionadas, ou; c) possibilidades apropriadas por indivíduos ou grupos, por tempo ilimitado e relativa ou plenamente inalienáveis (neste último caso ocorre o fechamento para dentro). Às possibilidades objeto de apropriação denominamos direitos (Weber, 2004, v. 1, p. 27).

Então, segundo a ordem vigente, a apropriação pode efetuar-se com referência: 1) a membros de determinadas comunidades e sociedades, por exemplo, comunidades domésticas; ou, 2) a indivíduos, nos casos: a) de um modo puramente pessoal, ou, b) de maneira que, quando morre o usufrutuário das possibilidades, uma ou várias pessoas ligadas a este por uma relação social ou por nascimento (parentesco), ou outras por ele designadas, tomem seu lugar em relação às possibilidades apropriadas (apropriação hereditária); e, 3) de maneira que o usufrutuário esteja mais ou menos livre a ceder às possibilidades, mediante um acordo: a) a determinadas pessoas; ou, b) a outras pessoas quaisquer (apropriação alienável) (Weber, 2004, v. 1, p. 27).

As relações sociais podem, ainda, ser fechadas para dentro entre os próprios participantes, nas relações que estes mantêm uns com os outros. Segundo Weber, elas podem adotar as formas mais diversas: a) podem permitir a seus membros concorrer livremente entre si por todas as possibilidades monopolizadas; ou, b) ao contrário, limitar rigorosamente para cada um deles determinadas possibilidades, como clientelas ou objetos de negócios, apropriadas vitaliciamente ou por herança e de caráter alienável. Quanto à natureza da legitimação, podem ser: a) fechadas com *caráter tradicional* costumam ser, por exemplo, aquelas comunidades nas quais a participação se fundamenta em relações familiares; b) fechadas com *caráter afetivo* costumam ser as relações pessoais que se baseiam em

sentimentos (por exemplo, relações eróticas ou, muitas vezes, de piedade); c) fechadas (relativamente) com *caráter tradicional* referente a valores costumam ser comunidades de fé de caráter estrito; d) fechadas com *caráter racional referente a fins* são, no caso típico, associações econômicas de caráter monopolista ou plutocrático (Weber, 2004, v. 1, p. 27).

Weber apresenta os seguintes motivos para fechamento de relações sociais: a) a manutenção de uma alta qualidade e, por isso, eventualmente do prestígio e das probabilidades inerentes de honra e eventualmente de ganho; b) escassez das probabilidades em relação às necessidades de consumo; c) escassez das possibilidades de ganho, ou monopólio de ganho. Para ele, na maioria das vezes, o motivo a se combina com o b ou o c. (Weber, 2004, v.1, p. 28).

Os participantes de uma relação social fechada são os sócios. No caso de uma regulação da participação, desde que esta lhes garanta a apropriação de determinadas possibilidades, eles serão sócios com direitos. O que nos leva a chamar de propriedade do indivíduo, da comunidade ou da sociedade as possibilidades hereditariamente apropriadas por este ou aquela. Caso sejam alienáveis, designamo-las propriedades livres (Weber, 2004, v. 1, p. 27).

Segundo sua ordem tradicional ou estatuída, uma relação social pode ter para seus participantes a consequência de que determinadas ações de cada um dos participantes se imputam a todos os demais que se tornam companheiros solidários; ou, de que as ações de determinados participantes, os representantes, se imputam a todos os demais, os representados, de modo que tanto as probabilidades quanto as consequências, para o bem ou para o mal, recaiam sobre estes últimos. Para o segundo caso, temos constituído o poder de representação (Weber, 2004, v. 1, p. 29).

O poder de representação, segundo ordens vigentes, pode estar apropriado em todos os seus graus e qualidades: pleno poder por direito próprio; ou estar concedido, temporária ou permanentemente, ao possuidor de determinadas características; ou, ainda, estar transmitido, temporária ou permanentemente, por determinados atos dos participantes da relação social ou de terceiros: pleno poder estatuído. Retomando a discussão anterior sobre luta, nas relações sociais de solidariedade e de representação o decisivo, em primeiro lugar, é o grau em que as respectivas ações tenham como fim a luta violenta ou a troca pacífica. Para Weber, o fenômeno de solidariedade ou de representação caminha muitas vezes, mas nem sempre, em paralelo com o grau de fechamento para fora (Weber, 2004, v. 1, p. 29).

Por isto, imputação pode significar na prática: a) solidariedade ativa ou passiva pela ação de um dos participantes (todos os demais se consideram responsáveis, do mesmo modo

que ele mesmo); por outro lado, todos estão considerados legitimados, no mesmo grau que o próprio agente, a desfrutar das possibilidades asseguradas por essa ação; b) a imputação pode significar também, em seu grau mínimo, que numa relação social fechada, segundo sua ordem tradicional ou estatuída, os participantes aceitam como legal, com respeito a seu próprio comportamento, a disposição sobre possibilidades de qualquer espécie, especialmente econômicas, assumida por um representante. O que significa, em última análise, "a validade das disposições da direção de uma união ou do representante de uma associação política ou econômica sobre bens materiais que, segundo a ordem vigente, estão destinados a servir a fins próprios da associação" (Weber, 2004, v.1, p. 29).

A situação de solidariedade existe tipicamente: a) nas tradicionais comunidades familiares ou vitalícias (tipo: casa e clã); b) nas relações fechadas que mantêm as possibilidades monopolizadas por medidas próprias violentas (este tipo é representado por associações políticas, especialmente nos tempos passados, mas que em sentido mais amplo existem ainda na época atual, particularmente na guerra); c) em relações associativas criadas para fins de ganho, quando o empreendimento é dirigido pessoalmente pelos participantes (este tipo é representado pela sociedade mercantil aberta); d) sob determinadas circunstâncias, em relações associativas criadas para fins de trabalho como os sindicatos (Weber, 2004, v. 1, p. 29).

A situação de representação existe tipicamente em uniões formadas para determinados fins e associações estatuídas, especialmente quando se junta e administra um patrimônio destinado ao respectivo fim. Isto nos leva à definição de associação como:

> (...) uma relação social fechada para fora ou cujo regulamento limita a participação quando a observação de sua ordem está garantida pelo comportamento de determinadas pessoas, destinado particularmente a esse propósito, de um dirigente e, eventualmente, um quadro administrativo que, dado o caso, têm também, em condições normais, o poder de representação (Weber, 2004, v. 1, p. 30).

Neste caso, os poderes de governo podem estar a) apropriados, ou b) delegados a determinadas pessoas, segundo a ordem vigente da associação ou segundo determinadas características, ou a pessoas a serem escolhidas de determinada forma, em caráter permanente ou temporário, ou para determinados casos (Weber, 2004, v. 1, p. 30).

Estando sujeitas à representação, chamamos ação da associação a ação do próprio quadro administrativo, legítima em virtude do poder de governo ou de representação, e que se refere à realização da ordem vigente; e, a ação dos participantes da associação, aquela que é

dirigida pelas ordenações deste quadro administrativo. A existência de uma associação depende por completo da presença de um dirigente e, eventualmente, de um quadro administrativo (Weber, 2004, v. 1, p. 30).

Pode se estabelecer uma relação entre ordens e sentido da ação em associações. Uma ação específica, com curso típico, dos outros participantes, é orientada pela ordem da associação e cujo sentido consiste em garantir a realização desta ordem (por exemplo, tributos ou serviços pessoais de todas as espécies: serviço militar, de jurado etc.). A ordem vigente pode também conter normas pelas quais deve orientar-se em outras coisas a ação dos participantes da associação. Chamamos ação associativa somente a do próprio quadro administrativo e, além disso, todas as relativas à associação por este dirigida segundo um plano (Weber, 2004, v. 1, p. 30).

3.7 Autonomia e gestão nas associações

Weber dá especial atenção à capacidade que possuem os dirigentes de definir os rumos das associações. Eles influem na constituição, vigência e na natureza das ordens vigentes. Além disto, são ativos na criação de dispositivos de manutenção destas ordens, segundo as quais os associados orientam seus comportamentos.

Relativo a esta capacidade dos dirigentes, uma associação pode ser autônoma ou heterônoma. “Autonomia significa, em oposição à heteronomia, que a ordem da associação não é estatuída por estranhos, mas pelos próprios membros enquanto tais”. E pode ser autocéfala ou heterocéfala. “Autocefalia significa que o dirigente da associação e o quadro administrativo são nomeados segundo a ordem da associação e não, como no caso da heterocefalia, por estranhos”. Estas características têm grande importância no modo de agir dos membros das associações, definindo ainda seu caráter de fechamento ou abertura, conforme estudado anteriormente, visto que, “as ordens estatuídas de uma relação associativa podem nascer: a) por acordo livre ou b) por imposição e submissão” (Weber, 2004, v. 1, p. 30).

Weber faz, também, a distinção das ordens segundo sua natureza, quando afirma que “chamamos constituição (no sentido de criação) de uma associação à probabilidade efetiva de haver submissão (por parte dos associados) ao poder impositivo do governo existente, segundo medida, modo e condições”. Uma ordem pode ser imposta ou compartilhada. Assim, ordem imposta é aquela que não nasça de um acordo pessoal e livre de todos os participantes, o que implica numa decisão majoritária à qual se submete a minoria. Ordem administrativa é

aquela que regula a ação associativa, da qual já falamos. Àquela que regula outras ações sociais, garantindo aos agentes as possibilidades que provêm dessa regulação, denominamos ordem reguladora. Uma associação orientada unicamente por ordens do primeiro tipo (ordem administrativa) denomina-se associação administrativa. Quando se orienta somente pelas ordens do último tipo é uma associação reguladora. O conceito de ordem administrativa inclui todas as normas que pretendem vigência para o comportamento tanto do quadro administrativo quanto dos membros em relação à associação.

Quanto à natureza dos objetivos de constituição, as associações podem ser empresa, união ou instituição. Dá-se a denominação de empresa a "uma ação contínua que persegue determinados fins, e associação de empresa uma relação associativa cujo quadro administrativo age continuamente com vista a determinados fins". União é "uma associação baseada num acordo e cuja ordem estatuída só pretende vigência para os membros que pessoalmente se associaram"; e, instituição é "uma associação cuja ordem estatuída se impõe, com relativa eficácia, a toda ação com determinadas características que tenha lugar dentro de determinado âmbito de vigência. União e instituição são ambas associações com ordens racionalmente estatuídas segundo um plano". Veremos estes últimos conceitos em relação a sindicatos (Weber, 2004, v. 1, pp. 32-33).

3.8 Poder, dominação e disciplina

Os conceitos de poder e dominação serão centrais na discussão empreendida na próxima seção. Todavia, apenas para fechar a apresentação da teoria da ação social de Weber, faremos apenas as definições de forma sucinta destes conceitos. O aprofundamento neles e a discussão sobre as consequências da aplicabilidade deles numa pesquisa empírica deixaremos para a próxima seção. Poder, para Weber, "significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade". Dominação, como um "tipo" de poder, "é a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis". Weber trabalha também o conceito de disciplina como "a probabilidade de encontrar obediência pronta, automática e esquemática a uma ordem, entre uma pluralidade indicável de pessoas, em virtude de atividades treinadas". O conceito de disciplina que "inclui o treino na obediência em massa, sem crítica nem resistência", assim como a já referida ação social orientada por uma constelação de interesses, não serão objetos de discussão desta tese. Ainda assim, deixaremos o conceito mais claro quando estudarmos a sociologia da dominação

(Weber, 2004, v. 1, p. 33).

Weber adverte, todavia, que "o conceito de poder é sociologicamente amorfo" porque "todas as qualidades imagináveis de uma pessoa e todas as espécies de constelações possíveis podem pôr alguém em condições de impor sua vontade, numa situação dada". Por isso, como era objeto de seu estudo, procurou tornar o conceito sociológico de "dominação" mais preciso, o que vamos observar em detalhes na apresentação da sociologia da dominação. Para ele, "dominação só pode significar a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem", trazendo, assim, a relação que precisávamos para estudar liderança como relação social relacionando os conceitos de dominação, ordem e legitimação. No entendimento deste último conceito nos aprofundaremos na próxima seção. Assim, a situação de dominação está ligada "à presença efetiva de alguém mandando eficazmente em outros, mas não necessariamente à existência de um quadro administrativo nem à de uma associação", como é o caso da dominação carismática. Porém, pelo menos em todos os casos típicos, à existência de uma associação com suas ordenações próprias, ou de um dominador carismático. Conceitualmente, "temos uma associação de dominação na medida em que seus membros, como tais, estejam submetidos a relações de dominação, em virtude da ordem vigente" (Weber, 2004, v. 1, p. 33).

Para Weber, "uma associação é sempre, em algum grau, associação de dominação, em virtude da existência de um quadro administrativo". Estudaremos na próxima seção a natureza desta observação quando Weber discute a dominação pela administração e a dominação pela organização. Em adiantamento desta discussão, Weber afirma que a associação de dominação, como tal, é normalmente também associação administrativa. "A peculiaridade da associação é determinada pela forma em que é administrada, pelo caráter do círculo de pessoas que exercem a administração, pelos objetos administrados e pelo alcance que tem a dominação". As duas primeiras características, por sua vez, "dependem principalmente do caráter dos fundamentos de legitimidade da dominação", que veremos ser de natureza afetiva, tradicional, racional relativo a valores e racional relativo a fins (Weber, 2004, v. 1, p. 33).

Por fim, Weber distingue dois tipos de associações com relação a seus fins. "A uma associação de dominação denominamos associação política, quando e na medida em que sua subsistência e a vigência de suas ordens, dentro de determinado território geográfico, estejam garantidas de modo contínuo mediante ameaça e a aplicação de coação física por parte do quadro administrativo". A esta empresa com caráter de instituição política ele denomina Estado, "quando e na medida em que seu quadro administrativo reivindica com êxito o monopólio legítimo da coação física para realizar as ordens vigentes". Já uma associação de

dominação denomina-se associação hierocrática “quando e na medida em que se aplique coação psíquica, concedendo-se ou recusando-se bens de salvação (coação hierocrática)”. Uma empresa hierocrática com caráter de instituição é denominada igreja “quando e na medida em que seu quadro administrativo pretenda para si o monopólio da legítima coação hierocrática” (Weber, 2004, v. 1, p. 34).

Com estes últimos apontamentos, passamos por todos os conceitos que Weber apresenta no primeiro capítulo de ES destinado a apresentação dos conceitos sociológicos fundamentais. Eles constituirão a base necessária para o entendimento da sociologia da dominação que passaremos a expor. Todavia, não só isto. Recorreremos a eles várias vezes no decorrer de nossa análise do fenômeno liderança. Relembrando o que diz Weber, com relação aos conceitos a serem utilizados, era necessário neste momento da nossa discussão “formular de maneira mais adequada, e um pouco mais correta, aquilo que toda sociologia empírica de fato quer dizer quando fala das mesmas coisas” (Weber, 2004, v. 1, p. 3) para evitar duplas interpretações de nossas análises. Prosseguiremos com o mesmo zelo no próximo capítulo.

4 AS ESTRUTURAS DE DOMINAÇÃO WEBERIANAS

Este capítulo apresenta e discute as estruturas de dominação segundo Weber. Visto que nesta tese tem-se como objetivo estudar liderança como relação social em formações sociais, aponta-se o caminho percorrido por Weber para caracterizar a arquitetura e características das estruturas sociais, engendradas pelas ações humanas, em suas ações comunitárias e associativas. Aqui, buscou-se alinhar os principais conceitos weberianos relacionados ao estudo da autoridade (dominação, ordem e legitimação) quando estão associados a uma estrutura típica de dominação. São os mesmos conceitos importados da sua teoria da ação social, para ganharem os contornos de aplicação na realidade social, servindo-nos de referência para a pesquisa empírica.

Como referido anteriormente, deixaremos para outra oportunidade a discussão do outro tipo de dominação: a dominação por uma constelação de interesses. Interessa-nos especificamente para este trabalho o estudo da dominação quando este conceito pode ser utilizado como sinônimo de autoridade. Vejamos o que diz Weber sobre o assunto.

Para Weber, "a dominação, como conceito mais geral e sem referência a algum conteúdo concreto, é um dos elementos mais importantes da ação social". Ele argumenta que, "nem toda ação social apresenta uma estrutura que implica dominação", entretanto, "na maioria de suas formas, a dominação desempenha um papel considerável, mesmo naquelas em que não se supõe isto à primeira vista". Partindo desta definição, ainda bem geral como ele coloca, somos levados a entender que qualquer tentativa de se estudar ações sociais e/ou relações sociais, sejam comunitárias ou associativas em formações sociais, passa-se, necessariamente, pelo estudo de estruturas de dominação (Weber, 2004, v. 2, p. 187).

O estudo da dominação em formações sociais é tão significativo para Weber, que ele afirma que "num número extraordinariamente grande de casos, a dominação e a forma como ela é exercida é o que faz nascer, de uma ação social amorfa, uma relação associativa racional". Explica-nos que, mesmo nos casos em que não se busca constituir uma estrutura associativa racional, são "a estrutura da dominação e seu desenvolvimento que moldam a ação social e, sobretudo, constituem o primeiro impulso, a determinar, inequivocamente, sua orientação para um objetivo". O fato de Weber relacionar a estrutura de dominação aos objetivos das associações e não apenas algo que se configura a esmo, constitui um elemento relevante para os objetivos desta tese, pois se acredita que no uso de suas atribuições, os líderes criam uma estrutura de dominação para atingir os objetivos da associação representada, além dos objetivos próprios (Weber, 2004, v. 2, p. 187).

Já aqui, de acordo com a definição exposta acima, podemos entender que a dominação "é um caso especial do poder" (Weber, 2004, v. 2, p. 187). Pois, para Weber, a dominação, no sentido muito geral de poder, é a "possibilidade de impor ao comportamento de terceiros a vontade própria". Este pode manifestar-se como o poder de dar ordens, mas também, "no mercado, do alto de uma cátedra universitária, à frente de um regimento, numa relação erótica ou caritativa, numa discussão científica ou no esporte" (Weber, 2004, v. 2, p. 188).

Explicando melhor o que nos interessa no estudo da dominação, seguindo a linha de raciocínio de Weber em ES, queremos ter em conta que, "além de numerosos outros tipos possíveis de dominação, existem dois tipos radicalmente opostos". Por um lado, a dominação em virtude de uma constelação de interesses, que Weber esclarece se manifestar especialmente em virtude de uma situação de monopólio, e, por outro, a dominação em virtude de autoridade, que é caracterizada por um poder de mando (dominador) e dever de obediência (dominado). O tipo mais puro da primeira é a dominação monopolizadora no mercado em termos de influência, em parte já descrito neste referencial, e, da última, o poder do chefe de família, da autoridade administrativa ou do príncipe, que passaremos a descrever. A primeira, em seu tipo puro, constitui a influência que é exercida em virtude de uma propriedade ou de uma habilidade disponível no mercado sobre a ação formalmente livre e aparentemente voltada para interesses próprios dos dominados. A última, também em seu tipo puro, se baseia num dever de obediência, sem mais, que é considerado sem atenção a quaisquer motivos e interesses. Neste último caso, a autoridade é um direito à obediência (Weber, 2004, v. 2, pp. 188-189). A figura 7 a seguir ilustra a relação entre poder e dominação.

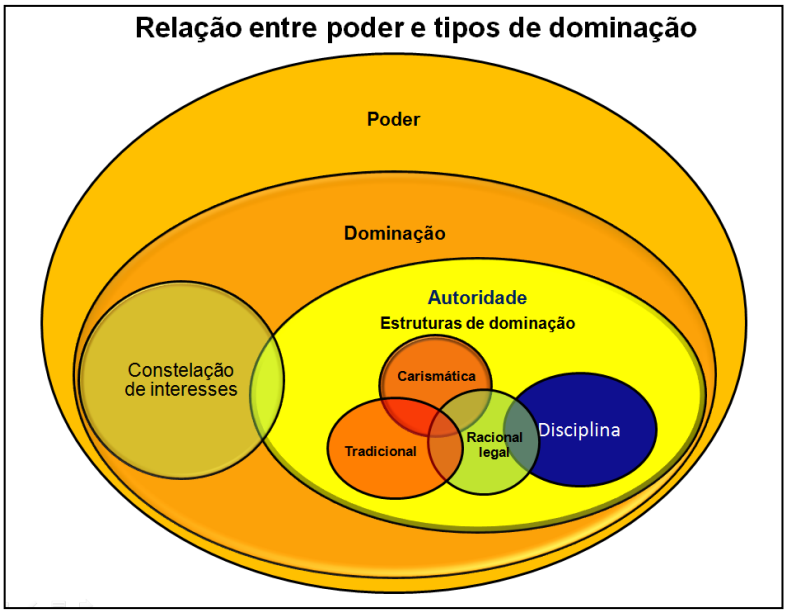


Figura 7: Relação entre poder e tipos de dominação
Fonte: Construída pelo autor da tese a partir de Weber (2004, v. 2, p. 187-189)

Mas, Weber adverte que toda forma típica de dominação, em virtude de situação de interesses, particularmente em virtude de uma posição monopolizadora, pode "transformar-se, gradualmente, numa dominação autoritária", desde a efetiva dependência por dívidas até a escravidão por dívidas (Weber, 2004, v. 2, p.189). Mas também que em toda relação de dever autoritária existe "certo mínimo de interesse em obedecer por parte do submetido". Isto, na prática, constitui a força motriz normal e indispensável da obediência (Weber, 2004, v. 2, p.190).

Aprofundando na distinção entre os dois tipos opostos, Weber diz que o que caracteriza uma dominação puramente condicionada pela situação de mercado ou por situações de interesses é precisamente a sua falta de regulamentos. Mas isto não impede que sua manifestação se dê como algo muito mais opressivo do que uma autoridade expressamente regulamentada na forma de determinados deveres de obediência. Já no estudo das estruturas típicas de dominação, Weber emprega o conceito de dominação "naquele sentido mais estreito que se opõe diretamente ao poder condicionado por situações de interesses". Neste caso, o conceito é idêntico ao poder de mando autoritário. O que o leva a definir dominação da seguinte forma:

> Por "dominação" compreenderemos, então, aqui, uma situação de fato, em que uma vontade manifesta ("mandado") do "dominador" ou dos "dominadores" quer influenciar as ações de outras pessoas (do "dominado" ou dos "dominados"), e de fato as influencia de tal modo que estas ações, num grau socialmente relevante, se realizam como se os dominados tivessem feito do próprio conteúdo do mandado a

máxima de suas ações (“obediência”) (Weber, 2004, v. 2, p. 191).

Para Weber, o caráter sociológico da dominação revela traços diferentes conforme certas diferenças básicas nos fundamentos gerais da vigência da dominação. É a essas diferenças básicas que se deve ater ao tentar classificar as estruturas de dominação segundo os tipos criados por Weber. Ele atribui prerrogativas de dominação ao prefeito de aldeia, juiz, banqueiro e artesão, sem diferença. Todavia, isto ocorre somente quando estes exigem e num grau socialmente relevante encontram obediência para seus mandados. Assim, o conceito de dominação só é razoavelmente útil, quanto à extensão, quando está em referência ao poder de mando. Entretanto, Weber adverte que para o exame sociológico, o decisivo não é “a existência ideal de tal poder, dedutível de uma norma mediante conclusões dogmático-jurídicas, mas sim a sua existência efetiva”, que pode ser traduzida da seguinte forma: “que uma autoridade que pretende para si o direito de emitir determinados mandados encontra, num grau socialmente relevante, efetivamente obediência”. Mesmo assim, o exame sociológico não ignora o fato de que os poderes de mando efetivos “costumam pretender o atributo adicional de uma ordem normativa, legalmente existente, e que por isso, é compelido a operar com o aparato conceitual jurídico”, munindo-se de regulamentos e estatutos (Weber, 2004, v. 2, pp.192-193).

4.1 Dominação e administração. Natureza e limites da administração democrática

Uma discussão preliminar é necessária antes de se passar à identificação da estrutura de dominação por meio de tipos ideais. É importante relembrar que Weber irá iniciar sua análise a partir da estrutura de dominação predominante na atualidade que é a racional legal ou burocrática. Mesmo porque, em se considerando as formações sociais como resultado das ações individuais com sentido subjetivo, este tipo apresenta as características da integração perfeita da racionalidade que seleciona os meios para se atingir os fins, enquanto que os demais representariam desvios deste tipo referência, no qual se encontraria o máximo de adequação de análise de sentido das ações. Tipos de dominação, estruturas de dominação, autojustificação de ações, legitimação de ações e dispositivos de manutenção da ordem são elementos cruciais para se entender em relação a ações sociais de membros de associações o seu sentido subjetivo. Enquanto dispositivos da manutenção do poder de mando, a administração e a organização são os elementos acabados mais importantes da estrutura de dominação. Por isto torna-se necessário delimitar o que Weber entende por estes dois

dispositivos de dominação.

Para Weber toda dominação manifesta-se e funciona como administração. "A administração precisa, de alguma forma, da dominação", é ela que permite a concentração de certos poderes de mando nas mãos de alguém. Efetivamente, o poder de mando pode se manifestar de formas diversas. Pode ter aparência muito modesta, sendo o dominador considerado o servidor dos dominados e sentindo-se também como tal. Este fato ocorre, em mais alto grau, na chamada administração democrática que, no entender de Weber, tem este nome por duas razões que não coincidem necessariamente, a saber: 1- porque se baseia, em princípio, no pressuposto da qualificação igual de todos os membros da associação para a direção dos assuntos comuns, e 2- porque minimiza a extensão do poder de mando. Na democracia as funções administrativas são assumidas num sistema de turno ou conferidas, mediante sorteio ou eleição direta, para curtos períodos de exercício. Por isto, são reservadas aos membros da associação todas as decisões materiais, ou pelo menos as importantes, e deixadas com os funcionários somente a preparação e a execução das decisões e a chamada administração dos assuntos correntes, de acordo com as disposições da assembleia dos membros (Weber, 2004, v. 2, p. 193).

Entretanto, adverte Weber, por mais modesta que seja a extensão da competência administrativa, certos poderes de mando têm que ser conferidos a algum funcionário. Por isto, a sua situação tende naturalmente a desembocar, "partindo de uma simples administração servidora, numa expressa posição dominante". Precisamente contra o desenvolvimento de tal posição dirigem-se as limitações democráticas da nomeação destes quadros de servidores. Esse tipo de administração é praticado, em regra, em associações que estão limitadas "a) localmente ou b) quanto ao número dos participantes, além de estarem pouco diferenciadas c) no que se refere à situação social dos membros, e ele pressupõe d) tarefas relativamente simples e estáveis e e) apesar disso, um grau não totalmente insignificante de desenvolvimento da competência de avaliar, objetivamente, meios e fins" (Weber, 2004, v. 2, p. 193).

Por isto, Weber explica que, onde quer que exista, a administração diretamente democrática é instável. "Quando se dá uma diferenciação econômica, surge, ao mesmo tempo, a oportunidade de que os possuidores de recursos se apoderem das funções administrativas". E isto não por disporem, necessariamente, de qualidades pessoais ou conhecimentos técnicos superiores, requisitos valorizados em organizações modernas, mas simplesmente por "poderem afastar-se, temporariamente, de seus negócios por terem tempo disponível para realizar o trabalho administrativo acessoriamente e estarem economicamente em condições de

fazê-lo barato ou gratuitamente". Ao contrário, aqueles que estão obrigados a exercer uma profissão têm que sacrificar tempo se requisitados a desempenhar atividades administrativas, pois isto significa para eles oportunidades de ganho, sacrifício que, com o aumento da intensidade de trabalho, vem a ser-lhes insuportável. Por isso, não a renda alta puramente como tal, mas sim a renda obtida sem trabalho ou por trabalho intermitente, é portadora daquela possibilidade de dedicação negada aos demais. Portanto, quanto menos tempo disponível têm aqueles que exercem um trabalho profissional, tanto mais tende, "numa situação de diferenciação social, a administração diretamente democrática a transformar-se numa dominação dos *honoratiores*[14]" (Weber, 2004, v. 2, p. 194).

Ainda assim, destaca Weber que o prestígio relativo dos anciões, como tais, dentro de uma comunidade, está sujeito a consideráveis mudanças. "Onde os alimentos são muito escassos, o fisicamente incapaz para o trabalho costuma ser considerado, simplesmente, uma carga. Onde a situação de guerra é crônica, diminui, em geral, a importância dos anciões em relação aos aptos para a luta". Surge, muitas vezes, um grupo de opositores contra seu prestígio, que pode constituir-se de jovens ou de rivais. Weber afirma que o "mesmo ocorre em todas as épocas de reestruturação econômica ou política, revolucionária em sentido militar ou pacífico, e também onde o poder prático da imaginação religiosa, e, portanto o temor perante a santidade da tradição, não está fortemente desenvolvido ou em declínio". Desta forma, a estima pelos anciões conserva-se onde importa o valor útil objetivo da experiência ou o poder subjetivo da tradição. Mas, em regra, a destronização dos anciões não se realiza em favor da juventude, mas sim de outros tipos de prestígio social (Weber, 2004, v. 2, p. 195).

Assim, a divisa da obtenção ou conservação da administração democrática em favor dos não possuidores ou de grupos economicamente poderosos, porém excluídos da honra social por meio do modo de administração, pode tornar-se, numa ocasião propícia, um meio de luta contra os *honoratiores*. Mas, neste caso, "ela vem a ser causa de um partido, já que os *honoratiores*, por sua vez, apoiados em seu prestígio estamental e naqueles que economicamente deles dependem, estão em condições de recrutar dos não possuidores uma tropa de proteção". Ao surgir, pelos partidos, a luta pelo poder, a democracia com

[14] "No início do século XX, Max Weber deslocou o foco de sua observação para o interior dos partidos, buscando captar mudanças no perfil dos indivíduos voltados à atividade política. A pista para explicar as metamorfoses na fisionomia partidária estaria na supremacia conquistada por profissionais - funcionários, nas organizações europeias, o *boss*, na política estadunidense - sobre notáveis, com o subsequente enquadramento dos parlamentares à disciplina partidária (...). Sugestiva a respeito é a descrição do cenário da Inglaterra até 1868: predominam *honoratiores*, como o pastor anglicano, professores e proprietários, entre os *tories*, o predicador e artesãos com oportunidade para firmar contatos sociais, nos *whigs* (ibidem). Para todos então, a política representava uma ocupação acessória, espécie de título honorífico válido para confirmar um prestígio social." (Marenco & Noll, 2012, pp. 64-65).

administração direta perde, necessariamente, seu caráter específico, que contém dominação apenas em germe. Isto, porque todo partido autêntico, para Weber, é "um complexo que luta pela dominação em seu sentido específico e, portanto, tem a tendência por mais oculta que seja de assumir uma estrutura claramente hierárquica" (Weber, 2004, v. 2, p. 195).

Por outro lado, algo semelhante àquilo que se realiza nesse processo de alienação social dos companheiros que, no caso limite da democracia pura, formam uma unidade de indivíduos essencialmente iguais, ocorre quando a formação social ultrapassa, quantitativamente, certos limites. Também, "quando a diferenciação qualitativa das tarefas administrativas dificulta sua realização satisfatória para os membros da comunidade, por qualquer um deles, nomeado, em algum momento, pelo sistema de turno, por sorteio ou por uma eleição" (Weber, 2004, v. 2, pp. 195-196).

Weber observa que o desenvolvimento qualitativo e quantitativo das tarefas administrativas favorece, a longo prazo, inevitavelmente, a continuidade efetiva de pelo menos uma parte dos funcionários. A sua "superioridade técnica na administração dos assuntos públicos fundamenta-se, de maneira cada vez mais sensível, em treinamento e experiência". Por isso, e isto importa em qualquer análise de formações sociais, como os sindicatos de trabalhadores, objeto desta tese, "há sempre a probabilidade de que se constitua uma formação social especial e perene para os fins administrativos, e isto significa, ao mesmo tempo, para o exercício da dominação". Esta formação pode ter a estrutura de um colégio de *honoratiores* ou uma estrutura monocrática, que subordina todos os funcionários, hierarquicamente, a uma direção única (Weber, 2004, v. 2, p. 196).

O outro dispositivo de manutenção da estrutura de dominação é a organização.

4.2 Dominação por meio de organização. Fundamentos da validade da dominação

A posição dominante do círculo de pessoas que constitui aquele complexo de dominação, que Weber chama de estrutura de dominação das massas dominadas, baseia-se, quanto à sua conservação, naquilo que ele chama de vantagem do pequeno número. Isto é, na possibilidade existente para a minoria dominante de comunicar-se internamente com rapidez especial. E assim, de dar origem, a cada momento, a uma ação social racionalmente organizada que serve para a conservação de sua posição de poder e de dirigi-la de forma planejada. Por esse meio, uma ação social ou de massas, que possa constituir ameaça, pode ser reprimida sem grande esforço. A não ser que os resistentes tenham criado para si dispositivos igualmente eficazes para a direção planejada de uma ação social também voltada

para o domínio, a vantagem do pequeno número é plenamente eficaz. Ela permite que os dominadores guardem segredo de suas intenções, das decisões e do conhecimento. Esta atitude se torna mais difícil e improvável com cada acréscimo de número (Weber, 2004, v. 2, p. 196).

Por isto, Weber explica que "toda dominação que pretenda continuidade é, em algum ponto decisivo, dominação secreta". Mas, de modo geral, os dispositivos específicos da dominação, baseados numa relação associativa, consistem no fato de que "determinado círculo de pessoas, habituadas a obedecer às ordens de líderes e interessadas pessoalmente na conservação da dominação, por participarem desta e de suas vantagens, se mantêm permanentemente disponíveis e repartem internamente aqueles poderes de mando e de coação que servem para conservar a dominação (organização)" (Weber, 2004, v. 2, p. 196).

Àquele líder ou àqueles líderes cujo poder de mando pretendido e de fato exercido não lhes foi delegado por outros líderes, Weber denomina senhores. Às pessoas que se põem a sua disposição especial, de seu aparato. Aí chegamos ao cerne de nossas discussões sobre a relação social e liderança, pois "a estrutura de uma dominação recebe seu caráter sociológico da natureza geral da relação entre o senhor ou os senhores e seu aparato, e entre estes dois e os dominados, e, além disso, de seus princípios específicos de organização, isto é, de distribuição dos poderes de mando". O que fecha nosso escopo de observações empíricas de liderança como relação social (Weber, 2004, v. 2, p. 196).

Para nossos fins e também para os de Weber na sociologia da dominação, remontaremos àqueles tipos fundamentais de dominação, endossando-lhe a pergunta grafada em ES: "quais são os princípios últimos em que pode apoiar-se a validade de uma dominação, isto é, o direito à obediência dos funcionários, por parte do senhor, e à dos dominados, por parte destes dois?" (Weber, 2004, v. 2, p. 197).

No caso da dominação essa fundamentação de sua legitimidade não é uma questão de especulação teórica ou filosófica, mas tem a ver com diferenças muito reais entre estruturas de dominação empíricas. Isto se deve, para Weber, à necessidade muito geral de todo poder, e até de toda oportunidade de vida, de autojustificação. Para ele, "quando existem contrastes acentuados entre o destino ou a situação de duas pessoas, seja quanto à saúde ou à situação econômica, social ou outra qualquer, aquele que se encontra na situação mais favorável sente a necessidade incessante de poder considerar o contraste que o privilegia como legítimo, a situação própria como merecida, e a do outro como resultado de alguma culpa dele" (Weber, 2004, v. 2, p. 197).

A subsistência de toda dominação depende, no mais alto grau, da autojustificação

mediante o apelo aos princípios de sua legitimação. Destes últimos princípios existem três que se distinguem:

1- a validade de um poder de mando pode expressar-se num sistema de regras racionais estatuídas (pactuadas ou impostas) que, como normas com vigência para todos da associação, encontram obediência quando a pessoa por elas autorizada a exige. Neste caso, o portador individual do poder de mando está legitimado por aquele sistema de regras racionais, sendo seu poder legítimo, na medida em que é exercido de acordo com aquelas regras. Obedece-se às regras e não à pessoa, ou;

2- então baseia-se o poder de mando em autoridade pessoal. Esta pode encontrar seu fundamento na tradição sagrada, isto é, no habitual, no que tem sido assim desde sempre, tradição que prescreve obediência diante de determinadas pessoas, ou;

3- ao contrário, pode basear-se na entrega ao extraordinário; na crença no carisma, isto é, na revelação atual ou na graça concedida a determinada pessoa - em redentores, profetas e heroísmo de qualquer espécie. A estas situações correspondem os tipos fundamentais "puros" da estrutura da dominação, de cuja combinação, mistura, adaptação e transformação resultam as formas que encontramos na realidade histórica (Weber, 2004, v. 2, pp. 197-198).

Para Weber quando a ação social de uma formação de dominação se baseia numa relação associativa racional, encontra seu tipo específico na burocracia. A ação social, numa situação vinculada a relações de autoridade tradicionais, está tipicamente representada pelo patriarcalismo. A formação de dominação carismática apoia-se na autoridade, não racionalmente nem tradicionalmente fundamentada, de personalidades concretas (Weber, 2004, v. 2, p. 198).

Espera-se que, com o estudo destes dois dispositivos, referentes aos tipos que apresentaremos a seguir, possa-se conseguir delimitar a liderança como relação social, distanciando-se conceitualmente do modo usual de pesquisas que consideram a liderança como atributo pessoal do líder. Isto porque aqui a liderança, entendida como dominação autoritária, pode ser exercida tanto por pessoas quanto por grupo de pessoas, bastando que os dispositivos compartilhados favoreçam uma relação de mando com considerável direito de emitir determinados mandados e efetivamente encontrar nos dominados a esperada obediência. Também, que o sentido subjetivo da ação dos participantes da relação social, em grau socialmente relevante, possa ser atribuído a elementos desta relação autoritária. Passamos agora à apresentação mais sistemática dos tipos puros de dominação weberianos.

Para Weber há três tipos puros de dominação legítima. Como vimos anteriormente,

tipos de dominação e correspondentes tipos de legitimação possuem uma relação inseparável para compreensão das estruturas de dominação. Por isto, quanto à sua legitimidade, a dominação pode ser:

> 1. de caráter racional: baseada na crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação (dominação legal), ou ;
> 2. de caráter tradicional: baseada na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade (dominação tradicional), ou, por fim;
> 3. de caráter carismático: baseada na veneração extracotidiana da santidade, do poder heroico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta reveladas ou criadas (dominação carismática) (Weber, 2004, v. 1, p. 141).

As características distintivas dos tipos e das estruturas correspondentes serão apresentadas a seguir.

4.3 A dominação legal e a estrutura de dominação com quadro administrativo burocrático

Segundo Weber (Weber, 2004, v. 1, p. 142), a dominação legal baseia-se na vigência das seguintes ideias, que estão entrelaçadas entre si:

1. que todo direito, mediante pacto ou imposição, pode ser estatuído de modo racional - racional referente a fins ou racional referente a valores (ou ambas as coisas) - com a pretensão de ser respeitado pelo menos pelos membros da associação, mas também, em regra, por pessoas que, dentro do âmbito de poder desta (em caso de associações territoriais: dentro do território), realizem ações sociais ou entrem em determinadas relações sociais declaradas relevantes pela ordem da associação;
2. que todo direito é, segundo sua essência, um cosmos de regras abstratas, normalmente estatuídas com determinadas intenções; que a judicatura é a aplicação dessas regras ao caso particular e que a administração é o cuidado racional de interesses previstos pelas ordens da associação, dentro dos limites das normas jurídicas e segundo princípios indicáveis de forma geral, os quais encontram aprovação ou pelo menos não são desaprovados nas ordens da associação;
3. que, portanto, o senhor legal típico, o superior, enquanto ordena e, com isso, manda, obedece por sua parte à ordem impessoal pela qual orienta suas disposições.

As categorias fundamentais da dominação racional são, portanto:

> 1. um exercício contínuo, vinculado a determinadas regras, de funções oficiais, dentro de
> 2. determinada competência, o que significa:
> a) um âmbito objetivamente limitado, em virtude da distribuição dos serviços, de serviços obrigatórios,
> b) com atribuição dos poderes de mando eventualmente requeridos e
> c) limitação fixa dos meios coercivos eventualmente admissíveis e das condições de sua aplicação. A um exercício organizado desta forma denominamos autoridade institucional (Weber, 2004, v. 1, p. 142).

Destas ideias expostas anteriormente decorre, segundo Weber (2004, v. 2, p. 198-200) que a burocracia se manifesta da seguinte forma:

I- Regida pelo princípio das competências oficiais fixas, ordenadas, de forma geral, mediante regras, leis ou regulamentos administrativos. Há uma distribuição fixa das atividades que se distribuem segundo a necessidade de se realizar os fins do complexo burocraticamente dominado. Os poderes de mando estão fixamente distribuídos, e os meios coativos estão, também, fixamente delimitados por regras. Para o cumprimento regular e contínuo dos deveres são criadas providências planejadas, contratando pessoas com qualificação regulamentada de forma geral.

II- Regida pelo princípio da hierarquia de cargos e da sequencia de instâncias. Isto implica num sistema fixamente regulamentado de mando e subordinação das autoridades, com fiscalização das inferiores pelas superiores. Este sistema oferece ao dominado a possibilidade fixamente regulamentada de apelar de uma autoridade inferior à instância superior desta.

III- Baseada em documentação. A administração moderna baseia-se em documentos (atas), cujo original ou rascunho se guarda, e em um quadro de funcionários subalternos e escrivães de todas as espécies. Em consequência, a moderna organização administrativa separa, por princípio, o escritório da moradia privada. Há distinção da atividade oficial, como área especial, da esfera da vida privada, e os recursos monetários e outros meios oficiais da propriedade privada do funcionário.

IV- A atividade oficial pressupõe, em regra, uma intensa instrução na matéria, por ser uma atividade especializada.

V- Quando o cargo está plenamente desenvolvido, a atividade oficial requer o emprego da plena força de trabalho do funcionário, independentemente da circunstância de que o tempo de trabalho obrigatório no escritório pode estar fixamente delimitado. Isto se dá contrariamente ao habitual do modelo anterior de trabalho, onde se realizava a atividade de

modo acessório.

VI- Por último, a administração dos funcionários realiza-se de acordo com regras gerais, mais ou menos fixas e mais ou menos abrangentes, que podem ser aprendidas. Trata-se de um conhecimento geral, uma arte, que é posse dos funcionários.

Em decorrência deste modo de se manifestar, acarretam-se as consequências seguintes para a posição interna e externa dos funcionários:

I. O cargo é profissão. O que se manifesta a) na exigência de uma formação fixamente prescrita; b) em exames específicos prescritos, como pressupostos da nomeação; c) no caráter de dever do cargo do funcionário, caráter que determina a estrutura interna de suas relações em que a ocupação de um cargo não é considerada equivalente à posse de uma fonte de rendas ou emolumentos explorável em troca do cumprimento de determinados deveres, e; d) o cargo não acarreta uma relação com uma pessoa, à maneira da fidelidade de um vassalo ou discípulo, mas se destina a uma finalidade impessoal, objetiva (Weber, 2004, v. 2, pp. 200-201).

II. A posição pessoal do funcionário assume a seguinte forma:

1- sua posição social está garantida por prescrições referentes à ordem hierárquica com relação à estima social ou estamental (Weber, 2004, v. 2, p. 201);

2- O tipo puro do funcionário burocrático é nomeado por uma instância superior. Um funcionário eleito pelos dominados deixa de ser uma figura puramente burocrática, isto porque, a nomeação dos funcionários mediante uma eleição por parte dos dominados modifica o rigor da subordinação hierárquica. O funcionário não eleito, mas nomeado por um senhor, costuma funcionar, do ponto de vista puramente técnico, com maior exatidão, porque é mais provável que qualidades e aspectos puramente técnicos determinem sua seleção e futura carreira (Weber, 2004, v. 2, pp. 202-203);

3- Existe, em geral, a vitaliciedade do cargo, que é considerada a regra efetiva mesmo onde há demissões ou reconfirmações periódicas. Também, na empresa privada, isto costuma caracterizar o funcionário, em oposição ao trabalhador. Mas esta vitaliciedade jurídica não constitui um direito de posse do funcionário em relação ao cargo. Um desenvolvimento muito acentuado do "direito ao cargo" naturalmente dificulta a ocupação dos cargos, segundo critérios técnicos, além de diminuir as oportunidades de ascensão de candidatos aplicados. (Weber, 2004, v. 2, pp. 203-204);

4- O funcionário costuma receber uma remuneração, em forma de um salário quase sempre fixo, e assistência para a velhice, em forma de uma pensão (Weber, 2004, v. 2, pp. 204);

5- O funcionário, de acordo com a ordem hierárquica das autoridades, percorre uma carreira, dos cargos inferiores, menos importantes e menos bem pagos, até os superiores (Weber, 2004, v. 2, p. 204).

A ideia a ser internalizada é a de que, para este tipo de estrutura de dominação, "os membros da associação, ao obedecerem ao senhor, não o fazem à pessoa deste, mas sim, a ordens impessoais e que, por isso, só estão obrigados à obediência dentro da competência objetiva, racionalmente limitada, que lhe foi atribuída por essas ordens" (Weber, 2004, v. 1, p. 142).

Para Weber, o tipo mais puro de dominação legal é aquele que se exerce por meio de um quadro administrativo burocrático. Neste caso, somente o dirigente da associação possui sua posição de senhor em virtude de apropriação, de eleição ou de designação da sucessão. Neste caso, acumula também competências legais. O conjunto do quadro administrativo se compõe, no tipo puro de funcionários individuais (monocracia, em oposição à colegialidade) os quais: 1- são pessoalmente livres, obedecem apenas às injunções do cargo; 2- são nomeados e não eleitos, numa hierarquia rigorosa de cargos; 3- têm competências profissionais fixas; 4- são contratados; 5- têm qualificação profissional comprovada; 6- são remunerados com salários fixos e gozam de direitos trabalhistas; 7- exercem cargos como profissão; 8- têm a perspectiva de uma carreira; 9- trabalham em separação absoluta dos meios administrativos e sem apropriação do cargo; e, 10- estão submetidos a um sistema rigoroso e homogêneo de disciplina e controle do serviço (Weber, 2004, v. 1, p. 144).

Em resumo, a administração puramente burocrática mediante documentação, considerada do ponto de vista formal, é a forma mais racional de exercício de dominação. Nele se alcança o máximo de rendimento em virtude da precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade, ou seja, calculabilidade tanto para o senhor quanto para os demais interessados. Propicia ainda, a intensidade e extensibilidade de serviços, aplicabilidade formalmente universal a todas as espécies de tarefas (Weber, 2004, v. 1, p. 144).

Do ponto de vista social, a dominação burocrática significa a possibilidade de recrutamento universal a partir dos profissionais mais qualificados, a tendência à plutocratização no interesse do processo de profissionalização e a dominação da impessoalidade formalista, sem amor nem entusiasmo, sob a pressão de simples conceitos de dever (Weber, 2004, v. 1, p. 147).

Para Weber, o espírito normal da burocracia racional é, em termos gerais, 1- o formalismo, 2- tendência dos funcionários a uma execução materialmente utilitarista de suas tarefas administrativas (Weber, 2004, v. 1, p. 147).

O decisivo para Weber é que, "em princípio, atrás de todo ato de uma autêntica administração burocrática encontra-se um sistema de razões racionalmente discutíveis, isto é, a subsunção a normas ou a ponderação de fins e meios" (Weber, 2004, v. 2, p. 216).

Na burocracia, a posição adotada por toda tendência democrática, isto é, por toda tendência que pretende minimizar a dominação, está necessariamente dividida. A igualdade jurídica e a exigência de garantias jurídicas contra a arbitrariedade requerem a objetividade racional formal da administração, em oposição ao livre-arbítrio e à graça da antiga dominação patrimonial (Weber, 2004, v. 2, p. 216).

Para Weber, deve-se sempre ter em mente que o conceito de democratização pode enganar. "O demos, no sentido de uma massa não diferenciada, nunca administra nas grandes associações, mas é administrado". A democratização, no sentido já exposto requer, necessariamente, um aumento da participação ativa dos dominados na dominação dentro da formação social em questão. Para Weber, deve-se ter plena consciência da circunstância de que o conceito político de democracia deduz da igualdade jurídica dos dominados os postulados ulteriores, quais sejam: 1) de impedir o desenvolvimento de um estamento fechado de funcionários, conforme explicamos anteriormente, no interesse do acesso geral aos cargos, e 2) de minimizar seu poder de mando, no interesse da maior ampliação possível da esfera de influência da opinião pública. O que implica na aspiração à ocupação destes cargos a curto prazo, mediante eleições revogáveis e sem a exigência de uma qualificação específica. Por isso, entra inevitavelmente em conflito com as tendências à burocratização. Por conseguinte, Weber adverte que não se deve empregar neste contexto a designação, já por si pouco precisa, de democratização, quando se compreende por ela a minimização do poder de mando dos funcionários profissionais em favor da dominação direta, se possível, do demos, e isto significa na prática: de seus atuais líderes de partidos. Ao contrário, "o decisivo é aqui exclusivamente o nivelamento dos dominados diante do grupo dominante, burocraticamente estruturado, o qual, por sua vez, pode muito bem ter, de fato, mas também formalmente, uma posição totalmente autocrática" (Weber, 2004, v. 2, p. 220).

Uma vez plenamente realizada, uma burocracia pertence aos complexos sociais mais dificilmente destrutíveis, esclarece Weber. Para ele, "a burocratização é o meio específico por excelência para transformar uma ação comunitária consensual numa ação associativa racionalmente ordenada". Como instrumento da transformação em relações associativas das relações de dominação, ela era e continua sendo, por isto, um meio de poder de primeira categoria para aquele que dispõe do aparato burocrático. Pois Weber considera que uma ação associativa ordenada e dirigida de forma planejada é superior a toda ação de massas ou

comunitária contrária. No seu entender, "onde quer que a burocratização da administração tenha sido levada consequentemente a cabo, cria-se uma forma praticamente inquebrantável das relações de dominação" (Weber, 2004, v. 2, p. 222).

Há, ainda, outro dispositivo de manutenção do poder. Segundo Weber, mediante o princípio da colegialidade, o soberano estabelece uma espécie de síntese dos especialistas em forma de uma união coletiva. Mas é difícil generalizar o resultado. "O próprio fenômeno é comum a formas estatais muito diversas, desde o Estado patrimonial e feudal até o burocratismo primitivo". Sobretudo, é típico do absolutismo principesco nascente, quando era "um dos meios educativos mais eficientes para alcançar a objetividade da administração". Ao recorrer a pessoas privadas socialmente influentes, este artifício do soberano permitia, também, em certo grau, "uma união entre a autoridade dos *honoratiores*, o saber econômico do setor privado e o conhecimento especial dos funcionários profissionais". Segundo Weber, as instâncias colegiais foram uma das primeiras instituições a tornar possível o conceito moderno de serviço público como formação perene, independente da pessoa (Weber, 2004, v. 2, p. 228).

4.4 Dominação tradicional - estruturas patriarcal e patrimonial

Uma dominação é denominada tradicional quando sua legitimidade repousa na crença na santidade de ordens e nos poderes senhoriais tradicionais. Portanto, parte-se do princípio de que sempre existiram. Assim, o senhor, ou os vários senhores, são determinados em virtude de regras tradicionais. "A ele se obedece em virtude da dignidade pessoal que lhe atribui a tradição". A associação dominada é, no caso mais simples, em primeiro lugar uma associação de piedade caracterizada por princípios comuns de educação. Na associação tradicional o dominador não é um superior, como no caso da dominação racional legal, mas senhor pessoal. O seu quadro administrativo não se compõe primariamente de funcionários, mas de servidores pessoais, e os dominados não são membros da associação, mas companheiros tradicionais ou súditos, dependendo da forma que se manifeste a estrutura de dominação. Por isto, não são os deveres objetivos do cargo que determinam as relações entre o quadro administrativo e o senhor, o que é decisivo nesta relação é a fidelidade pessoal de servidor (Weber, 2004, v. 1, p. 148).

Na relação social não se obedece a estatutos, mas à pessoa indicada pela tradição ou pelo senhor tradicionalmente determinado. Por isto, as ordens são legitimadas de dois modos:
a) em parte, em virtude da tradição que determina com precisão o conteúdo das ordens, e da

crença no sentido e alcance destas, cujo abalo por transgressão dos limites tradicionais poderia pôr em perigo a posição tradicional do próprio senhor;

b) em parte em virtude do livre arbítrio do senhor, porque a tradição deixa espaço correspondente para este arbítrio pessoal. Esse arbítrio tradicional baseia-se primordialmente na ausência de limitações, que por princípio caracteriza a obediência em virtude do dever de piedade[15]. Assim existe um duplo reino: i) o da ação do senhor materialmente vinculada à tradição; e, ii) o da ação do senhor materialmente independente da tradição (Weber, 2004, v. 1, p. 148).

Com base neste último pressuposto, desde que não fira o primeiro, o senhor pode manifestar benevolência, arbitrando sobre graça ou desgraça dos companheiros ou súditos, "segundo simpatia ou antipatia pessoal e arbitrariedade puramente pessoal, particularmente comprável por presentes, fonte de emolumentos". Na medida em que procede segundo determinados princípios, "estes são princípios de equidade ou justiça ética material ou de conveniência utilitarista e não como no caso da dominação legal, formais". O limite da natureza efetiva do exercício de dominação "está determinada por aquilo que habitualmente o senhor e seu quadro administrativo podem permitir-se fazer diante da obediência tradicional dos súditos, sem provocar sua resistência". É importante ressaltar que esta resistência, quando surge, dirige-se contra a pessoa do senhor, ou servidor tradicional, que desrespeitou os limites tradicionais do poder, e não contra o sistema como tal (Weber, 2004, v. 1, p. 148).

Ainda assim, é impossível, no caso do tipo puro de dominação tradicional, criar deliberadamente um novo direito ou novos princípios administrativos mediante estatutos. Todavia, criações efetivamente novas só podem legitimar-se com a pretensão de terem sido vigentes desde sempre ou reconhecidas em virtude do dom de sabedoria, conforme já expusemos anteriormente. Assim, como meios de orientação para decisões jurídicas, por exemplo, só entram em questão registros da tradição, casos e sentenças com registros precedentes (Weber, 2004, v. 1, p. 148).

O senhor pode dominar com um quadro administrativo ou sem ele. Um quadro administrativo pode ser recrutado a partir de pessoas ligadas ao senhor por vínculos de piedade, entre: membros do clã, escravos, funcionários domésticos, clientes, colonos, libertados; ou recrutamento extrapatrimonial, em virtude de: relações pessoais de confiança, pacto de fidelidade com o senhor legitimado (vassalos), ou, dentre funcionários livres. Sempre uma relação pessoal (Weber, 2004, v. 1, pp. 148-149).

[15] Piedade para Weber significa: baseado na santidade da tradição (recrutamento patrimonial) (Weber, 2004, v. 1, pp. 148-149).

Mas, ao quadro administrativo da dominação tradicional, em seu tipo puro, faltam: “a) a competência fixa segundo regras objetivas observadas na burocracia, b) a hierarquia racional fixa, c) a nomeação regulada por contrato livre e o ascenso regulado, d) a formação profissional, e) (muitas vezes) o salário fixo e (ainda mais frequentemente) o salário pago em dinheiro”. Como observado, Weber utiliza-se do tipo racional legal como elemento de comparação para definir o tipo tradicional (Weber, 2004, v. 1, p. 149).

Quanto aos modos de manifestação, os tipos primários da dominação tradicional dão-se nos casos em que falta um quadro administrativo pessoal do senhor; são dois: a gerontocracia e o patriarcalismo primário. A gerontocracia é situação em que a dominação dentro da associação é exercida pelos mais velhos, no sentido literal, pela idade. É encontrada em associações que não são primordialmente econômicas ou familiares. Já patriarcalismo é “a situação em que, dentro de uma associação doméstica, muitas vezes primordialmente econômica e familiar, a dominação é exercida por um indivíduo determinado, normalmente, segundo regras fixas de sucessão”. Para Weber não é rara a coexistência de gerontocracia e patriarcalismo. O que caracteriza esta situação é que o poder, tanto dos gerontocratas quanto dos patriarcas, no tipo puro, se orienta pela ideia dos dominados, ou associados, de que “essa dominação, apesar de constituir um direito pessoal e tradicional do senhor, exerce-se materialmente como direito preeminente dos associados e, por isso, no interesse destes, não havendo, portanto, apropriação livre desse direito por parte do senhor” (Weber, 2004, v. 1, p. 151).

Pela ausência total, nestes tipos de dominação, de um quadro administrativo pessoal, patrimonial do senhor, ele depende em grande parte da vontade de obedecer dos associados. Neste caso, os associados são, portanto, companheiros e não súditos. Mas, são companheiros em virtude da tradição, e não membros em virtude de estatutos, como na burocracia. Devem obediência direta ao senhor de acordo com a tradição, e não a regras estatuídas como na burocracia, e o senhor, por sua parte, está estritamente vinculado à tradição (*idem*, p. 151).

A transição é dada pelo surgimento de um quadro administrativo, e em alguns casos militar, puramente pessoal do senhor. Com este surgimento, toda dominação tradicional tende ao patrimonialismo e, com grau extremo de poder senhorial, ao sultanismo, como seu caso puro. Os companheiros da situação, sem um quadro administrativo, tornam-se súditos. Em consequência, o direito do senhor, até então interpretado como direito preeminente dos associados, converte-se em seu direito próprio. Este direito é apropriado por ele da mesma forma, em princípio, que um objeto possuído de natureza qualquer, que pode ser valorizável por venda, penhora ou partilha entre herdeiros, em princípio, como outra oportunidade

econômica qualquer. Weber esclarece que este poder de senhor patrimonial apoia-se em guardas pessoais e exércitos formados de escravos, muitas vezes marcados a ferro, colonos ou súditos forçados, ou para tornar o mais indissolúvel possível a união de interesses perante os últimos, de mercenários (exércitos patrimoniais) (Weber, 2004, v. 1, pp. 151-152).

Em virtude desta estrutura de poder, o senhor amplia o alcance de seu arbítrio e de sua graça, desligados da tradição, às custas da vinculação tradicional patriarcal e gerontocrática. Weber denomina como "patrimonial toda dominação que, originariamente orientada pela tradição, se exerce em virtude de pleno direito pessoal", e sultanista "toda dominação patrimonial que, com suas formas de administração, se encontra, em primeiro lugar, na esfera do arbítrio livre, desvinculado da tradição". A diferença é inteiramente fluida, pois "do patriarcalismo originário se distinguem ambas as formas, também o sultanismo, pela existência de um quadro administrativo pessoal" (Weber, 2004, v. 1, p. 152).

Continuando a distinção das formas de manifestação da dominação tradicional, Weber denomina dominação estamental aquela forma de dominação em que determinados poderes de mando e as correspondentes oportunidades econômicas estão apropriados pelo quadro administrativo. A apropriação pode realizar-se: "a) por parte de uma associação ou de uma categoria de pessoas com determinadas características; ou, b) por parte de um indivíduo e, neste caso, apenas com caráter vitalício ou hereditário ou de propriedade livre" (Weber, 2004, v. 1, p. 152).

A dominação estamental para Weber (2004, v. 1, p. 152) significa, portanto:

> a) sempre: limitação da livre seleção do quadro administrativo pelo senhor, em virtude da apropriação dos cargos ou poderes de mando,
> α) por parte de uma associação,
> β) por parte de uma camada social estamentalmente qualificada, ou
> b) frequentemente - e isto constitui aqui um tipo: também
> α) apropriação dos cargos e, portanto, (eventualmente) oportunidades aquisitivas proporcionadas pela detenção destes e;
> β) apropriação dos meios materiais de administração, e;
> γ) apropriação dos poderes de mando: por parte de cada membro individual do quadro administrativo.

Para Weber, esses apropriadores podem, historicamente, tanto provir do quadro administrativo anterior, com caráter não estamental, quanto não ter pertencido a este antes da apropriação. Em consequência da apropriação, o apropriador dos poderes paga os custos da administração a partir dos meios de administração próprios. Isto nos remete ao dispositivo de administração como forma de conservar o poder exposto no início desta seção (Weber, 2004,

v. 1, p. 152).

A apropriação por parte de indivíduos, segundo Weber (2004, v. 1, p. 153), pode repousar em:

> 1- arrendamento;
> 2- penhora;
> 3- venda;
> 4- privilégio pessoal, hereditário ou livremente apropriado, incondicionado ou condicionado por determinadas contraprestações, atribuído
> a) como remuneração de serviços ou a fim de comprar obediência, ou
> b) em virtude do reconhecimento da usurpação efetiva de poderes de mando;
> 5) apropriação por uma associação ou uma camada social estamentalmente qualificada, o que em regra é consequência de um compromisso entre o senhor e o quadro administrativo, ou por uma camada estamental unida por relações associativas; isto pode
> α) deixar ao senhor a liberdade de seleção absoluta ou relativa em cada caso individual, ou,
> β) estatuir regras fixas referentes à detenção pessoal do respectivo cargo;
> 6) feudos

Resumindo até aqui, os meios de administração na gerontocracia e no patriarcalismo puro estão apropriados pela associação administrada ou pelas gestões patrimoniais que participam na administração, mas a administração se realiza em favor da associação. A apropriação pelo senhor pertence ao mundo de ideias do patrimonialismo e pode realizar-se em extensão muito diversa até a regalia absoluta do solo e a escravatura total dos súditos (direito de venda do senhor). Já a apropriação estamental, significa apropriação de pelo menos uma parte dos meios de administração por parte dos membros do quadro administrativo. Assim, enquanto que, no patrimonialismo puro, há separação total entre os administradores e os meios de administração, no patrimonialismo estamental a situação é exatamente inversa: o administrador está de posse de todos os meios de administração ou, pelo menos, de parte essencial destes (Weber, 2004, v. 1, p. 153).

Em consequência do já exposto, o servidor patrimonial pode obter seu sustento: a) por alimentação na mesa do senhor; b) por emolumentos (na maioria das vezes, em espécie) provenientes das reservas de bens e dinheiro do senhor; c) por terras funcionais; d) por oportunidades apropriadas de rendas, taxas ou impostos; e, e) por feudos. O decisivo para compreensão da dominação tradicional é o fato de que “os direitos senhoriais e as correspondentes oportunidades, de todas as espécies, são em principio tratados da mesma maneira que as oportunidades privadas” (Weber, 2004, v. 1, pp. 154-155).

Em virtude da apropriação, há divisão de poderes na dominação tradicional. Weber

denomina divisão estamental de poderes, a situação em que associações de estamentalmente privilegiados, em virtude da apropriação de poderes de mando, criam estatutos políticos ou administrativos (ou ambos), disposições administrativas concretas ou medidas de controle da administração (dispositivos, no nosso entender). Eventualmente, também os aplicam pessoalmente ou mediante seus quadros administrativos, que, em certas circunstâncias, possuem poderes de mando próprios (Weber, 2004, v. 1, pp. 154-155).

Segundo Weber, a dominação tradicional costuma atuar sobre as formas da gestão econômica, mediante um fortalecimento das ideias tradicionais. De maneira mais forte atuam, neste sentido, a dominação gerontocrática e a puramente patriarcal. Como já colocamos anteriormente, elas não possuem um quadro administrativo particular do senhor, por isto dependem, para manter a própria legitimidade, em grau extremo, da observação da tradição, em todos os seus aspectos. Com relação à atuação sobre a economia, a dominação tradicional depende da forma típica das finanças da associação de dominação. Neste sentido, Weber adverte que o patrimonialismo pode significar coisas muito diversas. Típicos são, particularmente: a) o oikos do senhor com provisão das necessidades, total ou predominantemente, mediante liturgias em espécie (pagamento em espécie e em serviços pessoais). As relações econômicas estão rigorosamente vinculadas à tradição, o desenvolvimento do mercado é bastante dificultado, o uso de dinheiro é orientado pelo material deste e pelo consumo, sendo impossível o nascimento do capitalismo; b) a provisão das necessidades que privilegia determinados estamentos. O desenvolvimento do mercado está limitado pela depressão da capacidade aquisitiva em virtude das exigências da associação de dominação, para fins próprios, em relação à propriedade e capacidade das economias individuais (Weber, 2004, v. 1, p. 156).

O patrimonialismo também pode ser: c) monopolista, com provisão das necessidades, em parte, mediante determinadas taxas e, em parte, mediante impostos. Já a economia fiscal do patrimonialismo atua de modo irracional, mesmo na presença de economia monetária, em virtude da coexistência de; α) vinculação tradicional quanto à extensão e natureza das exigências em relação a fontes tributárias diretas, e; β) liberdade completa e, portanto, arbitrariedade, quanto à extensão e natureza na fixação: 1) das taxas; 2) dos impostos e 3) na criação de monopólios (Weber, 2004, v. 1, p. 156).

Segundo Weber, o patrimonialismo normal inibe a economia racional não apenas por sua política financeira, mas também pela peculiaridade geral de sua administração, isto é: a) o tradicionalismo opõe dificuldades à existência de estatutos formalmente racionais e com duração confiável, calculáveis, consequentemente, em seu alcance e aproveitamento

econômicos; b) pela ausência típica de um quadro de funcionários com qualificação profissional formal; c) pelo amplo espaço deixado à arbitrariedade material e vontade puramente pessoal do senhor e do quadro administrativo - espaço aberto para que se instale a eventual corrupção; d) pela tendência, inerente a todo patriarcalismo e patrimonialismo, de ver satisfeitos os interesses dos dominados em busca da legitimidade (Weber, 2004, v. 1, p. 156).

Por todas estas razões, ainda que sob a dominação de poderes patrimoniais normais arraigados, muitas vezes a comunidade esteja florescendo exuberantemente, isto não ocorre como no empreendimento aquisitivo orientado pela situação no mercado dos consumidores privados, portanto, orientado racionalmente. A situação é fundamentalmente diversa, somente quando o senhor patrimonial, por interesses de poder e financeiros próprios, recorre à administração racional com funcionários profissionalmente qualificados. Para isso são necessários: 1) a existência de uma formação profissional; 2) um motivo suficientemente forte, em regra a concordância aguda entre vários poderes patrimoniais parciais dentro do mesmo âmbito cultural; 3) um elemento muito peculiar, a incorporação de associações comunais urbanas aos poderes patrimoniais concorrentes, como apoio de sua potência financeira. Em síntese, a aproximação do modelo burocrático (Weber, 2004, v. 1, p. 157).

4.5 Dominação carismática

Conforme o que foi exposto até agora sobre as estruturas de dominação, "a estrutura burocrática, bem como a patriarcal, que em tantos aspectos lhe é antagônica, são formações entre cujas qualidades mais importantes figura a continuidade, sendo neste sentido, portanto, formações de caráter cotidiano". O poder patriarcal, particularmente, está radicado na satisfação das necessidades cotidianas normais, e recorrentes. Este poder tem, por isto, seu lugar originário na economia, e dentro desta, naqueles ramos que podem ser satisfeitos com meios normais e habituais. Assim, para Weber, o patriarca é o líder natural da vida cotidiana. Neste aspecto, a estrutura burocrática é apenas o par da primeira, transposto para a esfera racional. Também é uma "formação permanente e corresponde, com seu sistema de regras racionais, à satisfação de necessidades constantes e calculáveis com meios normais" (Weber, 2004, v. 2, p. 323).

Ao contrário das situações acima, "a satisfação de todas as necessidades que transcendem as exigências da vida econômica cotidiana tem, em princípio, fundamentos totalmente heterogêneos, carismáticos", o que é observado "em grau crescente nos tempos

mais remotos". Isto significa para Weber que, os líderes naturais "em situações de dificuldades psíquicas, físicas, econômicas, éticas, religiosas e políticas, não eram pessoas que ocupavam um cargo público, nem que exerciam determinada profissão especializada e remunerada", mas, "portadores de dons físicos e/ou espirituais específicos, considerados sobrenaturais", no sentido de não serem acessíveis a todas as pessoas (Weber, 2004, v. 2, p. 323).

Por isto, em oposição a toda espécie de organização administrativa burocrática, a estrutura carismática na sua forma pura não se familiariza com "nenhuma forma e nenhum procedimento ordenado de nomeação ou demissão, nem de carreira ou promoção". Não conhece "nenhum salário, nenhuma instrução especializada regulamentada do portador do carisma ou de seus ajudantes e nenhuma instância controladora ou à qual se possa apelar". Não há competências objetivas exclusivas e, por fim, não há "nenhuma instituição permanente e independente das pessoas e da existência de seu carisma pessoal, à maneira das autoridades burocráticas". Ao contrário, "o carisma conhece apenas determinações e limites imanentes". É o portador do carisma que assume as tarefas que ele considera adequadas, e exige obediência e adesão em virtude de sua missão. "Se as encontra, ou não, depende do êxito. Se aqueles aos quais ele se sente enviado não reconhecem sua missão, sua exigência fracassa". Se os adeptos o reconhecem, é o senhor deles enquanto sabe manter seu reconhecimento mediante provas. O carisma precisa ser sempre provado diante dos adeptos. Mas, neste caso, o portador do carisma não deduz seu direito da vontade deles, à maneira de uma eleição. Ao contrário, o reconhecimento do carismaticamente qualificado é o dever daqueles aos quais se dirige sua missão. Ele se sente um enviado (Weber, 2004, v. 2, p. 324).

Para Weber (2004, v.1, pp.158-159) o carisma é:

> [...] uma qualidade pessoal considerada extracotidiana (na origem, magicamente condicionada, no caso tanto dos profetas quanto dos sábios curandeiros ou jurídicos, chefes de caçadores e heróis de guerra) e em virtude da qual se atribuem a uma pessoa poderes ou qualidades sobrenaturais, sobre-humanos ou, pelo menos, extracotidianos específicos ou então se a toma como enviada por Deus, como exemplar e, portanto, como líder. O modo objetivamente correto como essa qualidade teria de ser avaliada, a partir de algum ponto de vista ético, estético ou outro qualquer, não tem importância alguma para nosso conceito: o que importa é como de fato ela é avaliada pelos carismaticamente dominados - os adeptos.

O carisma é, em regra, qualitativamente singular, e por isso determina-se por fatores internos e não por ordens externas o limite qualitativo da missão e do poder de seu portador. Sua fonte de legitimação é afetiva ou emocional. Lembrando-nos da nossa exposição sobre

uso, costume e convenção, a legitimação do carisma se dá por fatores internos que estão aquém deles. “Segundo seu sentido e conteúdo, a missão pode dirigir-se, e em regra o faz, a um grupo de pessoas determinado por fatores locais, étnicos, sociais, políticos, profissionais ou de outro tipo qualquer, neste caso encontra seus limites no círculo destas pessoas” (Weber, 2004, v. 2, p. 324).

O conceito de carisma “é usado aqui de modo inteiramente isento, valorativamente”. Portanto, para ser carismático, no sentido weberiano, não necessariamente precisa ser moralmente bom (Weber, 2004, v. 2, p. 323).

Weber esclarece que, assim como em todos os demais aspectos, a dominação carismática é também em seu fundamento econômico exatamente o contrário da dominação burocrática. Enquanto esta última depende de receitas constantes, da economia monetária e de contribuições em dinheiro, o carisma, apesar de viver dentro deste mundo, não vive dele. Por isto não é raro que o carisma condene conscientemente a posse de dinheiro e as receitas correspondentes puramente como tais, como um objetivo em si, como o fazia São Francisco e muitas figuras semelhantes (Weber, 2004, v. 2, p. 325). Constitui-se, onde existe, uma vocação, no sentido enfático da palavra, como missão ou tarefa intima. O carisma despreza, e condena, no tipo puro, o aproveitamento econômico dos dons abençoados como fonte de renda. Weber esclarece que isto, no entanto, é mais um ideal do que uma realidade. “O herói de guerra e seu séquito procuram espólio, o dominador plebiscitário ou líder carismático de partido busca meios materiais para assegurar seu poder”. O primeiro, além disso, procura o esplendor material de sua dominação para firmar seu prestígio de senhor. “O que todos eles desdenham, enquanto existe o tipo carismático genuíno, é a economia cotidiana tradicional ou racional, a obtenção de receitas regulares por meio de uma atividade econômica continua dirigida para esse fim” (Weber, 2004, v. 1, p. 160-161).

Sobre a validade do carisma, o que é decisivo é o livre reconhecimento deste pelos dominados, consolidado em virtude de provas reiteradas - “originariamente, em virtude de milagres - e oriundo da entrega à revelação, da veneração de heróis ou da confiança no líder”. Observe-se bem que, para Weber, “esse reconhecimento, em caso de carisma genuíno, não é a razão da legitimidade. Constitui, antes, um dever das pessoas chamadas a reconhecer essa qualidade, em virtude de vocação e provas”. O fundamento psicológico deste reconhecimento “é uma entrega crente e inteiramente pessoal nascida do entusiasmo ou da miséria e esperança”. Por isto, se por muito tempo não há provas do carisma, se o portador da graça carismática parece abandonado por seu deus ou por sua força mágica ou heroica, se lhe falha o sucesso de modo permanente e,“sobretudo, se sua liderança não traz nenhum bem-estar aos

dominados, então há a possibilidade de desvanecer sua autoridade carismática". Este, para Weber, é o sentido carismático genuíno da dominação pela graça de Deus (Weber, 2004, v. 1, p. 159).

Em consequência, a associação de dominação da comunidade dos adeptos é uma relação comunitária de caráter emocional. O quadro administrativo do senhor carismático não é um grupo de funcionários profissionais, e muito menos ainda tem formação profissional, como na burocracia. Também, não é selecionado segundo critérios de dependência doméstica ou pessoal, como na dominação tradicional, mas segundo qualidades carismáticas. Ao profeta correspondem os discípulos; ao príncipe guerreiro o séquito; ao líder, em geral, os homens de confiança. "Não há colocação ou destituição, nem carreira ou ascenso, mas apenas nomeação segundo a inspiração do líder, em virtude da qualificação carismática do invocado" (Weber, 2004, v. 1, p. 159-160).

Na estrutura de dominação carismática em seu estado puro não existe hierarquia, mas somente a intervenção do líder no caso de insuficiência carismática do quadro administrativo para determinadas tarefas. O que ocorre, em geral, ou no caso individual, eventualmente a pedido deste quadro. Nesta estrutura não existe clientela nem competência limitada, mas também não há apropriação de poderes funcionais em virtude de privilégios, mas apenas, eventualmente, limitações espaciais ou objetivamente condicionadas do carisma e da missão. Como já falado, não existe salário, como na burocracia, nem prebenda, como no patrimonialismo. Os discípulos ou sequazes vivem, originariamente, com o senhor em comunismo de amor ou camaradagem, a partir dos meios obtidos de fontes mecênicas. "Não há autoridades institucionais fixas, mas apenas emissários carismaticamente encarregados, dentro dos limites da missão senhorial e do carisma próprio". Não há regulamento algum, nem normas jurídicas abstratas, nem jurisdição racional por elas orientada, nem sabedorias ou sentenças jurídicas orientadas por precedentes tradicionais. Mas, o formalmente decisivo são criações de direito para cada caso individual, e originariamente, somente juízos de Deus e revelações. No sentido material e prático aplica-se a toda dominação carismática genuína a frase: "Está escrito- mas em verdade vos digo"'. O profeta genuíno, bem como o príncipe guerreiro genuíno e todo líder genuíno em geral, anuncia, cria, exige mandamentos novos em virtude de revelação, do oráculo, da inspiração, ou então de sua vontade criadora concreta. O reconhecimento destes mandamentos pela comunidade religiosa, guerreira, de partido ou outra qualquer, é devido a sua origem. Este reconhecimento é um dever. Quando a determinada diretiva se opõe outra concorrente, dada por outra pessoa com a pretensão de validade carismática, temos uma luta pela liderança que só pode ser decidida por meios

mágicos ou pelo reconhecimento, obrigatório, por parte da comunidade. Weber explica que nesta luta somente com um lado pode estar o direito e, do outro, somente a infração sujeita a expiação (Weber, 2004, v. 1, p. 160).

Assim, comparativamente, a dominação carismática opõe-se estritamente tanto à dominação racional, especialmente a burocrática, quanto à tradicional, especialmente a patriarcal e patrimonial ou a estamental. Se ambas são formas de dominação especificamente cotidianas, a carismática genuína é especificamente o contrário, é uma estrutura transitória. "A dominação burocrática é especificamente racional no sentido da vinculação a regras discursivamente analisáveis, a carismática é especificamente irracional no sentido de não conhecer regras". Conforme vimos, a dominação tradicional está vinculada aos precedentes do passado e, nesse sentido, é também orientada por regras, já "a carismática derruba o passado dentro de seu âmbito, e, nesse sentido, é especificamente revolucionária". Diferentemente da estrutura tradicional, ela não conhece a apropriação do poder senhorial ao modo de uma propriedade de bens, seja pelo senhor, seja por poderes estamentais. A dominação carismática é legítima enquanto e na medida em que vale, isto é, encontra reconhecimento, o carisma pessoal, em virtude de provas, da mesma forma que os homens de confiança, discípulos ou sequazes só lhe são úteis enquanto tem vigência sua confirmação carismática (Weber, 2004, v. 1, p. 160).

Quanto à sua força transformadora, Weber afirma que o carisma é a grande força revolucionária que atua nas épocas com forte vinculação à tradição. Diferentemente da força também revolucionária da *ratio* (razão), que ou atua de fora para dentro, pela modificação das circunstâncias e problemas da vida e assim, indiretamente, das respectivas atitudes, ou então por intelectualização, o carisma pode ser uma transformação com ponto de partida íntimo. Esta transformação nascida de miséria ou entusiasmo significa uma modificação da direção da consciência e das ações, com orientação totalmente nova de todas as atitudes diante de todas as formas de vida e diante do mundo, em geral. Nas épocas pré-racionalistas, a tradição e o carisma dividem entre si a quase totalidade das direções de orientação das ações (Weber, 2004, v. 1, p. 161).

Mas a existência da autoridade carismática, de acordo com a sua natureza de transitoriedade, é especificamente lábil (transitório), na visão de Weber. Não é uma característica pessoal que se manifesta indistintamente das situações. No sentido sociológico, ele é relacional e específico, e a sua manifestação depende de um contexto. Por isto, "o portador pode perder o carisma, sentir-se abandonado por seu deus, como Jesus na cruz, mostrar-se a seus sequazes como privado de sua força". Neste caso, sua missão está extinta, e

a esperança aguarda e procura um novo portador. Os sequazes o abandonam, pois o carisma puro ainda não conhece outra legitimidade além daquela que deriva da própria força de realização, sempre submetida à prova. Deve fazer milagres, se pretende ser um profeta, e realizar atos heroicos, se pretende ser um líder guerreiro. Mas, sobretudo, "deve provar sua missão divina no bem-estar daqueles que a ele devotamente se entregam" (Weber, 2004, v. 2, p. 326).

Contudo, Weber esclarece que a existência de uma autoridade carismática pura, embora esta não possa ser concebida como organização no sentido costumeiro "de uma ordem imposta aos homens e objetos, segundo o princípio de finalidade e meio, não significa de modo algum uma situação amorfa com falta de estrutura". É, sim, "uma forma estrutural social claramente definida, com órgãos pessoais e um aparato de serviços e bens materiais que se adaptam à missão do portador do carisma". O séquito de ajudantes pessoais, que "formam também dentro do grupo um tipo específico de aristocracia carismática, constituem um grupo limitado de partidários, reunido segundo o princípio do discipulado e da fidelidade de séquito e selecionado também segundo a qualificação carismática pessoal". Isto nos lembra alguns princípios da dominação pela administração e pela organização, embora em forma proto-organizacionais. As prestações em bens materiais, formalmente voluntárias, são consideradas, na medida exigida pela satisfação das necessidades, um dever de consciência dos carismaticamente dominados e entregues de acordo com a necessidade e capacidade. Os sequazes ou discípulos recebem seus meios de sustento materiais e sua posição social quanto mais está conservada a pureza da estrutura carismática. Recebem-nos, na esfera material, "na medida em que o sustento do indivíduo não esteja garantido, de outra forma, na utilização coletiva, autoritariamente dirigida, daqueles bens que afluem ao mestre, como presentes honoríficos, saque de guerra ou doações, os quais o mestre divide com eles, sem prestar contas e sem contrato". Eventualmente, têm eles o direito à comensalidade (participar da mesa do senhor), a equipamentos e presentes honoríficos que ele lhes concede, e, na esfera ideal, participam da estima e honra política e religiosa que são prestadas ao mestre. Mas tudo pela benignidade e dedicação do senhor. "Todo desvio destes costumes turva a pureza da estrutura carismática e conduz a outras formas estruturais". É o que veremos a seguir (Weber, 2004, v. 2, p. 330).

4.5.1 Rotinização do carisma

Como já descrevemos anteriormente, em sua forma genuína (pura), a dominação

carismática é de caráter especificamente extracotidiano (não é uma instituição perene como a dominação tradicional ou a racional legal). Ela representa uma relação social estritamente pessoal, cuja validade da dominação está determinada pelo reconhecimento pelos adeptos de qualidades pessoais do dominador e à prova destas. Quando essa relação não é puramente efêmera (transitória), mas assume o caráter de uma relação permanente, tais como: comunidade de correligionários, guerreiros ou discípulos, ou associação de partido, ou associação política ou hierocrática, a dominação carismática tem que modificar substancialmente seu caráter. "Tradicionaliza-se ou racionaliza-se (legaliza-se), ou ambas as coisas, em vários aspectos" (Weber, 2004, v. 1, p. 161-162).

Para Weber (2004, v. 1, p. 162), os motivos que impulsionam para isto são os seguintes:

> a) o interesse ideal ou material dos adeptos na persistência e reanimação contínua da comunidade;
> b) o interesse ideal e o material, ambos mais fortes, do quadro administrativo: dos sequazes, discípulos, homens de confiança de um partido etc., em
> 1. continuar a existência da relação, e isto
> 2. de tal modo que esteja colocada, ideal e materialmente, a posição própria sobre um fundamento cotidiano duradouro: externamente, o estabelecimento da existência familiar ou, pelo menos, da existência saturada, em lugar das missões estranhas à família e à economia, e isoladas do mundo.

Para Weber, esses interesses ganham relevância quando desaparece a pessoa portadora do carisma e surge a questão da sucessão. O objetivo principal é a manutenção da comunidade carismática, e o modo como isto se resolve é essencialmente decisivo para a natureza geral das relações sociais que então se desenvolvem a partir da solução escolhida. Pode haver os seguintes tipos de soluções: a) escolha de uma nova pessoa qualificada, segundo determinadas características para a liderança por ser portadora do carisma; b) por revelação de oráculo, sorteio, juízo de Deus ou outras técnicas de seleção; c) por designação do sucessor pelo portador anterior do carisma e reconhecimento pela comunidade; d) por designação do sucessor pelo quadro administrativo carismaticamente qualificado, e reconhecimento pela comunidade, mas ainda não se trata de uma eleição; e) pela ideia de que o carisma seja uma qualidade do sangue e, portanto, seja inerente ao clã do portador, especialmente aos parentes mais próximos, um carisma hereditário; f) pela ideia de que o carisma seja uma qualidade originalmente mágica que, por meios hierúrgicos[17] de um portador dele, possa ser transmitida

[17] Refere-se à dominação hierocrática. Poder exercido pela igreja ou associação congênere, que reivindica para si o direito de dispor dos cursos e dos efeitos de ações e relações sociais relativas ao exercício de um poder de

para outras pessoas ou produzida nestas, trata-se de uma objetivação do carisma, particularmente carisma de cargo (Weber, 2004, v. 1, pp. 162-163).

Weber esclarece que "paralelamente à rotinização do carisma por motivo da nomeação de um sucessor, manifestam-se os interesses na rotinização por parte do quadro administrativo". Isto porque, somente in *statu nascendi* da associação, e "enquanto o senhor carismático rege de modo genuinamente extracotidiano, pode o quadro administrativo viver com este senhor, reconhecido por fé e entusiasmo, de forma mecênica ou em função de espólio ou de receitas ocasionais". Somente a pequena aristocracia de discípulos ou sequazes entusiasmados dispõe-se a viver dessa maneira, constituindo seu quadro administrativo. Eles colocam suas vidas "a serviço da vocação, de modo apenas ideal". A grande maioria quer fazê-lo, ao longo do tempo, também de modo material, e tem de fazê-lo, para não desaparecer. Por isto, a rotinização do carisma realiza-se, segundo Weber (2004, v. 1, pp. 164-165), também:

1- na forma de apropriação de poderes de mando e oportunidades aquisitivas pelos sequazes ou discípulos, e com regulação de seu recrutamento;
2- essa tradicionalização ou legalização, segundo existam ou não estatutos, pode assumir diferentes formas típicas:

   1) o modo de recrutamento genuíno é segundo o carisma pessoal, os sequazes podem estabelecer normas para o recrutamento, especialmente a) normas de educação, ou b) normas de prova;

   2) as normas carismáticas podem transformar-se facilmente em estamentais tradicionais (carismático-hereditárias). Quando existe carisma hereditário do líder, é muito provável também a vigência desse princípio para o quadro administrativo e eventualmente até para os adeptos, como regra de seleção e emprego dessas pessoas;

   3) o quadro administrativo pode exigir e realizar a criação e apropriação de cargos e oportunidades aquisitivas individuais para seus membros. Neste caso surgem, segundo haja tradicionalização ou legalização: a) prebendas, b) cargos; c) feudos.

Cabe ainda outra nota sobre o carisma. Segundo Weber, "o carisma só pode ser despertado e provado, e não aprendido ou inculcado". Todas as espécies de ascese mágica, de feiticeiros ou heróis, e todos os noviciados pertencem a esta categoria de fechamento da

---

origem mágica ou sobrenatural (Weber, 2004, v. 2, pp. 408-517).

associação do quadro administrativo. Assim, “somente o noviço provado tem acesso aos poderes de mando”. O líder carismático genuíno, sob a inspiração do qual se constituiu a comunidade, “pode opor-se com êxito a essas pretensões, mas não o sucessor, e menos ainda o eleito pelo quadro administrativo” (Weber, 2004, v. 1, p. 164).

Em consequência deste estado de coisas, com a rotinização, “a associação de dominação carismática desemboca, em grande parte, nas formas da dominação cotidiana: a patrimonial, especialmente, estamental; ou, da burocrática”. O primitivo caráter carismático manifesta-se e é transferido para a honra estamental carismático-hereditária ou de cargo dos apropriantes, tanto do senhor quanto do quadro administrativo, portanto, referenciado na natureza do prestígio da liderança. Só isto explica porque um monarca hereditário pela graça de Deus não é um simples senhor patrimonial, patriarca ou xeque, como um vassalo também não é um simples ministerial ou funcionário. Os elementos que explicam estes pormenores e lhes dão significado pertencem à teoria dos estamentos. Mas, segundo Weber, a rotinização não se realiza, em regra, sem lutas. Afirma que, no início, “são inesquecíveis as exigências pessoais em relação ao carisma do senhor, e a luta entre o carisma de cargo ou o hereditário e o pessoal constitui um processo típico na história” (Weber, 2004, v. 1, p. 165-166).

Por fim, a rotinização do carisma para Weber é, em aspectos muito essenciais, uma adaptação às condições da economia como força cotidiana. “Neste processo, a economia é a parte dirigente, e não a dirigida”. Em grau extremo serve aí a transformação carismático-hereditária ou carismática de cargo como meio da legitimação de poderes de disposição existentes ou adquiridos. Particularmente, a conservação das monarquias hereditárias está também fortemente condicionada, além das ideologias de fidelidade, pela “consideração de que toda propriedade herdada e legitimamente adquirida possa ser abalada com a eliminação da vinculação íntima à santidade da herança do trono” (Weber, 2004, v. 1, p. 167).

Neste final de seção daremos destaque a alguns dos temas que Weber coloca ao final do capítulo III de ES (Weber, 2004, v. 1). É que Weber insere algumas seções na sequencia da apresentação dos seus tipos de dominação legítima para tratar de casos de práticas de manutenção do poder típico, mudando parte do significado de suas ordens, perenizando o poder carismático ou diminuindo o poder de mando das autoridades cotidianas, que já estudamos. Daremos destaque a três dessas práticas: a natureza antiautoritária do carisma; colegialidade e divisão de poderes; e, representação. Acreditamos que estes temas contribuirão para compreensão da formação de ordens em sindicatos, explicando algumas de suas práticas.

4.5.2 A reinterpretação antiautoritária do carisma

Para Weber, o principio carismático de legitimidade, que em seu sentido original é interpretado como autoritário, pode ser reinterpretado como antiautoritário. Já vimos que a vigência efetiva da autoridade carismática repousa, na realidade, inteiramente sobre o reconhecimento dos dominados, por constituir um dever para com a pessoa carismaticamente qualificada e por isso legitimada. Mas, Weber esclarece que, com a crescente racionalização das relações dentro da associação, ocorre facilmente de esse reconhecimento ser considerado fundamento, em vez de consequência da legitimidade, inaugurando algo como uma legitimidade democrática. Também, a "designação eventual pelo quadro administrativo ser considerada eleição preliminar e aquela feita pelo predecessor, proposta eleitoral, e o reconhecimento pela própria comunidade ser visto como eleição". Em consequência, o senhor antes legitimado, em virtude do próprio carisma, transforma-se num senhor pela graça dos dominados, é eleito e levado ao poder por estes de modo formalmente livre, podendo ser, também, destituído. Do mesmo modo que, antes, a perda do carisma e a falta de sua ratificação tinham por consequência a perda da legitimidade genuína, a perda da graça por parte dos dominados pode significar sua destituição (Weber, 2004, v. 1, p. 175-176).

A consequência direta destas práticas é a de que "o senhor é agora um líder livremente eleito". Também, o reconhecimento de diretrizes jurídicas carismáticas pela comunidade "desenvolve-se em direção à ideia de que a comunidade pode, segundo seu arbítrio, declarar, reconhecer e revogar o direito, tanto em geral quanto no caso individual". Lembremos que "na dominação carismática genuína, os casos de disputa sobre o direito autêntico se resolviam, de fato, muitas vezes pela decisão da comunidade, porém sempre sob a pressão psicológica de que só havia uma decisão certa e compatível com o dever". Com este artifício, o tratamento do direito aproxima-se da concepção legal. Para Weber, o tipo transitório mais importante para esta prática é a dominação plebiscitária. Este é formalmente o meio específico de se obter a legitimidade do poder a partir da confiança formal e "ficticiamente livre dos dominados" (Weber, 2004, v. 1, p. 176).

Entendamos que o princípio de eleição, "uma vez aplicado ao senhor, como interpretação modificada do carisma, pode ser aplicado também ao quadro administrativo". Daí termos funcionários eleitos, legítimos em virtude da confiança dos dominados e, por isso, destituíveis pela declaração de desconfiança destes, eventos que são típicos em democracias. Deve-se ter a clareza de que não são figuras burocráticas, só se encontram nesta posição por "estarem legitimados independentemente, numa subordinação apenas ligeiramente hierárquica

e têm possibilidades de ascensão e de emprego independentes da influência do superior". Todavia, tecnicamente, "como instrumento de precisão, uma administração por eles composta é de eficácia muito inferior a uma administração burocraticamente formada por funcionários nomeados", portanto especialistas (Weber, 2004, v. 1, p. 176).

Para a economia, a redefinição do carisma como antiautoritário conduz, em regra, ao caminho da racionalidade. Isto porque o dominador plebiscitário procurará geralmente apoiar-se num quadro de funcionários que opere com rapidez e sem atritos. Ainda assim, tentará vinculá-los a seu carisma, "como ratificado, ou por meio de honra e glória militar ou promovendo seu bem-estar material". Começará destruindo os poderes e possibilidades de privilégios tradicionais feudais, patrimoniais ou autoritários de outro tipo. Depois criará interesses econômicos que estejam a ele vinculados por solidariedade de legitimidade. Servindo-se, como instrumento para isso, da formalização e legalização do direito, pode fomentar em alto grau a economia formalmente racional (Weber, 2004, v. 1, 177).

Todavia, os poderes plebiscitários têm efeitos de enfraquecimento para a racionalidade formal da economia, na medida em que a dependência de sua legitimidade com relação à crença e entrega das massas obriga-os a manter os postulados de justiça de natureza material também na área econômica. Isto significa romper o caráter formal da justiça e administração mediante uma justiça de Cádi[18] material (tribunais revolucionários, sistemas de senhas de racionamento, todas as formas de produção e consumo racionadas e controladas). Isso significa que se trata de um ditador social aquele que não está preso a formas de socialismo modernas (Weber, 2004, v. 1, pp. 177-178).

Por outro lado, o sistema de funcionários eleitos é uma fonte de perturbação para uma economia formalmente racional. Eles são, em regra, recrutados de partidos e não profissionais adequadamente formados. A "probabilidade de serem colocados em outra função ou de não serem reeleitos os impede de exercer uma justiça e administração estritamente objetiva, e de se preocuparem com as consequências". Somente não inibe de modo perceptível a economia

[18] A justiça de Cádi não conhece qualquer julgamento racional. Vejamos o que diz Weber sobre isto em *Ensaios de sociologia*: "As massas sem propriedades, especialmente, não são servidas por uma "igualdade perante a lei" formal, e uma adjudicação e administração "previsíveis", tal como o demandavam os interesses "burgueses". Naturalmente, aos seus olhos a justiça e administração deveriam servir para compensar-lhes as probabilidades de vida, econômicas e sociais, frente às classes proprietárias. A justiça e administração só podem ter essa função se assumirem um caráter informal, em proporções de longo alcance. Deve ser informal porque é substantivamente "ético" (justiça do Cádi). Toda espécie de "justiça popular" - que habitualmente não pergunta pelas razões e normas - bem como toda espécie de influência intensiva sobre a administração pela chamada opinião pública, cruza com o mesmo vigor o caminho racional da justiça e administração, e em certas circunstâncias, ainda com mais vigor (...). Ou seja, sob as condições de democracia de massa, a opinião pública é a conduta social nascida de "sentimentos" irracionais. Normalmente, ela é encenada, ou dirigida, pelos líderes partidários e pela imprensa." (Weber, 1963, p. 257-258).

formalmente racional, quando "as oportunidades desta deixam o campo de ação suficientemente amplo para ser possível incluir na contabilidade, como despesa extra, a corrupção dos funcionários eleitos, neste caso quase inevitável, conseguindo-se mesmo assim lucros consideráveis" (Weber, 2004, v. 1, p. 178).

4.5.3 Colegialidade e divisão de poderes

Neste referencial, apresentaremos apenas as características principais da prática, mas a sua descrição com aprofundamento pode ser encontrado em Weber (2004, v. 1, p. 178-188). Interessa-nos o conceito de colegialidade porque, para Weber, uma dominação pode estar limitada e restringida, tradicional ou racionalmente, por alguns meios específicos. A saber:

> 1. Uma dominação patrimonial ou feudal é limitada por privilégios estamentais - em grau mais alto, pela divisão estamental de poderes;
> 2. Uma dominação burocrática pode ser limitada (e, em condições normais, necessariamente o é, precisamente em caso de desenvolvimento pleno do tipo de legalidade, para que possa ser administrada somente de acordo com determinadas regras) por autoridades institucionais que, por direito próprio, existem ao lado da hierarquia burocrática.[...];
> 3. Todo tipo de dominação pode estar despojado de seu caráter monocrático (vinculado a uma pessoa), pelo princípio de colegialidade. [...] (Weber, 2004, v. 1, p. 179).

A prática da colegialidade para Weber significa a obstrução a decisões precisas e inequívocas e, sobretudo, rápidas. Ele adverte que esse mesmo efeito não era indesejável à maioria dos príncipes, na fase da introdução do funcionalismo profissional. Por outro lado, "essa circunstância reprimiu a colegialidade, na medida em que aumentou a necessidade de decisões e ações rápidas". Com o colegiado, a posição de poder do membro diretor transformou-se numa posição formal e materialmente preeminente. Isto porque o interesse na instituição da colegialidade da direção nasce, na maioria das vezes, da necessidade de enfraquecer o dominador como tal. Pode nascer também da "desconfiança e do ressentimento para com a direção monocrática, principalmente por parte dos membros do quadro administrativo". Geralmente o desejo de instauração nasce das camadas positivamente privilegiadas. Por isto a colegialidade não é, de modo algum, algo especificamente democrático, não representa o "demos". Weber esclarece que "sempre que as camadas privilegiadas tinham que defender-se contra a ameaça das negativamente privilegiadas, procuravam, e eram obrigadas a fazê-lo, não deixar surgir um poder de mando monocrático

que pudesse apoiar-se nestas últimas". Por isto criavam e mantinham, "ao lado da igualdade rigorosa dos privilegiados, autoridades colegiais como instituições de controle e com direito absoluto de decisão" (Weber, 2004, v. 1, p. 183).

Mesmo sob a pena de morosidade, a colegialidade garante maior profundidade nas considerações da administração. Quando é este o aspecto acolhido, à custa de precisão e rapidez, costuma-se recorrer a ela. Por princípio, "ela divide a responsabilidade, desaparecendo esta por inteiro em colégios maiores, enquanto que a monocracia a fixa de modo claro e indubitável". Por isto é que, explica Weber, tarefas grandes e que exigem uma solução rápida e uniforme são colocadas em geral nas mãos de ditadores monocráticos, onerados da responsabilidade exclusiva pela sua execução (Weber, 2004, v. 1, p. 183).

Assim, colegialidade teve, historicamente, sentido duplo: a) ocupação múltipla do mesmo cargo ou de vários cargos, lado a lado, concorrentes diretamente entre si, dentro da mesma competência, com direito de veto recíproco; b) formação colegial da vontade: constituição legítima de um mandato somente pela cooperação de várias pessoas, segundo o princípio de unanimidade ou segundo o princípio majoritário. Por isto, historicamente, "a colegialidade levou ao desenvolvimento pleno do conceito de autoridade institucional, por ter estado sempre vinculada à separação entre escritório e gestão doméstica dos membros, entre os quadros de funcionários públicos e os privados, entre os meios administrativos e o patrimônio privado". Precisamente por isso, na visão de Weber, "não é uma casualidade a moderna história da administração do ocidente iniciar com o desenvolvimento de autoridades colegiais, constituídas por funcionários profissionais". Ele esclarece, que assim também "ocorreu com toda ordem duradoura de associações políticas - patrimoniais, estamentais, feudais ou de outra forma tradicionais -, ainda que de maneira diferente" (Weber, 2004, v. 1, pp. 185-186).

Além disto, o poder senhorial pode ser atenuado:

> Pela divisão especificada de poderes: atribuição de "funções" específicas a titulares diversos - em caso de legalidade (divisão constitucional de poderes), racionalmente determinadas como poderes de mando -, de modo que apenas mediante compromisso se chega a disposições legítimas em assuntos que caem na competência de várias destas pessoas (Weber, 2004, v. 1, p. 186).

Esta divisão especifica, significa, que "os poderes de mando estão distribuídos, segundo seu caráter objetivo, constitucionalmente (não necessariamente no sentido da constituição estabelecida e escrita) entre vários detentores de poder (ou de controle)". A

divisão de poderes especificada não é nada absolutamente moderno, existiu desde as magistraturas romanas. Mas ela apresenta instabilidade ao se questionar: "o que ocorreria se um compromisso indispensável não chegasse a realizar-se?" Por exemplo, como seria governar sem orçamento? (Weber, 2004, v. 1, pp. 186-187).

Entretanto, a colegialidade racional de função de autoridades institucionais legais pode aumentar a objetividade e independência de injunções pessoais das disposições e, desse modo, atuar favoravelmente sobre as condições de existência da economia racional, ainda que pese negativamente a inibição da precisão no funcionamento. Mas, segundo Weber, "os grandes potentados capitalistas do presente e do passado preferem, na vida política, na dos partidos e na de todas as associações de importância para eles, a monocracia como a forma de justiça e administração mais discreta, no sentido deles". Isto, por ser pessoalmente mais acessível, além de mais fácil de fazer pender para os seus interesses. Weber afirma, todavia, que "a colegialidade das autoridades fiscais, que constitui o início do desenvolvimento do funcionalismo profissional, favoreceu em geral, sem dúvida, a racionalização formal da economia" (Weber, 2004, v. 1, p. 187).

4.5.4 Representação

Já havíamos nos referido à representação na apresentação da teoria da ação social weberiana, bem ao final do capítulo 3, quando falamos das associações. Relembrando, representação para Weber (2004, v. 1, p. 193), é "a situação na qual as ações de determinados membros da associação, representantes, são imputadas aos demais ou devem ser consideradas por estes como vigentes de modo legítimo e vinculante". Segundo Weber, esta situação, quando ocorre dentro das dominações associativas, assume várias formas típicas:

1. Representação apropriada. O dirigente (ou um membro do quadro administrativo) tem por apropriação o direito de representação. Nesta forma, ela é muito antiga e encontra-se em associações de dominação patriarcais e carismáticas (carismático-hereditárias, carismáticas de cargo) de caráter muito diverso. O poder representativo tem dimensão tradicional.
2. Representação estamental (por direito próprio). Não se trata de representação propriamente dita, porque, sob certo ponto de vista, se limita primariamente a representar e fazer valer direitos (apropriados) próprios (privilégios). Mas adquire caráter de representação (e por isso é às vezes considerada como tal), na medida em que o efeito da aprovação de um acordo estamental atinge, além da pessoa do privilegiado, as camadas não privilegiadas, não

apenas de dependentes imediatos, como também de outras pessoas que não têm direitos estamentais. E isto porque, em regra, o vínculo destes últimos aos convênios dos privilegiados é pressuposto como evidente ou toma o caráter de uma pretensão expressa.

3. Representação vinculada: representantes eleitos (ou determinados por rodízio, sorteio ou outros meios semelhantes), cujo poder representativo é limitado interna ou externamente por mandato imperativo e direito de revocação, e vinculado ao consentimento dos representados. Esses representantes são, na verdade, funcionários daqueles que representam.

4. Representação livre. O representante, em regra eleito (eventualmente designado, formalmente ou de fato, por rodízio), não está ligado à instrução alguma, mas é senhor de suas ações. Seu dever consiste em seguir as convicções próprias objetivas e não os interesses de seus delegantes.

5. Representação por representantes de interesses. Aquele tipo de corpos representativos nos quais os membros não são nomeados de modo livre e sem consideração da pertinência profissional, estamental ou de classe, mas classificados segundo a profissão e a situação estamental ou de classe e nomeados por seus iguais, reunindo-se - como se costuma dizer hoje em dia - numa representação de categorias profissionais (Weber, 2004, v. 1, p. 193-196).

Nesta última forma, uma representação desse tipo pode ter um significado fundamentalmente diverso: 1- segundo a natureza das profissões, como os sindicatos de trabalhadores no Brasil, estamentos e classes admitidos; 2- se a votação ou o compromisso forem o meio de resolver conflitos; e, 3- no primeiro caso, dependendo da participação numérica de cada categoria. Além disto, ela pode ter caráter tanto extremamente revolucionário quanto extremamente conservador. “Em todo caso, é produto do nascimento de grandes partidos classistas”. Por este tipo de representação debilita-se a ação ligada exclusivamente a determinados interesses dos partidos, na política, ainda que esta não seja eliminada. Por isto, o caráter das corporações representativas deste tipo tende à ausência de um líder carismático genuíno, incorporando assim, o caráter da versão antiautoritária Weberiana, que apresentamos anteriormente. Pois como representantes profissionais de interesses só entram em consideração aqueles que podem colocar todo seu tempo a serviço da representação de interesses (Weber, 2004, v. 1, p. 197).

Como se pode perceber, pelas formas e comentários de Weber, ele estava mais preocupado com as consequências políticas e econômicas destas formas de representação. Acreditamos que, para sindicatos, a quinta forma, a representação por representantes de interesses, seja aquela que exprime com mais exatidão os objetivos do movimento sindical. Contudo, não fica descartada a relação da atividade de dirigentes sindicais com a segunda

forma, a representação estamental, que ilustra algumas práticas adotadas no movimento sindical na atualidade.

4.6 Implicações sobre o uso prático de estruturas dominação em pesquisa

Sobre a nossa intenção de analisar o fenômeno da liderança a partir da teoria da ação social e das estruturas típicas de dominação, Weber já alertava que "são extremamente raras associações de dominação pertencentes a um ou outro dos tipos puros até aqui considerados". Já estamos cientes, neste momento, do ensino weberiano de que "o fundamento de toda dominação, portanto, de toda obediência, é uma crença: a crença no prestígio do dominador ou dos dominadores". Mas, para Weber, esta crença, na dominação legal, nunca é puramente legal, porque a crença na legalidade é um hábito, condicionado pela tradição. Ela é, também, condicionada pelo carisma, "no sentido negativo de que o insucesso contínuo e notório é ruína de todo governo, ao quebrar seu prestígio e permitir a maturação de revoluções carismáticas" (Weber, 2004, v. 1, p. 173).

Weber ainda adverte que certamente houve comunidades puramente tradicionais, ou puramente burocráticas, mas não duradouras. Não raramente necessitam, em certas circunstâncias de "lideranças pessoalmente carismático-hereditárias ou carismáticas de cargo" ao lado de outras, puramente tradicionais ou burocráticas. Na estrutura tradicional, as questões econômicas cotidianas eram providas sob a direção dos senhores tradicionais, mas as extracotidianas (a caça, a guerra) estavam sob a direção de líderes carismáticos. A ideia de estatutos legitimados por oráculos, também é bem antiga (Weber, 2004, v. 1, p. 174).

Da mesma forma, "dominações absolutamente carismáticas (ou carismático-hereditárias etc.) são igualmente raras". A dominação carismática pode resultar em burocracias ou em organizações prebendárias e feudais de todo tipo. O que se pode fazer são designações de aproximação, o que para Weber já constitui uma "vantagem considerável" para a análise sociológica (Weber, 2004, v. 1, p. 174).

Para se realizar com êxito esta aproximação é necessário interpretar o tipo de legitimação das ordens predominantes na associação e a relação entre o senhor e seu quadro administrativo. A legitimação de ordens já foi exaustivamente estudada nas páginas anteriores. Resta-nos agora fazer alguns apontamentos sobre esta relação entre o senhor e o quadro administrativo. Pois bem, tendo em vista todo o conteúdo teórico estudado até aqui e considerando-se a relação de solidariedade entre o senhor da estrutura de dominação e seu quadro administrativo, quais são os elementos mais importantes a serem considerados nesta

relação que impactam na análise da estrutura de dominação? Esta resposta nos vem ao término da discussão sobre a combinação dos diversos tipos de dominação, apresentada em (Weber, 2004, v. 1, p. 174), cujas conclusões reproduzimos a seguir:

1. Para todas as associações é vital para a manutenção da obediência o fato da existência do quadro administrativo e de sua a ação dirigida continuamente à realização e imposição de ordens;
2. A existência dessa ação é o que se designa com a palavra "organização";
3. Decisiva para ela (a organização) é a solidariedade de interesses (ideal, material) entre o senhor e o quadro administrativo;
4. Quanto à relação entre estes dois, vale a frase: o senhor, apoiado nesta solidariedade, é mais forte perante cada membro individual, porém mais fraco perante todos;
5. É preciso, no entanto, uma relação associativa planejada dentro do quadro administrativo para realizar de modo organizado e com êxito a obstrução ou a uma ação consciente contra o senhor e para paralisar a direção deste;
6. A solidariedade de interesses com o senhor aparece em seu grau mais intenso no caso em que a própria legitimidade e a garantia de sustento do quadro administrativo dependem dele;
7. Por fim e, sobretudo, a realidade histórica é, também, sem dúvida, uma luta contínua, na maioria das vezes latente, entre o senhor e o quadro administrativo pela apropriação ou expropriação do primeiro ou do segundo.

Estas considerações explicam porque, em determinados tipos de estruturas de dominação, o senhor goza de maior liberdade para seu arbítrio pessoal. É que, quanto maior o poder conferido a quadro administrativo pelas regras da estrutura de dominação, menor é a liberdade geral do senhor. Os motivos para que isto ocorra pode ser regatado do recorte que acabamos de apresentar, mas também, em várias discussões que tecemos anteriormente neste referencial teórico sobre os tipos de legitimação das relações sociais.

Quando Weber utiliza o termo 'organização' como sinônimo de formação social, ele nos autoriza a estender a discussão da divisão do poder, também, aos níveis hierárquicos das associações. Isto nos interessa de perto. Em consequência da presença de um quadro administrativo pode-se também inferir sobre a hierarquização do poder nos níveis organizacionais. É que, para organizações burocráticas, Weber prevê a possibilidade de se recorrer a um nível superior em caso de conflitos de mando. Se costumeiramente temos atribuído autoridade a indivíduos em postos de mando, não podemos ignorar o fato de que este poder é limitado ao nível em que ele se encontra na hierarquia. Em níveis inferiores, como nos superiores, os indivíduos com poder de mando se encontram sujeitos a ordenações.

Se existem ordenações específicas para aqueles que estão no topo, admite-se que, quanto mais ele se aproxima da base menos poder lhe é conferido e muito mais suas ações estarão sujeitas às ordenações mais genéricas. Assim, se entendermos de atribuir especificidade de dominação a um indivíduo no meio da hierarquia organizacional, esta dominação terá o escopo permitido pelas ordenações que vigem sobre a ação social deste suposto dominador.

O quadro 1, a seguir, apresenta um resumo das principais características de cada estrutura de dominação estudada neste capítulo. Pode-se estranhar que, além das estruturas típicas, tenhamos listado as estruturas de práticas correlacionadas. É que elas são, na verdade, as referências de realidade que Weber usou para construir o tipo ideal.

Estruturas de dominação							
	Racional legal	Tradicional				Carismática	
Lastro do poder	Leis e estatutos	Tradição				Carisma	
Tipos de estruturas: referências práticas	Burocracia	Gerontocracia	Patriarcalismo	Patrimonialismo	Patrimonialismo estamental	Carisma Genuíno	Carisma hereditário ou plebiscitário
Relações sociais predominantes	Associativa	Comunitária	Comunitária	Associativa	Associativa	Comunitária	Associativa
Senhor	Senhor burocrático	Senhor pessoal	Senhor pessoal	Senhor pessoal	Senhor pessoal	Senhor carismático	Senhor hereditário ou plebiscitário
Legitimidade do acesso ao poder	Racional legal por nomeação	Por idade	Por laços de sangue ou hereditariedade	Por laços de sangue ou hereditariedade	Tradicional por laços de sangue ou de hereditariedade	Revelação, dom ou habilidade mediante provas	Sucessão por aclamação, eleição.
Legitimação do poder pelos associados	Segundo regras estatuídas	Pela santidade da tradição	Pela santidade da tradição	Pela santidade da tradição	Pela santidade da tradição	Afetiva ou emocional	Confiança "ficticiamente livre dos associados"
Interpretação da autoridade	Racional legal	Direito do associado	Direito do associado	Direito próprio do senhor	Direito próprio do senhor, e parte apropriado pelo quadro administrativo	Dever dos dominados	Direito dos dominados, representação
Relação com o senhor	Funcionários	Companheiros	Companheiros	Súditos	Súditos	Adeptos	Representante, representado
Quadro administrativo	Ativo, formado por mérito	Inexistente ou recrutado de servidores pessoais	Inexistente ou com quadro recrutado de servidores pessoais	Ativo, divide poderes com o senhor tradicional SEM apropriação de bens.	Ativo, divide poderes com o senhor tradicional COM apropriação de bens.	Inexistente, há apenas um séquito pessoal do senhor	Ativo, formado por funcionários eleitos regido por regulamentos.
Modo de atuação do quadro administrativo	Burocrático mediante documentação	Quando existente reproduz a liberdade do senhor	Quando existente reproduz a liberdade do senhor	Patrimonial SEM apropriação de cargos	Patrimonial COM apropriação de cargos	Comunidade de adeptos nomeada pelo senhor carismático	Independente, com capacidade de destituir o líder
Relação com a economia	Racional segundo leis do mercado	Apenas para necessidades cotidianas	Apenas para necessidades cotidianas	Atua no mercado sem um quadro profissional	Atua no mercado sem um quadro profissional	Não reconhece apropriação de bens	Eleitos, recrutados de não profissionais, com assessoria

Quadro 1: Quadro resumo das estruturas de dominação
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir de Weber (2004).

Com estas considerações encerramos o conteúdo teórico de Weber para este referencial. Voltaremos a tratar da teoria deste autor quando apresentarmos o capítulo de metodologia desta tese. Lá, retomaremos a discussão sobre interpretação, compreensão e sentido da ação social. Mas, já na próxima seção discutiremos os estudos sobre liderança aproximando-os das teorias weberianas, explicitando o que entendemos por liderança como relação social e reforçando nossa escolha pela teoria weberiana.

5 A LIDERANÇA ENTRE DUAS PERSPECTIVAS DE ANÁLISE: A COMPORTAMENTAL PSICOLÓGICA E A SOCIOLÓGICA

Neste capítulo, buscaremos explicitar nossa proposta de deslocamento do foco da análise do fenômeno liderança das percepções individuais para relação social. No capítulo anterior, apresentamos as teorias de Weber que nos autorizam a tentativa desta empreitada. Desde o início desta tese, temos insistido que a abordagem atual do tema liderança, e mesmo as anteriores, têm privilegiado análises com foco preponderantemente nos indivíduos, a partir de observações de natureza basicamente comportamental, valendo-se das diretrizes da psicologia.

Não é do desconhecimento da comunidade acadêmica que a administração tem se servido de diversas áreas do conhecimento para abordar seus objetos, e frequentemente, esta seleção se dá segundo as características exibidas pelo fenômeno de interesse. Assim, de acordo com o interesse dos estudiosos, e a especificidade dos objetos, prepondera em determinados períodos a contribuição de uma área específica de conhecimento. Parece residir aí a explicação para o grande número de trabalhos sobre liderança de fundo comportamental a partir da década de 1980 até o presente. Todavia, para que nossa discussão não se torne estéril, focaremos a análise de nossas observações em torno de duas das características observadas em pesquisas: as teorias sobre liderança, e, as categorias de análise utilizadas. Acreditamos que estes elementos denunciam a visão que o pesquisador possui de determinado fenômeno, pela seleção do ângulo da realidade que o sustenta nas análises. Em alguns casos, torna-se importante fazer a distinção de quais contribuições e quais os limites que determinada abordagem teórica pode oferecer em relação ao conhecimento do objeto. Entendemos que teorias são lentes específicas para se olhar para a realidade. Nenhuma consegue abarcar o todo, por isto a profusão de teorias. Por outro lado, as ciências possuem em suas especificidades o modo particular de registrar os objetos. Weber (2006) exaustivamente salientou esta particularidade nas denominações e correntes científicas, inclusive justificando os métodos analíticos apropriados aos fenômenos socioculturais.

Assim, o que se fará neste capítulo é uma comparação entre as possibilidades de entendimento do fenômeno da liderança oferecidas pelos estudos atuais de natureza comportamental psicológica e a perspectiva proposta nesta tese de se estudar a liderança como fenômeno relacional à luz da sociologia weberiana.

5.1 Natureza da abordagem predominante para o estudo do fenômeno da liderança

Refletindo sobre os estudos de liderança das últimas décadas, que teve em Burns (1985, 2003) uma figura central, o fenômeno liderança foi intensivamente descrito através de percepções e comportamentos individuais dos líderes (na maioria das vezes pessoas influentes da sociedade), ou dos efeitos, também psicológicos, nos liderados (Dumas e Sankowsky, 1998; Walter e Bruck, 2009). Todavia, apesar de nestas pesquisas apresentarem-se muitos conceitos aportados da sociologia, pode-se afirmar que as análises dos significados deles revelam que estes divergem em essência dos utilizados na perspectiva da sociologia da ação weberiana.

Isto porque, como Walter e Bruck (2009) identificaram, embora o trabalho de Weber tenha despertado o interesse na ideia de carisma aplicado à liderança, foi apenas nos anos 1970 e início dos 1980 que a consciência empresarial despertou para a necessidade de uma discussão mais séria desse elemento associado à liderança. Impulsionada, basicamente, pelo crescente sucesso das empresas asiáticas e pelo acirramento da concorrência global (Shein, 1985).

Como já se discutiu, as disciplinas de comportamento organizacional e psicologia organizacional desempenharam um papel fundamental neste processo de transformação, ao elucidar elementos de gestão e liderança (Gibson, Hannon e Blackwell, 1998). Mas seu escopo de análise diverge da que propomos, porque a análise fenomenológica weberiana tem como foco a análise do sentido subjetivo atribuído pelos agentes na relação social (Boudon, 1995; Weber, 2004). Por exemplo, ao se examinar estudos, como o já citado, de Walter e Bruck (2009), que fazem uma revisão dos estudos sobre liderança carismática para proporem um modelo, observa-se que eles examinam apenas os conteúdos psicológicos associados à liderança carismática, e mesmo quando consideram elementos contextuais, tendem a relacioná-los a condicionantes ou moderadores dos comportamentos dos líderes. Voltaremos a este estudo em breve. Queremos reconstruir teoricamente os caminhos percorridos pelos pesquisadores do *mainstream* para justificar nossas intenções, por isto voltaremos a estes estudos mais adiante quando faremos uma análise de suas categorias analíticas e dos procedimentos metodológicos.

Começamos, na próxima seção, com a apresentação de um resumo das principais teorias sobre liderança e seus efeitos para o estudo das teorias das organizações. Já havíamos falado anteriormente que não era nosso objetivo historiografar estas teorias. Se aqui fazemos coisa semelhante é para destacar aquilo que nos interessa para esta tese: a teoria em

associação com o método de coleta de evidências. Por isto, passaremos rapidamente pelas teorias anteriores à nova liderança, para frisar que os teóricos da nova liderança serviram-se muito delas na construção de suas teorias. Num segundo momento, nos deteremos no que nos interessa mais de perto: as lideranças transformacional, transacional e a carismática.

5.2 Teorias sobre liderança - da Teoria do Grande Homem às Teorias Situacionais

5.2.1 Teoria do Grande Homem

As primeiras correntes teóricas de estudos sobre liderança tiveram como foco os atributos da personalidade e compreendem duas teorias: a Teoria do grande homem e a Teoria dos traços. Da Teoria do Grande Homem, pode-se dizer que esta não tem como referência uma teoria organizacional ou mesmo de uma teoria da administração. Essa teoria só poderia estar lastreada em estudos da psicologia.

No início do século XX destacavam-se muito as ações dos grandes industriais, dos grandes legisladores, dos grandes políticos e dos grandes presidentes, como pessoas excepcionais. Se buscarmos uma contraparte atual, veremos que esses pressupostos persistem ainda hoje para a teoria da liderança carismática, conjugados com elementos novos que serão discutidos mais adiante (Gomes e Cruz, 2007). No campo social, era característica marcante daquele período a baixa escolaridade das populações, reinando mesmo o analfabetismo das classes operárias, além dos conhecidos processos de migrações em massa, principalmente da Europa protestante para os Estados Unidos da América (Harvey, 1993). Além do surgimento dos grandes expoentes de liderança dos setores citados, como propulsores do pregresso, esse cenário foi propício para surgimento de lideranças carismáticas na perspectiva weberiana (Weber, 2004), mas, conforme explicamos, não foram, à época, estudados conforme esta teoria. Se este fosse o foco, por certo estas lideranças podiam ser associadas a situações de fragilidade social para as populações imigrantes e locais, tornando-se viável o surgimento de "salvadores", ofertando segurança, trabalho, proteção legal, dentre outras necessidades básicas. Na perspectiva weberiana, tratar-se-ia de uma relação de poder - expressa na autoridade dos comandantes da política, da economia e da sociedade - que na prática seria legitimada pela postura de devoção pessoal do sujeito dominado. A legitimação encontraria sua contraparte no heroísmo ou nas qualidades excepcionais dos líderes, na expectativa dos seguidores de serem satisfeitas suas necessidades e de serem guiados para um estágio de vida de maior prosperidade. Desta forma, o conteúdo legitimado das ações sociais encontraria aí

sua fonte de sentido subjetivo.

Assim, a Teoria do grande homem, que é veiculada pelos seus teóricos como a teoria de uma racionalidade superior e absoluta, que destaca um indivíduo sobre outro ou sobre uma coletividade, sem questionamentos profundos, porque este tipo de líder está 'sempre certo' e com 'razão legitima para agir', poderia perfeitamente ser interpretada pela sociologia weberiana de dominação transcendendo a mera cogitação das percepções individuais (Carvalho Neto *et al*, 2012).

Outros fatores motivacionais poderiam ser arrolados à análise. Por exemplo: a racionalidade das ações de líderes e liderados em termos de expectativas de possibilidades na relação social, a vigência de ordens em termos de convenções e direitos e, também, na criação de uma estrutura de dominação com dispositivos próprios. Como os já discriminamos nas etapas anteriores de nosso referencial teórico, estes elementos de análise já não nos são estranhos. Vimos que podem ser coletadas evidências deles e utilizá-los na explicação do fenômeno social, se assim buscarmos entendê-lo. Weber (2004) ainda iria inserir nessa categoria de líderes individualidades carismáticas que atribuem suas posições de influência a dons especiais, mas numa análise da natureza da estrutura organizacional, conforme a que pretendemos realizar, este não seria o caso.

A teoria do grande homem se diferencia da visão Weberiana do carisma porque se cria uma expectativa baseada em elementos inatos e especiais da personalidade do líder. Para o grande homem, sua infalibilidade não pode nem deve ser questionada por se sustentar nos sucessos anteriores. Ele seria capaz de atrair seguidores por ter determinados atributos pessoais de personalidade, como o carisma e a confiança que inspiram nos comandados o respeito e a lealdade. Ele era um herói que todos admiravam (Fiedler, 1981). Portanto, trata-se nesta perspectiva de um patrimônio pessoal. Temos aí uma diferença fundamental desta teoria com a dominação carismática weberiana. Conforme vimos, o carisma para Weber é identificado na ação social (é lábil), tem de ser sempre provado, é um modo de agir que pode esvanecer-se se não atingir os objetivos que o tornou legítimo entre os seguidores e até ser reduzido ao ridículo. Para Weber (2004), o carisma não é uma propriedade do dominador nem mesmo um traço permanente de personalidade, mas uma característica da estrutura de dominação que se manifesta na relação social.

Nos estudos da liderança, esta perspectiva apresentou suas limitações, e a teoria do grande homem perdeu força quando se percebeu os desmandos que grandes personalidades podem gerar. Vide casos como o de Hitler, Napoleão e Stálin, por exemplo. O exemplo das duas Grandes Guerras mundiais é emblemático para se questionar o risco de uma análise

valorativa sempre positiva da liderança. Discussão comum em trabalhos atuais (Gibson, Hannon & Blackwell, 1998; Walter & Bruck, 2009). Este problema não ocorreria com uma análise sob a perspectiva da sociologia da dominação weberiana. Para Weber (2004), a análise sociológica é uma análise de fatos. O que importa no conceito de dominação weberiano é capacidade de que alguém de modo socialmente relevante consiga influenciar o comportamento de outro, fazendo do mandado do dominador uma máxima do modo de agir do dominado, tendo este o legitimado. Além da teoria do grande homem, a teoria dos traços compõe o grupo de teorias baseadas nas características da personalidade.

5.2.2 Teoria dos Traços

Numa perspectiva histórica, a teoria dos traços veio na esteira dos estudos da escola de relações humanas. Ela surgiu entre as duas guerras mundiais. Teorias como a de estímulo e resposta, a teoria de grupos informais e outras, ajudaram a selecionar traços de personalidade de pessoas consideradas líderes e associá-los a características de gestores, relacionando com os resultados nas empresas. Da identificação desses traços, a associação deles com a liderança foi apenas um passo. Para esta teoria, tornou-se importante conhecer as maneiras como os indivíduos eram conduzidos às posições de chefia. Com o passar do tempo, esses estudos convergiram para isolar variáveis que determinam a eficácia dos líderes. Assim, logrou-se compreender as características especiais de personalidade que o líder deveria possuir para alçar e manter-se nos cargos de comando. Os pesquisadores chegaram a registrar mais de 30 traços considerados típicos de líderes eficazes, mas as pesquisas não mostraram consenso quanto à aplicação (Bergamini, 1994).

Segundo essa teoria, o líder ainda continuou a ser entendido como um indivíduo dotado de características que o diferiam dos demais comandados, de modo que a busca por líderes se resumiria na identificação de traços de personalidade desejáveis como patrimônios individuais (Fiedler, 1981; Bergamini, 1994).

Num estudo nos moldes weberianos, apenas o estudo dos traços de personalidade certamente não poderia sustentar as análises sobre o fenômeno da liderança. Todavia, Weber (2004) faz menção à sucessão e transmissão do carisma. Neste sentido, a identificação de características desejáveis está na base do processo que ele chama de educação de príncipes e soberanos. Se, para a teoria dos traços, os traços desejáveis estariam alinhados com as necessidades de eficiência organizacional, também, para Weber, nos eventos de sucessão carismática eles estariam relacionados com as escolhas a serem veiculadas pela comunidade

carismaticamente dominada em períodos de transição. Por isto há convergências a serem exploradas em ambas as teorias. Tanto para Weber quanto para os teóricos da teoria dos traços, já se reconhecia a necessidade de o líder possuir em seu inventário algumas características necessárias ao relacionamento pessoal. O que difere em Weber é que, em qualquer circunstância de análise, um conceito sempre tem que significar um modo de agir. Sendo assim, um traço qualquer só tem sentido de ser analisado em Weber quando se manifesta e é analisado numa relação social.

Na teoria dos traços o que se buscava era uma forma de que essas características fossem isoladas em forma de traços para serem aprendidas e reproduzidas, aumentando, assim a eficiência organizacional. Embora os resultados tenham sido inconclusivos, essa teoria marca significativamente uma primeira tentativa de se voltar o olhar para o interior das organizações, quando se trata do estudo de liderança (Bergamini, 1994).

5.2.3 Teoria comportamental

O livro de March e Simon, *Comportamento Administrativo*, de 1965, é um marco importante para os estudos organizacionais. Marca a transição da teoria da administração para teoria das organizações, o que significou estudar a organização como sistema social. Neste sistema social a administração é exercida considerando-se a um só tempo os fatores internos, os estruturais e os comportamentais, tendo como foco a eficiência organizacional. A partir desse momento são considerados na análise organizacional os efeitos das relações interpessoais para decisão, a influência do ambiente organizacional, e a organização passa a ser descrita como arena política e decisória. Nesse mesmo período, também, as organizações passam a ser descritas em tipologias, a exemplo do trabalho de Etzioni, como utilitárias, coercivas, normativas e mistas (Scott, 1998).

Recordemos que a iniciativa de classificação tipográfica é própria das ciências sociais. Weber sempre se utilizou deste expediente. Vamos encontrar na literatura norte-americana várias referências de relações tipográficas certamente inspiradas nos trabalhos de Weber, em especial pela iniciativa de tradução de suas obras por Talcott Parsons, e como reflexo dos estudos deste do funcionalismo.

Assim, é compreensível que as mudanças ocorridas no objeto de análise (a organização) ou no contexto (o ambiente), tenham favorecido o aparecimento de novas abordagens teóricas, empenhadas nas soluções de enigmas organizacionais emergentes. Em essência, a abordagem comportamental rebela-se contra algumas premissas das teorias

econômicas, lançando olhares novos sobre o entendimento do mundo organizacional, notadamente na sua crítica à racionalidade absoluta da decisão dos gestores. Todavia, este fato não é de todo novo. Um estudo mais detalhado do ensaio sobre a objetividade do conhecimento, apresentado em Weber (2006), revela que esse autor já falava da incapacidade de uma racionalidade absoluta por parte de indivíduos. Portanto, na nossa concepção, este período marca uma tomada de posição de Simon, principalmente contra as teorias da administração fayolista e taylorista, ao assumir limitações na racionalidade gerencial. Em razão disto, a abordagem do fenômeno liderança sob a perspectiva da escola comportamental implica em considerar elementos novos na análise em relação às anteriores, como: limite de acesso às informações, considerar a influência da estrutura de comando formal e informal e da arquitetura do processo decisório. Além disso, considerava a possibilidade de programas de ação, em que, por exemplo, uma decisão rotineira pode ser predeterminada por um programa de ações para economizar tempo de reação ou resposta (Simon, 1965). Neste sentido, Weber (1999) já havia trabalhado anos antes com o conceito de regras de experiência, que merece ser alinhado a esta perspectiva de análise da escola comportamental.

Em essência, os estudos desta escola buscavam identificar quais comportamentos poderiam contribuir para o aumento da eficácia organizacional, o que se constituiu numa abordagem bem mais prática que as anteriores e com maior poder de aplicação e de suporte empírico (Horner, 1997). Com a abordagem comportamental, o foco das pesquisas sobre liderança desviou-se para os comportamentos típicos do líder em relação ao grupo e as diferenças de comportamento entre os líderes eficazes e ineficazes. Buscava-se a compreensão de quais seriam as melhores maneiras usadas pelos dirigentes para orientar, motivar e reunir outros indivíduos para alcançar as metas da organização (Blake e Mouton, 1978). Um exemplo são os estudos de Kurt Lewin, que buscava compreender a dinâmica do comportamento dos líderes. Ao observar indivíduos que estavam em posição de liderança, buscava-se conhecer os comportamentos eficazes de liderança com o objetivo de treinar pessoas a manifestarem esses comportamentos (Bergamini, 1994). Uma ruptura com a abordagem anterior é que aqui se colocou a premissa de que a liderança pode ser aprendida.

O líder funcionaria como modelo para os liderados, exibindo comportamentos desejáveis à eficiência organizacional. Com esta abordagem, o foco ainda permanecia na personalidade do líder, mas dava-se um passo importante ao admitir a sua racionalidade limitada, admitindo-se também o valor das atividades grupais, mesmo que resguardando para o líder a última palavra (Simon, 1965). Como se percebeu, com a escola comportamental, ainda não foram superadas as limitações das premissas baseadas na psicologia (Bergamini,

1994). Os elementos considerados ainda são insuficientes para uma análise sociológica nos moldes weberianos como a que se propõe nesta tese.

Observa-se que, mesmo considerando o ambiente organizacional e discutindo a cadeia de comando, não é clara ainda na teoria comportamental a noção mais completa de análise de estruturas de dominação que Weber (2004) já oferecia. Ao estudar as estruturas de dominação e seus dispositivos de manutenção de poder, a administração e a organização, Weber já apontava para nuanças da relação social que transcendiam a análise de percepções individuais, por participarem do plano cultural registrado pelos circunstantes por meio de aprendizagem, tais como: regras de experiência, regras de conduta, convenções e leis que regulamentam o trabalho profissional. Por outro lado, podemos relacionar a limitação de racionalidade que o líder experimenta com outras pistas que Weber nos oferece. Tendemos a considerar os líderes nos diversos níveis da hierarquia organizacional. Para Weber, o líder é o senhor. Está no topo da estrutura de dominação, ainda mesmo quando associado às estruturas racionais legais. Daí ser, muito mais importante numa análise que considera a liderança como relação social, entender em que posição da hierarquia o nosso agente da liderança se encontra, para lhe atribuir responsabilidades. A que tipos de regras ele está sujeito no exercício de suas atribuições. Poderíamos elaborar algumas questões neste sentido: podemos considerar líderes tanto aqueles que estão no topo da estrutura de dominação quanto aqueles que, também investidos de autoridade, estão em posições hierárquicas intermediárias? Não seria melhor buscar outro termo para o segundo caso? Será que a discussão atual sobre atividade de gerentes e líderes se encaixaria nesta temática?

De todo modo, a abordagem comportamental, aplicada ao estudo da liderança, teve a virtude de ampliar os horizontes da análise individual para o da análise que considera o coletivo. Esta contribuição faz toda a diferença para nossas intenções. Todavia, aos poucos, a emergência de situações diversas que requeriam dos líderes maior versatilidade acabou por favorecer a criação de teorias que pudessem acompanhar as demandas de entendimento não só da organização como também dos ambientes organizacionais internos e externos. Inaugurou-se com isto um novo momento para os estudos da liderança com foco nas contingências, nas demandas do ambiente de negócios.

5.2.4 Teorias contingenciais e situacionais

As Teorias Contingenciais e as Teorias Situacionais surgiram por volta da década de 1960. Elas, em conjunto, consideravam a eficiência do líder em lidar tanto com o ambiente

interno das organizações quanto com seu ambiente competitivo. Existe certa complementaridade entre elas. As teorias situacionais propõem que a eficácia do líder depende da situação em que se encontrem ele e seus subordinados. Mostra uma evolução referente às anteriores por considerar as demandas do ambiente interno. Assim, a teoria da liderança situacional busca responder quais as formas de comportamentos organizacionais melhor se encaixam a determinada situação (Sant'Anna, Campos & Lótfi, 2012).

Já a abordagem contingencial possui seu foco mais no ambiente externo. Assim o líder para obter sucesso deve ser capaz de "decodificar e analisar o contexto estrutural" e criar soluções para adaptar-se às demandadas (Carvalho Neto *et al*, 2012).

Com essas teorias, houve uma espécie de clareamento de ideias a respeito da liderança. Passou-se a entender que ela também varia conforme a situação em que o líder e seus liderados se encontram. Essa percepção permitiu notar que existem muitos fatores que influenciam a liderança e a eficácia do líder (Sant'Anna, Campos & Lótfi, 2012). O quadro 2, a seguir, traz um resumo das principais pesquisas sobre essa teoria.

Pesquisas	Foco	Principais contribuições
-Ohio University, EUA (1961)	Atividades do líder: - ligada a coisas ou tarefas, ou a pessoas.	-Propões duas predisposições ou dimensões distintas da liderança (tarefas e pessoas).
-Likert (1961) Michigan Univ.	Estilos de liderança	- Propõe estilos de liderança denominados "orientação para o empregado" e "orientação para a produção"
-Blake e Mouton (1964)	Programa de treinamento	-Programa de treinamento gerencial e desenvolvimento organizacional (Grid Gerencial) - Matriz onde classificam os estilos de liderança segundo a orientação para pessoas e/ou para a produção
-McGregor (1966)	Comportamentos e estilos de liderança	- Teoria X e Y. - Pressuposto de que as pessoas são competentes e criativas, - A gestão deve propiciar espaço ao desenvolvimento individual e ambiente que favoreça a participação. - as práticas dos líderes e gestores se baseiam em uma série de pressupostos e valores em relação à natureza humana, apresentando boa correlação com a realidade organizacional.
-Fiedler (1967) -Hersey e Blanchard (1969)	Caráter contingencial da liderança	- A liderança orientada para tarefas seria mais eficaz em situações de baixa ou alta aceitação dos subordinados; já uma gestão por relacionamentos, em casos de aceitação moderada. - Deve-se identificar o estilo mais eficaz para uma dada situação. - Além das características de personalidade e de comportamentos orientados para tarefa ou para pessoas, Fiedler (1967) destaca outra variável importante no processo, por ele denominada de "favorabilidade", associada ao grau em que uma dada situação permite ao líder exercer seu controle ou influência sobre o grupo. - Três aspectos determinam se dada situação é favorável aos líderes: 1. As relações pessoais entre ele e os membros do grupo (positivas, como lealdade e amizade, ou negativas, como falta de confiança e de abertura); 2. Posição de poder, relacionada à posição hierárquica do líder – forte ou fraco – sua condição de conferir recompensas ou punições; 3. Natureza da tarefa, que pode ser estruturada ou não. - Oferece as primeiras considerações sobre o ambiente interno (construir um ambiente organizacional)
-House e Mitchell (1974)	Teoria caminho-objetivo (Path-goal)	- O líder deve motivar seus liderados estimulando expectativas positivas em relação aos objetivos da organização e suas consequentes recompensas individuais. Os subordinados também precisam estar confiantes de que os caminhos pelos quais os líderes os guiam são os mais adequados. - Quatro tipos comportamentais de liderança: 1. "liderança diretiva", o líder estipula aquilo que se espera do subordinado e dá orientações específicas de como chegar a isso, demarcando ritmos e padrões de desempenho; 2. "liderança de apoio"- o comportamento do líder demonstra sua preocupação com o bem-estar do subordinado; 3. "liderança participativa" - o líder não apenas consulta como solicita sugestões no processo de tomada de decisões; 4. "liderança orientada para realização" – coloca objetivos desafiadores, demonstrando confiança na responsabilidade e esforço pelos colaboradores.

Quadro 2: Pesquisas das Teorias Contingenciais e Situacionais.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir de Sant'Anna, Campos e Lótfi (2012).

Como se observa não há descontinuidade significativa entre a teoria comportamental e as teorias contingenciais e situacionais. Antes, essas reafirmaram grande parte dos elementos da teoria anterior. Os comportamentos, assim como os traços de personalidade, foram incorporados pela nova abordagem para gerar os perfis adequados às situações e às necessidades ambientais. No entanto, essa teoria dá um passo importante no estudo do fenômeno liderança, ao afirmar que não há um único modo de liderar que seja eficiente em todas as situações, ou um único perfil de líder adequado para todas as necessidades (Sant'Anna, Campos & Lótfi, 2012).

Em relação a Weber (2004), pode-se afirmar que as teorias situacionais começam a considerar outros elementos que não sejam os puramente psicológicos na análise da liderança. Todavia, se preocupam neste momento com a influência destes fatores no comportamento e estilos de liderança, portanto ainda no campo da psicologia. A consideração de fatores externos aos indivíduos vai em direção à proposta mais integradora que Weber propõe na sua sociologia para análise de fenômenos sociais. Foi exatamente esta tendência dos estudiosos da liderança para abertura de perspectivas para outros fatores para além das características individuais, como seus condicionantes, que favoreceu na década de 1980 o surgimento da abordagem da nova liderança, que passaremos a descrever e comparar com a perspectiva sociológica weberiana.

Portanto, uma abertura no modo de se enxergar a liderança, sem rupturas com abordagens anteriores, parece ter sido importante para a profusão de teorias surgidas a partir da década de 1980. Desta forma, elementos teóricos considerados nas teorias anteriores puderam ser incorporados e combinados com elementos novos para se formar o caldo de entendimento do fenômeno proposto pela nova abordagem. Alguns merecem destaque: o carisma, a cultura, a ética, ideais e objetivos pessoais, expectativas sociais. Mas, dentre todos esses elementos, o carisma parece ter assumido um lugar de destaque.

Todavia, a revisão de premissas da nova liderança que será exposta a seguir, atesta a não superação do viés psicológico de análise da liderança, até então. Tentaremos mostrar que, tanto as estruturas teóricas quanto as categorias de análise, continuaram centradas na análise das características individuais e seus efeitos, com uma supervalorização das atitudes do líder. O carisma, por exemplo, que estas teorias de liderança têm apresentado, não possui o mesmo teor explicativo da categoria sociológica de Weber (2004), que diz que a relação social possui características carismáticas, não apenas a figura do líder, mas também, pela estrutura de dominação que sustenta e até regula as relações sociais. A partir de agora passaremos a discutir os pressupostos das teorias da nova liderança para fixar esta diferença de visão.

5.3 Premissas e pressupostos da abordagem da nova liderança

Na introdução desta tese, fez-se referência às várias teorias que compõem a abordagem da nova liderança. Lá foram apresentadas algumas denominações de teorias de liderança surgidas a partir da década de 1980. Houve uma profusão de nomes quase sempre demonstrando uma particularidade de visão sobre a liderança, em resposta a alguma demanda organizacional ou ambiental. São elas as lideranças: cultural, visionária, *Laissez Faire*, autêntica, etc. (Maciel & Reinert, 2009; Sant'Anna, Campos & Lótfi, 2012). Consideramos que o que já foi exposto dessas teorias na introdução do trabalho seja suficiente em relação à proposta da tese. Mesmo porque tem se observado que estas denominações se valem das teorias mais influentes, destacando apenas algum aspecto de relevo na forma de atuação do líder. Todavia, no decorrer da exposição das mais influentes (transformacional, transacional e carismática), quando se fizer necessário para clareamento da proposta da tese, pode-se recuperá-las para discussão. Passa-se, então, a discutir aquelas com maior repercussão entre teóricos e praticantes da liderança.

Das teorias que compõem a nova liderança, ganharam maior expressão a de liderança carismática, da liderança transacional e da liderança transformacional (Burns 1978; 2003, Walter & Bruck, 2009). Estas teorias possuem alguns pontos de aderência à teoria weberiana de dominação, além de usar em suas formulações alguns conceitos recorrentes em Weber. Passamos, então, a descrevê-las.

5.3.1 A liderança carismática

A liderança carismática possui referência em Weber pela sua denominação (Gomes & Cruz, 2007). Como elemento central é apresentado o carisma dos líderes, mas devem-se ter algumas restrições em considerá-la uma descendente direta dos escritos weberianos. A principal delas é que suas análises são centradas excessivamente no líder. A outra é que, contrariando os princípios da análise sociológica, ela prima pela análise das características dos indivíduos, ao invés das relações entre os atores (líderes e liderados). As premissas desta teoria são apresentadas no quadro 3 a seguir.

Liderança Carismática		
Premissa principal: É em tempos de crise, quando se questionam os valores e os ideais pessoais e sociais, que os indivíduos carismáticos mais se podem afirmar, pois, ao apelarem para novos princípios e processos de resolução dos problemas, ganham mais facilmente o entusiasmo e a dedicação dos outros (Aaltio-Marjosola & Takala, 2000).		
	Premissas	**Principais autores consultados**
Líderes	1. O líder carismático é o indivíduo que consegue atrair, motivar e satisfazer parte dos seus liderados; 2. Os liderados efetuam suas tarefas pelo fato de terem empatia por ele. 3. Há necessidade da existência de um determinado contexto de mudança e turbulência como fatores essenciais para a emergência do líder carismático. 4. Como ponto comum, o significado atribuído ao carisma polariza o acordo acerca da importância desse dom na compreensão dos comportamentos dos líderes excepcionais. 5. Todos os modelos surgidos partilham a convicção de Weber de que só devemos falar em indivíduos carismáticos se estivermos na presença de alguém que: i) conseguiu formular uma nova visão do trabalho, partindo dos valores e normas ideológicas existentes no seu grupo ou organização de referência; ii) apresentou soluções e estratégias inovadoras para resolver problemas significativos; iii) está disponível para introduzir mudanças radicais e pouco conservadoras e iv) tende a destacar-se em momentos de maior pressão e crise existentes no contexto social. 6. Tornam essa pessoa única a sua capacidade visionária ou inspiradora, a tendência para apelar a valores importantes, as mudanças introduzidas no comportamento dos outros.	House, 1977; Conger, & Kanungo, (1987); Gibson, Hannon & Blackwell (1998); Stoner & Freeman (1999);Aaltio-Marjosola & Takala (2000); Gomes & Cruz (2007);
Exercício da liderança	1. O conceito não dever ser apenas focalizado no dom possuído pelo líder, mas também na forma como ele é percebido pelos outros, levando-os a comprometerem-se com as suas ideias e ações (Weber, 2004). 2. Deve-se analisar a figura carismática também do ponto de vista dos liderados, para saber o que despertou o interesse e a vontade em segui-lo. 3. Há uma vertente emocional e afetiva na relação entre líder e liderados, manifestada através da identificação que estes últimos apresentam relativamente às ideias e metas definidas.	Gibson, Hannon & Blackwell (1998); Weber (2004); Gomes & Cruz (2007);
Benefícios sugeridos: 1- Convicção de que as organizações que são dirigidas por pessoas carismáticas, transformacionais ou visionárias (consoante as teorias), quando comparadas com outros locais sem esse tipo de profissionais, conseguem obter uma mudança positiva, tanto nos membros do grupo como na *performance* final.		

Quadro 3: Premissas da Liderança Carismática.
Fonte: Construído pelo autor da tese, a partir de Gibson, Hannon e Blackwell (1998).

Os autores que estudam e divulgam a teoria da liderança carismática tendem a relacioná-la com os estudos de Weber (2004), todavia o enfoque é dado mais no carisma como uma característica pessoal, um atributo psicológico. Como vimos nas premissas da teoria, Weber realmente serviu como referência nas suas formulações. Weber, todavia, não construiu uma teoria baseada na psicologia. Quando da sua formulação, a teoria weberiana se prestava a explicar os aspectos subjetivos dos atores em termos de motivações para a ação e

as características dos relacionamentos que pudessem ser associadas com regularidades, a) da ação social, e b) bem como, seus efeitos nas construções permanentes da sociedade. Da mesma forma, visava captar os efeitos destas construções permanentes e regras de ação na formação do sentido subjetivo do comportamento individual. Por isto, quando analisamos o conteúdo das premissas apresentadas para a liderança carismática da nova liderança, vemos que não é emprestado a esta teoria todo o arcabouço teórico da sociologia weberiana, mesmo porque a literatura sobre liderança é ainda estruturada, principalmente, pelas contribuições da psicologia.

Por outro lado, observamos que a influência de outras áreas do conhecimento, como a ciência política, é ainda muito restrita, pois o poder é considerado predominantemente na acepção negativa de opressão e conflito (Amorim & Perez, 2010). Neste aspecto também, a teoria da liderança carismática se afasta de sua principal referência em Weber. A dominação carismática genuína em Weber apresenta uma liderança desprovida de qualquer vínculo com leis ou tradições. O líder constitui suas próprias leis. Ele age com total liberdade e poder. Mas se há diferenças, as concordâncias, também, são relevantes.

A alusão de que este tipo de liderança floresce em tempos de crise, quando o líder apresenta soluções inovadoras, converge como os ensinos weberianos. Para Weber, também, a dominação carismática significa uma devoção pessoal do dominado ao dominador. Mas, não se deve esquecer que o carisma para Weber é uma característica da autoridade na relação social, e a dominação carismática é uma estrutura transitória que tende a se transformar em estrutura de dominação permanente assumindo formas tradicionais e/ou racionais legais. Podemos ilustrar a diferença de abordagem comparando o conteúdo das premissas acima com o de um recorte de texto de Wellhausen (1902, p. 5) como citado em Schluchter (2011, p. 192):

> A autoridade para governar não é uma posse privada para usufruto do seu detentor. O reino pertence antes a Deus. Seu plenipotenciário, porém, que conhece e executa a Sua vontade, é o profeta. Este é não só o proclamador da verdade, mas também o único governante legítimo na terra. Fora ele não há lugar para nenhum rei e nenhum profeta: em cada tempo, qualquer que seja, há um só.

De forma bem explícita, este texto mostra a forma como o carisma, do ponto de vista sociológico, é tratado nos escritos weberianos. Um exercício de autoridade legitimada em função de seu conteúdo excepcional, portanto, não acessível à maioria das pessoas. Mas que não constitui uma posse do dominador (líder), apesar de suas qualidades pessoais serem elementos essenciais para o acesso a esse tipo de poder.

Se entendermos que o carisma é um elemento comum nas teorias da nova liderança, devemos considerar também as contribuições trazidas pelas duas outras teorias: a da liderança transformacional e da liderança transacional.

5.3.2 A liderança transformacional

A liderança transformacional é a mais referenciada nos artigos atualmente. Os líderes transformacionais são apresentados quase como super homens**,** ou super mulheres (Burns 1978; 2003; Bass, 1985, Bass & Avolio, 1993; Carvalho Neto *et al* , 2012). Seriam aqueles portadores de um dinamismo excepcional, capaz de resolver qualquer questão interna das organizações. As premissas associadas a esta teoria não deixa dúvida quanto às características desse indivíduo, todavia, deve-se perguntar: onde se encontraria alguém com todas essas características ao mesmo tempo? O quadro 4 a seguir faz um resumo das principais premissas associadas a essa teoria.

Liderança transformacional **Premissa principal:** A liderança transformacional é um relacionamento de estímulo mútuo e elevação que converte os seguidores em líderes e pode convertê-los em agentes morais (Burns, 1978).		
	Premissas	**Principais autores consultados**
Líderes	1. Possui sensibilidade às próprias necessidades, bem como aos desejos e às expectativas dos demais. 2. Desafia o estabelecido, buscando oportunidades de inovar e melhorar. 3. Inspira uma visão compartilhada. 4. Permite a ação dos outros, incentivando a participação e promovendo a confiança e fortalecimento das pessoas. 5. Possui credibilidade, atuando como exemplo de prática de valores. 6. Reconhece as contribuições individuais e estimula a celebração regular das conquistas.	Burns (1978, 2003); Bass, e Avolio (1989); Kouzes e Posner (1997).
Exercício da liderança	1. O líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, no sentido de satisfazer necessidades de alto nível. 2. Assume o seguidor como pessoa integral, não apenas como um realizador de tarefas. 3. Prepara os liderados a executarem tarefas acima de suas expectativas, trabalhando objetivos coletivos ao invés de interesses pessoais imediatos.	Bass (1985)
Benefícios sugeridos: 1. Índices mais baixos de rotatividade. 2. Produtividade maior. 3. Maior satisfação dos funcionários.		

Quadro 4: Premissas da Liderança Transformacional.
Fonte: Construído pelo autor da tese, a partir de Khanin (2007) e de Sant'Anna, Campos & Lótfi (2012).

Como percebido, não seria tão fácil reunir em uma única pessoa todas essas características, mas, talvez pela sua capacidade de polarizar discussões e expectativas das organizações, esta tem sido a teoria sobre a qual mais se tem produzido artigos. Tudo isto ainda ficaria mais complicado se entendermos que esta teoria foi formulada para explicar ações de líderes em organizações racionais legais. Weber (20004) já explicava que a posição do líder majoritário de uma organização burocrática não segue o mesmo rito, nem está sujeita aos mesmos critérios de autoridade dos demais participantes da organização racional legal. Ainda assim, nos preocupa uma teoria de total liberdade individual para o líder num contexto organizacional regido por leis e pela impessoalidade. Ao mesmo tempo, questionamos o fator de total dependência dos liderados, visto que a teoria comportamental já falava em rotinas de ação na década de 1960 (Simon, 1965) e a liderança carismática do processo de legitimação. Mesmo a psicologia, na década de 1980, já apresenta restrições à ação de líderes, devido às resistências das populações de trabalhadores jovens frente à autoridade.

Se avaliarmos com cuidado, concordaremos com o parecer de Walter e Bruck (2009) sobre a sobreposição das teorias de liderança atual. Muito do que compõe as premissas da liderança carismática também está presente na liderança transformacional. O carisma, conforme é entendido pela corrente da nova liderança, parece mesmo ser a base desta liderança transformacional, no entorno do qual tudo se estabelece. A efetividade da ação do líder aqui só se explica pelo reforço emocional de uma relação de confiança estabelecida e cultivada entre ele e os liderados. Esta também é a base da dominação carismática para Weber, considerando-se as diferenças alusivas ao uso do conceito que já expomos. O que esta teoria de liderança não esclarece é como o líder transformacional se relaciona com a estrutura de dominação vigente e quais são os dispositivos de manutenção do poder que ele exerce sobre os liderados. É tudo fruto deste compromisso pessoal? Qual é o grau de permanência que se pode esperar desta relação? Que outros fatores organizacionais podem interferir positiva ou negativamente nesta relação? Ela é transitória ou duradoura? Se esta liderança está tão centrada na personalidade do líder, o que a diferencia, em essência, da teoria do grande homem, por exemplo?

O contraponto para alguns, e para outros o complemento dessa teoria, é apresentado na teoria de liderança transacional (Burns, 1978; 2003, Bass, 1985).

5.3.4 A liderança transacional

Diferentemente da teoria de liderança transformacional, a teoria de liderança

transacional é mais pragmática (Bass e Avolio, 1993). Ela possui um pressuposto sobre a natureza humana que muitos autores tentam combater: o de que as pessoas são movidas primordialmente por recompensas. Se for assim, como pretendem os defensores desta teoria, qual seria o limite das recompensas para a motivação humana? Essa é a principal crítica que os autores tem feito a essa teoria. Talvez por isso ela não tenha recebido tanta atenção nas publicações quanto a teoria transformacional (Walter e Bruck, 2009). O quadro 5 a seguir resume as premissas desta teoria.

Liderança transacional **Premissa principal**: A liderança transacional é caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados (Bass, 1985).		
	Premissas	**Principais autores Consultados**
Líderes	1. Líderes transacionais são eficientes, conseguem manter a produtividade organizacional.	Bass e Avolio (1993)
Exercício da liderança	1. Articula-se através de recompensas por meio das quais os líderes conseguem captar os desejos dos seus liderados, como salários, promoção e melhoria da satisfação profissional. 2. O líder se esforça para satisfazer tais desejos, em troca, os liderados devem cumprir determinados objetivos, sendo premiados de acordo com a *performance*. 3. O papel do líder passa a ser o de verificar a execução do acordo feito com o liderado e intervir quando surgem desvios em relação ao combinado, quando a tarefa acordada não está ocorrendo como planejada. 4. Transações de troca de natureza econômica, como também de troca de natureza política e psicológica entre líderes e liderados para alcançar o sucesso.	Burns (1978); Bass (1985); Bass & Avolio, (1993); Northouse (2001); Kirkbride, (2006).
Críticas: 1. A principal crítica a esta abordagem é a de que, se a meta foi alcançada, o liderado não se sente incentivado a realizar tarefas que estejam acima das expectativas acordadas, mesmo que isso seja possível, pois o acordo entre o que ele espera receber já foi atendido. 2. Ainda, que ela é mais eficiente em organizações com estruturas formais e rígidas, em que a expectativa gravita em torno do cumprimento da meta preestabelecida (Bass & Avolio, 1993).		

Quadro 5: Premissas da Liderança Transacional.
Fonte: Construído pelo autor da tese, a partir de Khanin (2007) e de Sant'Anna, Campos & Lótfi (2012).

Ao observar as premissas da liderança transacional e compará-las com as premissas da liderança transformacional e da carismática, é impossível não relacioná-las à discussão dos pesquisadores atuais sobre diferenças entre ser líder ou gerente (Sant`Anna, Campos & Vaz, 2010). As perguntas que se faz são: o que um líder transacional faz que não possa ser executado por um gerente, e qual dessas tarefas prescindem de carisma? Entendemos que

estas atribuições de liderança precisam ainda ser mais bem delineadas para posições intermediárias na hierarquia organizacional. O nosso estudo poderá contribuir neste sentido.

Embora a literatura americana não faça distinção entre esses atores, no Brasil sim (Sant'Anna *et al*, 2009; Ferreira, Sant'Anna & Lótfi, 2012). Para os norte-americanos, as funções são compatíveis e até complementares. Se considerarmos as premissas das duas teorias, pode-se afirmar com pouca margem de erro que o líder é aquele que no âmbito organizacional "cria sentido" (transformacional) e gerencia sentido (transacional), mas que, para ser bem sucedido nessas tarefas, é-lhe necessário ser carismático. É neste sentido que se pode concordar com Walter & Bruck (2009), quando afirmaram que as diversas vertentes de estudos têm apresentado resultados muito próximos. Para eles, há significativa sobreposição nos resultados obtidos por pesquisas abrangidas pela nova liderança, geralmente convergindo para muitos pontos em comum. Eles acreditam que as várias correntes de estudos poderiam ser reunidas em uma única abordagem: a liderança da personalidade carismática. O que se alinha ao pensamento de outros autores, a exemplo de Gomes e Cruz (2010). Haverá aí indício de fragmentação teórica desnecessária?

Walter & Bruck (2009) chegam afirmar que, embora os estudiosos tenham aprendido muito sobre os impactos da liderança carismática, as origens desse comportamento têm sido negligenciadas. Como percebido, a nova liderança redescobriu um elemento essencial ao estudo da liderança (Gomes & Cruz, 2010): o carisma. Elemento que sempre esteve em pauta em estudos da religião, militares, da economia, de conquistas, do ensino... Não se trata aqui de se propor uma pesquisa sobre a liderança na presença ou ausência de carisma tão somente, mas de se compreender porque e como ele se manifesta e que elementos o substituiriam para se gerar a coesão necessária em torno das ideias e objetivos organizacionais (ou pessoais) perseguidos, na sua ausência. Daí a necessidade, na perspectiva sociológica, de se estender o estudo para os dois outros tipos de dominação weberianos: o tipo racional legal e o tradicional (Weber, 2004). Além disso, somos da opinião de que se deve rever, também, os métodos de estudo aplicados atualmente neste fenômeno. Nesta tese propomos um estudo interpretativo de natureza sociológica, porque ele permite captar nas relações sociais os efeitos da estrutura de dominação. Na nossa visão, o carisma nas relações sociais é um ponto de partida, mas não o elemento único e suficiente, capaz de explicar todo o fenômeno da liderança. Ainda assim, ele só tem valor para o estudo que propomos quando associado a uma estrutura de dominação. Mas, ficaríamos apenas no campo das intenções ou de opiniões pessoais se não esclarecêssemos o que é realmente possível conhecer do fenômeno liderança utilizando-se das teorias que apresentamos em relação à sociologia compreensiva weberiana. Por isto

reservamos este final de capítulo para inventariar algumas categorias analíticas que tem servido aos estudos empíricos da nova liderança enquanto defendemos teoricamente as que utilizamos em nosso estudo para, só aí, apresentarmos um exemplo de inserção empírica relacionada com o fenômeno da liderança: a nossa pesquisa de tese.

5.4 Sobre as categorias analíticas utilizadas em estudos sobre liderança

A nossa aproximação da liderança como campo de estudos, abordada pela perspectiva de suas concepções teóricas e de suas categorias analíticas, nos chamou atenção para um aspecto muito interessante. Temos estudos sobre liderança que a exploram como algo a ser compreendido. Partem do pressuposto de que o conceito, e também seu alcance prático, não estão bem delimitados. As categorias geradas para estes estudos tendem a discutir a essência da liderança, seu significado social e sua delimitação teórica. Se admitirmos que se pode ler na realidade o fenômeno da liderança por múltiplas lentes, amparados pelas várias ciências, estes estudos se tornam conflitantes entre eles, e no nosso entender, expõem a sua riqueza.

Por outro lado, temos estudos que partem de um conceito predefinido e aceito de liderança, fruto de uma perspectiva científica já estabelecida, portanto, tomado como verdade. Eles partem do pressuposto de que já se sabe o que é liderança tomando dois rumos específicos: vão a campo para comprovar a eficácia da teoria num contexto particular, ou, relacionam a teoria com outros temas de relevância social, tais como: eficiência organizacional, desempenho, sinergia de grupos, capacidade empreendedora, etc. No nosso entender, quanto maior a capacidade explicativa desenvolvida numa teoria e maior sua coerência com a época, mais possibilidade ela terá de se tornar dominante e até hegemônica. Foi o que aconteceu com a teoria transformacional-transacional de Burns (1978; 2003).

Embora ela tenha encampado muito dos pressupostos da teoria da liderança carismática, pelo poder de sua explicação do fenômeno, tornou-se a mais referenciada nas últimas décadas. Mas o sucesso da teoria transformacional-transacional pode ser explicado também na sua formulação pela capacidade de gerar categorias testáveis empiricamente. Entendamos. Por mais bem elaboradas que sejam as teorias, se elas possuem em seu bojo dificuldade de serem testadas empiricamente, elas tenderão a ser relevadas a um segundo plano ou a ser objeto apenas de discussões acadêmicas. A teoria de Burns teve a virtude de reunir condições de ser testada e discutida na prática organizacional.

Por isto, admitimos desde o início de nossas explanações a importância de Burns para o estudo atual da liderança (Burns, 1978; 2003; Vizeu, 2011). Foi com base em seus estudos

históricos dos presidentes norte-americanos, de movimentos revolucionários e das ideologias do século XX, que Burns (1978) propôs que os líderes podem escolher praticar a liderança transformacional ou a liderança transacional. Os demais autores, como o caso de Bass, que publicou o livro *Liderança e Performance: além das expectativas* em 1985, Avolio e outros seguidores de Bass, construíram suas discussões criticando as impressões de Burns. Estas discussões têm rendido réplicas e tréplicas, e as diferenças conceituais entre Burns e Bass não serão o foco de nossas análises, apesar de ser esta a discussão preferida pelos pesquisadores de liderança atualmente. Por exemplo, Bass (1985) publicou a sua obra, já citada, entre as duas obras de Burns (1978; 2003) que, de certa forma obriga Burns a rever alguns pontos de sua teoria.

No nosso caso, estamos mais interessados sobre o que é possível conhecer sobre o fenômeno da liderança apropriando-se de uma ou outra perspectiva destes autores, não importando qual, considerando-se sua característica mais importante para este trabalho: o seu foco de estudo referenciado nas características e comportamentos dos líderes. Já dissemos que, neste trabalho, propomos a mudança do foco dos estudos do fenômeno para a relação social. Pois bem, uma teoria é constituída de premissas, como já dissemos, e são estas premissas que permitem ao pesquisador organizar suas categorias analíticas para busca empírica das evidências do fenômeno. A partir de agora falaremos mais por meio de exemplos.

Nesta discussão sobre as categorias analíticas da nova liderança utilizaremos, na literatura internacional, os trabalhos de Khanin (2007), texto publicado no *Journal of Leadership Studies*, o de Walter & Bruck (2009), publicado no *Journal of Management*, o de Gibson, Hannon e Blackwell (1998), publicado no *Journal of Leadership Studies* e o de Gardner & Avolio (1998), texto publicado na *Academy of Management Review*. Examinamos, também, outras publicações, inclusive já citadas neste trabalho, mas acreditamos que a análise destas referências resume bem o que pretendemos demonstrar sobre as categorias analíticas utilizadas em estudos das lideranças transformacional, transacional e carismática. Por exemplo, boa parte da trajetória de entendimento da liderança carismática que fizemos, na revisão de trabalhos anteriores que é apresentada no quadro da liderança carismática nas páginas anteriores deste capítulo, é também, a realizada por Gibson, Hannon & Blackwell (1998).

A forma de abordar o carisma, tanto no seu significado quanto nas suas causas e efeitos, é a principal diferença entre Weber e os autores atuais da liderança carismática. Donde vem esta diferença? É emblemático o curso de definições e escolhas de recortes

apresentadas por Gibson, Hannon & Blackwell (1998, p.1), quando registram o entendimento do conceito de carisma extraído de várias fontes, inclusive Weber. Retiramos alguns recortes do texto deles para exemplificar:

> O *New Dictionary Webster Collegiate* define carisma como, "(1) um poder extraordinário dado a um cristão pelo Espírito Santo para o bem da igreja, (2) uma magia pessoal de liderança que desperta a lealdade popular, especial ou entusiasmo por uma figura pública, (3) atribuídos à teologia cristã, um dom divinamente inspirado, poder, graça ou talento". O *American Heritage Dictionary* explica carisma como "uma qualidade rara, pessoal atribuída a líderes que despertam devoção popular fervorosa e entusiasmo", e acrescenta que o carisma é um poder ou a qualidade de ganhar a devoção de um grande número de pessoas (p. 1).
>
> Carisma, [...] personalidade dinâmica, muitas vezes definida como magnética e inspiradora [...] (p. 1).

Parece-nos que os pesquisadores sobre liderança das últimas décadas preferiram se aproximar da definição do *American Heritage Dictionary*, adotando a perspectiva do carisma como qualidade pessoal rara, o que não deixa de ser um certo retorno à abordagem da personalidade, das qualidades inatas. Esta nossa observação é também corroborada no segundo fragmento de texto acima, quando para os autores o carisma é considerado um atributo da personalidade. As implicações para pesquisas são claras. O pesquisador, em suas incursões, deverá buscar evidências nas relações entre os indivíduos selecionados, da presença ou não, naquele que toma as diretrizes do grupo, do elemento de personalidade definido, *a priori*, como carisma. Assim, as categorias analíticas destes estudos privilegiariam a busca de evidências deste elemento e suas consequências para o grupo. Teoricamente, sendo uma característica pessoal, este elemento poderia ser entendido de duas formas: uma qualidade inata, portanto não passível de aprendizagem; ou, uma competência que poderia ser aprendida ou desenvolvida. Há estudos em ambas as perspectivas. De qualquer forma, esta definição de carisma reforça nossos apontamentos de que as pesquisas sobre liderança estão focadas nas características individuais. Por outro lado, as três definições do *New Dictionary Webster Collegiate* (primeiro recorte) são compatíveis com o uso do conceito por Weber, mas o conceito em si não direciona o seu uso, ele é uma abstração da realidade. Somente quando associado a uma teoria ele ganha os contornos de um entendimento definitivo (Weber, 1999). Por isto, quando os pesquisadores de viés comportamentalista se apropriaram deste conceito, o direcionaram para teorias comportamentais de cunho psicológico, o que resultou na gama de estudos do *mainstream* que hoje testemunhamos. Não há erro nisto, é um ponto de vista que

mostrou certa consistência até então, embora atualmente o campo apresente certo esgotamento (Carvalho Neto & Sant'Anna, 2011), mas existem outros. Vamos expor a perspectiva de pesquisa baseada em Weber um pouco adiante.

Assim, tornaram-se comuns nas últimas décadas a propagação de modelos segundo os quais se poderiam registrar a presença ou medir intensidades de ocorrências de elementos das teorias sobre liderança para explicar fenômenos. Não é uma prática nova. Quase todas as teorias comportamentais norte-americanas de viés funcionalista vieram acompanhadas de seus instrumentos de verificação empírica, baseadas na aplicação de ferramentas de medição, como é o caso do Questionário Multifator de Liderança (MLQ), desenvolvido por Bass em 1985 (Khanin, 2007). O MLQ foi orientado para medir o que Bass descreveu como os quatros pilares da liderança transformacional: influência idealizada (carisma), motivação e inspiração, estímulo intelectual, e consideração individualizada. A lógica destes modelos é simples. Se um modelo não oferece a devida confiabilidade, basta substituí-lo por outro ou corrigir as falhas ou inconformidades do primeiro. Neste processo, aproveita-se para mudar o nome da ferramenta ou da teoria, conferindo-lhe o caráter de novidade. Cumprindo os objetivos de sua propagação, os instrumentos precisam ser conceitualmente simples e a ferramenta de fácil aplicação e ampla generalização dos resultados. Procedimentos bem marcados para uso de aplicação prática pelas consultorias. Talvez por isto, a teoria de mais amplo alcance em termos de liderança date de 1978, quase 36 anos atrás. Mas teorias de liderança, como o paradigma transacional-transformacional são muitas vezes prescritivas e universalistas. Não pretendemos caminhar nesta seara, apropriando-nos de teorias weberianas. Mas o que era medido em termos de liderança carismática?

Para ilustrar nossas observações, vamos utilizar o artigo de Dmitry Khanin (2007) que faz uma ampla revisão de literatura sobre liderança em busca das categorias de análise estudadas, organizando-as num *framework*. Este estudo é importante para nós, por apresentar de forma organizada as categorias analíticas dos estudos de liderança organizadas em três dimensões. Cada dimensão engloba uma série de categorias. Assim, a primeira dimensão (causas de liderança) compreende: o ambiente cultural-organizacional; as características dos líderes; características dos seguidores; e, interface entre o líder e os seguidores. Khanin (2007) esclarece que embora as teorias de liderança normalmente destaquem uma destas categorias como dominante, ele propõe que cada teoria da liderança contém caracterizações implícitas de todas as quatro causas. A segunda dimensão (propósito e os métodos de influência) contém três categorias: instituições, normas e ética; fontes de influência; e, pureza de métodos. A terceira dimensão (objetivos e aspirações) também inclui três categorias: abordagem,

aplicabilidade e contingência. Depois, Khanin apresenta outro quadro, onde faz uma comparação entre as teorias de Burns e Bass. O primeiro quadro de Khanin, quadro 6 a seguir, com as categorias de liderança, é reproduzido abaixo.

Um quadro de três dimensões: as dimensões, categorias e aspectos de liderança examinada (explícita ou implicitamente) em Teorias da liderança	
Dimensões da liderança	Categorias da liderança
Primeira dimensão / categorias	Principais causas de liderança
a. Ambiente cultural-organizacional	Aspectos
	1 Estabilidade: turbulento (crise) *vs* estável ambiente (*status quo*). 2. Distância de energia entre líderes e seguidores: elevada (relação hierárquica) *vs* baixo (relacionamento interativo e colaborativo). 3 evitar incerteza: alta (forte dependência de regras e regulamentos, intolerância a erros) *vs* baixa (fraca confiança nas regras e regulamentos, a tolerância de erros). 4 coletivismo institucional: alto (objetivos individuais subordinados aos organizacionais) *vs* baixo (metas individuais são reconhecidas e acolhidas). 5 Coletivismo no grupo: alto (lealdade da unidade em oposição à lealdade organizacional é incentivado) contra baixo (lealdade da unidade não é justaposta à lealdade organizacional). 6 Assertividade: alta (assertivo é um valor dominante) *vs* baixa (a modéstia é um valor dominante). 7 igualitarismo de sexo: alto (ambos os sexos são igualmente importantes) *vs* baixo (considera-se um gênero superior ao outro). 8 orientação de desempenho: alta (organizações com foco na melhoria de desempenho) *vs* baixa (organizações estão focados em manter o desempenho). 9 Orientação para o futuro: a longo prazo *vs* curto prazo. 10 Método de sucessão: sucessores vindos de fora são normalmente preferidos *vs* sucessores dentro são geralmente preferido.
b. Características Líder	Aspectos
	1. Traços: otimismo, autoconfiança, autoconhecimento, de autenticidade, de adaptabilidade, habilidades e especialização, autoconceitos. 2. Orientação temporal: líderes adotam metas imediatas (de curto prazo) contra os líderes que adotam objetivos remotos (de longo prazo). 3 Orientação consensual: baixa (disparidade de opiniões aceitas e incentivadas) *vs* alta (disparidade de opiniões não é aceita e não incentivada, dissidentes processados). 4 Estilo cognitivo: disposto a aprender *vs* opção por transferência de conhecimentos prontos. 5 *Locus* de controle: alto (líderes supervisionam adeptos a cada passo do caminho) *vs* baixo (seguidores estão autorizados a tentar por conta própria, com pouca ou nenhuma orientação).
c. Características do seguidor	Aspectos
	1 Traços: otimismo, autoconfiança, autoconhecimento, capacidade de adaptação, habilidades e conhecimentos, autoconceitos. 2 A capacidade de absorção: alta *vs* baixa. 3 Orientação para aprendizado: alta (vontade de aprender) *vs* baixa (falta de vontade de aprender). 4 Abertura: alta (aberto a novas ideias e experiências) *vs* baixa (fechado para novas ideias e experiências). 5 Aceitação de argumentos racionais: alta (valorização da argumentação racional) *vs* baixo (não gosto de argumentação racional). 6 Suscetibilidade a apelos emocionais: alta (facilmente seduzidos pelos apelos emocionais) *vs* baixa (resistente aos apelos emocionais). 7 Propensão por preconceitos de grupos: alta (difícil para pessoas de fora afetarem os membros do grupo) *vs* baixa (*outsiders* podem afetar os membros do grupo). 8 Interatividade: alta (dispostos a interagir com os líderes) *vs* baixa (indispostos a interagir com líderes).
d. Interface entre líder-seguidor	Aspectos
	1 Incidência: presente *vs* ausente. 2. Importância: substancial *vs* inconsequente. 3 Direção: bidirecional e multidirecional (de diferentes grupos de seguidores em relação à liderança, e um para o outro; e de liderança para diferentes grupos de seguidores) *vs* unidirecional (do líder seguidor mas não vice-versa).

Continua...

Continuação...

Segunda dimensão / categorias	Influência: Finalidade, posturas e métodos
a. Instituições, normas, ética	Aspectos
	1 Dedicação à organização: elevada (líderes que querem servir às suas organizações) *vs* baixa (líderes que se colocam acima de organizações). 2 postura política - a aceitação de quadros institucionais e vontade de trabalhar dentro seus limites: alta (líderes concordam em agir dentro do quadro institucional existente) *vs* baixa (líderes discordam de atuar no quadro institucional existente). 3 objetivos éticos: alto (líderes éticos) *vs* baixo (líderes não éticos ou antiéticos).
b. Fontes de influência	Aspectos
	1 Base: baseada em colaboração (socrático) *vs* baseada persuasão (sofística); métodos de influência baseados em recurso pessoal (carismático) *vs* autoritário e baseado no poder (hierárquico e ditatorial)[19]. 2 Ferramentas: argumentos lógicos *vs* apelos emocionais (símbolos e afiliações); evocação de autointeresse *vs* empatia; estimulação da curiosidade intelectual *vs* busca mútua por significados compartilhados; consideração individual *vs* parceria criativa.
c. Pureza de método	Aspectos
	Método único *vs* uma combinação de métodos.
Terceira dimensão / categorias	Objetivos e aspirações
a. aproximação	Aspectos
	Descritivo *vs* prescritivo
b. aplicabilidade	Aspectos
	Universalista (a afirmação de que uma teoria se aplica a todas as culturas e organizações) *vs* cultura ligada à organização (a afirmação de que uma teoria se aplica a determinada cultura e tipo de organização).
c. contingência	Aspectos
	Efeito direto *vs* efeito moderado eventual do ambiente externo da organização.

Quadro 6: Um quadro de três dimensões: as dimensões, categorias e aspectos de liderança examinada (explícita ou implicitamente) em teorias da liderança.
Fonte: Khanin, D. (2007). Contrasting Burns And Bass: Does the Transactional-Transformational Paradigm Live Up to Burns' Philosophy of Transforming Leadership? *Journal of leadership studies*, (p. 19-20), Volume 1, Number 3, pp. 7-25. Traduzido pelo autor desta tese.

Pode parecer estranho uma tão grande profusão de categorias de estudo para o fenômeno liderança. Daremos nossa versão sobre isto nos apropriando da conceituação de tipos oferecida por Weber (1999; 2004). Consideremos hipoteticamente que determinado pesquisador tenha observado em seus estudos empíricos sobre liderança algumas características de atitudes entre líderes e liderados e decidiu-se por chamá-la de liderança consoladora. Consideremos ser esta uma observação pioneira e localizada e que apenas algumas poucas categorias foram utilizadas para captar o fenômeno de forma a oferecer uma compreensão satisfatória. Levando-se em consideração as dimensões de Khanin (2007), que acabamos de listar, estudos nascentes dificilmente alcançariam a complexidade de preencher todas as categorias de todas as dimensões de um campo maduro. Com o avançar das pesquisas, entretanto, a nossa liderança consoladora, observada em outros *locus* e por pesquisadores diversos, alcançaria o status de preencher categorias cada vez mais abrangentes. Provavelmente, por esta ocasião boa parte das categorias relevantes para o estudo da liderança consoladora já estaria suficientemente mapeada e as premissas da teoria estariam consolidadas. Acreditamos que o conhecimento sobre liderança baseada no carisma

[19] Esta distinção entre carisma e autoridade feita por Khanin (2007) reafirma nossa visão sobre o uso do carisma pela abordagem comportamental psicológica, que é diferente do uso empregado por Weber (2004), e assumido por nós neste trabalho.

na perspectiva comportamental, cuja análise comporta pareceres da psicologia alcançou esta fronteira, não para uma denominação particular, mas para todo o conjunto de denominações que se baseiam nesta proposta de análise. Por isto, é compreensível que Khanin tenha conseguido organizar dados e pareceres de pesquisadores para propor este quadro sobre liderança e promover uma comparação entre Burns e Bass que pudesse ser reconhecida pela academia.

Portanto, no seu segundo quadro, Khanin (2007) retoma todas as categorias de análise proposta no primeiro quadro e faz uma comparação entre as teorias de Burns e Bass. Este quadro, que é reproduzido como o nosso quadro 7, é apresentado a seguir.

Discrepâncias entre Burns (1978; 2003) e Bass (1985; 1998) Abordagens em termos de suas interpretações dos 12 fatores que afetam a liderança		
Dimensões / Categorias da liderança	**Burns (1978, 2003)**	**Bass (1985, 1998)**
A primeira dimensão	Principais causas de liderança	
a. Ambiente Cultural da organização	Aspectos	Aspectos
1. Estabilidade	1 Pequena: situações críticas estimulam a liderança transformacional, mas tais situações (as necessidades) estão sempre presentes.	1 Relativamente importante: a liderança transformacional é mais aplicável a situações críticas, mas ela pode ser usada em qualquer circunstância.
2. Distância do poder	2 Baixa: a relação é de colaboração e não hierárquica.	2 Alta: líderes dominam seguidores, como no modo militar.
3. Evitar Incerteza	3. Baixa: líderes estão ligados aos sentimentos dos seguidores e perdoam os erros e fracassos.	3 Alta: líderes procuram monitorar o desempenho dos seguidores para evitar erros e falhas .
4. Coletivismo Institucional	4. Baixo: metas individuais são reconhecidas e elogiadas.	4. Alta: metas individuais estão subordinadas às metas da organização.
5. Coletivismo no grupo	5. Baixa: lealdade da unidade não é justaposta à lealdade organizacional.	5. Alta: lealdade da unidade em oposição à lealdade organizacional é incentivada.
6. Assertividade	6. Baixa: modéstia e não a assertividade é um valor dominante.	6. Alta: assertividade e não a modéstia é um valor dominante.
7. Igualitarismo de sexo	7. Alta: ambos os sexos são igualmente importantes.	7. Alta: ambos os sexos são igualmente importantes.
8. Orientação para o desempenho	8 Baixa: orientação de desempenho é um resultado da interação líder-seguidor.	8. Alta: organizações estão focadas em melhorar o desempenho do seguidor.
9. Orientação para o futuro	9. Tanto em longo quanto em curto prazos.	9. Mais curto prazo do que a longo prazo.
10. Método de sucessão.	10. São preferidos sucessores de dentro.	10. São preferidos sucessores exteriores.
b. Características do Líder	Aspectos	Aspectos
1. Traços	1. Receptividade, colaboração, autoconhecimento, autenticidade.	1. Otimismo, autoconfiança e capacidade de adaptação.
2. Orientação temporal	2. Remota (de longo prazo), mais que de imediata, objetivos (de curto prazo).	2. Imediata (metas de curto prazo) mais do que objetivos remotos (a longo prazo).
3. Orientação consensual	3. Baixa (disparidade de opiniões aceitas e incentivadas).	3. Alta (disparidade de opiniões não aceitas e desencorajadas).
4. Estilo cognitivo	4. Disposto a aprender com os seguidores e mudar opiniões.	4. Opção por transferência de conhecimentos prontos.
5. Controle	5. Baixo: seguidores estão autorizados a tentar por conta própria, com pouca ou nenhuma orientação.	5. Alto: líderes supervisionam seguidores a cada passo do caminho.
c. Características Seguidor	Aspectos	Aspectos
1. Capacidade criativa	1 Alta: seguidores geram novas ideias.	1 Baixa: seguidores não são criativos.
2. Capacidade de absorção	2 Alta: seguidores interagem ativamente com os líderes.	2 Alta: seguidores absorvem facilmente as mensagens dos líderes.
3. Orientação para aprendizagem	3 Alta: seguidores são aprendizes ávidos.	3 Alta: seguidores são aprendizes ávidos.
4. Abertura Intelectual	4 Alta: seguidores estão abertos a novas ideias e experiências.	4 Baixa: que leva a manipulação intensiva para fazer seguidores dispostos a aprender.
5. Aceitação de argumentos racionais	5. Alta: seguidores apreciam argumentação racional.	5. Baixa: seguidores não são receptivos a argumentação racional.

Continua...

Continuação...

6. Suscetibilidade à influência emocional	6. Baixa: seguidores são resistentes aos apelos puramente emocionais.	6. Alta: seguidores são facilmente seduzidos por apelos emocionais.
7. Viés de grupo	7 Baixo: seguidores estão abertos às agendas dos outros grupos.	7. Alto: difícil para pessoas de fora para afetar os membros do grupo.
8. Interatividade	8. Alta: seguidores estão dispostos a interagir com os líderes.	8. Baixa: seguidores preferem aprender com os líderes.
d. Interação líder-seguidor	Aspectos	Aspectos
1. Presença	1. Sempre presente.	1. Raramente presente.
2. Importância	2. Absolutamente necessária; Essencial.	2. Periférica.
3. Direção	3 bidirecional e multidirecional. (de diferentes grupos de seguidores em direção à liderança, e para o outro, e de liderança para diferentes grupos de seguidores).	3. Unidirecional (do líder para seguidor mas não vice-versa).
A segunda dimensão	Influência: Objetivo e métodos	Influência: Objetivo e métodos
a. As instituições, normas, ética	Aspectos	Aspectos
1. Aceitação do quadro institucional	1. Baixo (Burns, 1978), Alto (Burns, 2003): Os líderes devem agir de dentro das instituições democráticas e outras na medida apropriada.	1 Alta: Os líderes devem agir de dentro das instituições democráticas (e outras de forma apropriada).
2. Orientação ética.	2 Alta: Líderes transformacionais estão sempre elevando.	2. Baixo (Bass, 1985), Auto (Bass & Steidlmeier, 1999).
3. Dedicação à organização	3. Alta (líderes querem servir às suas organizações e à comunidade global).	3 Alta (líderes querem servir as suas organizações).
b. Os métodos utilizados pelos líderes para influenciar seguidores	Aspectos	Aspectos
1. Base	À base de colaboração (socrático) busca mútua de significados compartilhados; parceria criativa.	Baseado em influência pessoal (carismático); lógica e baseada persuasão (sofística); autoridade baseada na hierarquia.
2. Ferramentas		Estimulação intelectual. Consideração Individual.
c. Pureza do método	Vários métodos	Vários métodos
Terceira dimensão: Objetivos e aspirações	Aspectos	Aspectos
a. Aproximação	Prescritivo	Prescritivo
b. Aplicabilidade	Ligada à cultura e à organização	Reivindicações a ser universal, mas, de fato, está limitada a certos contextos culturais e organizacionais.
c. Contingência	Reconhece a importância de fatores contingentes	Nega a importância de fatores contingentes.

Quadro 7: Discrepâncias entre Burns (1978, 2003) e Bass (1985, 1998) abordagens em termos de suas interpretações dos 12 fatores que afetam a liderança.
Fonte: Khanin, D. (2007). Contrasting Burns And Bass: Does the Transactional-Transformational Paradigm Live Up to Burns' Philosophy of Transforming Leadership? *Journal of leadership studies*, (p. 16-17), Volume 1, Number 3, pp. 7-25. Traduzido pelo autor desta tese.

Algumas considerações se impõem quando vemos tamanha complexidade alcançada na análise em torno de um fenômeno. Comecemos por uma pergunta básica: que contribuições teóricas reais um pesquisador poderia oferecer a um aporte desta magnitude? No nosso entender, há três caminhos para um pesquisador de liderança que ainda se proponha a estudá-la, considerando que o carisma é um elemento essencial na relação líder e liderado: 1- considerar que algum elemento novo dentro do escopo das teorias vigentes, que ainda não foi de forma alguma ventilado, ainda possa ser descoberto; 2- considerar que o tratamento de algum elemento da teoria vigente foi inapropriadamente tratado; 3- considerar uma alternativa de foco de análise teórica (metodológica e/ou epistemológica), divergente ou complementar do modo usual de compreensão do fenômeno. Escolhemos a terceira via. A sociologia compreensiva weberiana cumpre os dois requisitos. É divergente por mudar o foco dos

estudos das características individuais para a relação social e é complementar porque pelo menos um elemento funciona como ponte de ligação entre as duas perspectivas; este elemento é o carisma, se bem que analisado sob um prisma diferente. Mas, exploremos um pouco mais o que se tem trabalhado em termos de categorias para estudo da liderança. Examinemos o trabalho de Walter & Bruck (2009).

Neste outro exemplo, categorias para o estudo da liderança também foram trabalhadas no artigo de Walter & Bruck (2009), mas organizadas de outro modo, e também com adição de outras. A diferença principal é que o foco destes autores é explicitar a presença do carisma na liderança e propor um modelo de análise do fenômeno. Como a intenção era propor um modelo de análise, Walter & Bruck (2009) agrupam categorias discutidas em publicações anteriores com foco em liderança carismática em dois níveis: individual e do contexto organizacional. Neste modelo, os autores propõem uma integração conceitual das várias teorias que discutem a liderança carismática. No nível individual, os estudos tiveram como foco: 1- características demográficas do líder, 2- habilidade cognitiva do líder, 3- traços de personalidade, 4- atitudes e valores, 5- humores e emoções dos líderes, 6- inteligência emocional. No nível do contexto, o foco dos estudos contemplou: 1- a posição que o líder ocupa na organização, 2- características do contexto social, 3- características organizacionais, 4- situação de crise, 5- cultura nacional.

Assim, reunindo impressões dos vários estudos analisados estes autores definem os líderes carismáticos como aqueles que "desenvolvem e comunicam uma visão emocionalmente cativante, promovem a aceitação de objetivos comuns, e motivam seguidores para a realização das aspirações comuns". Na opinião deles, embora os estudiosos tenham aprendido muito sobre os impactos da liderança carismática, as origens do comportamento têm sido negligenciadas. Por isto, eles propõem um modelo integrador que considere, também, as origens do comportamento. Eles utilizam-se de sete categorias, organizando-as de forma que seu relacionamento expliquem a efetividade do líder carismático. O modelo é apresentado na figura 8 a seguir.

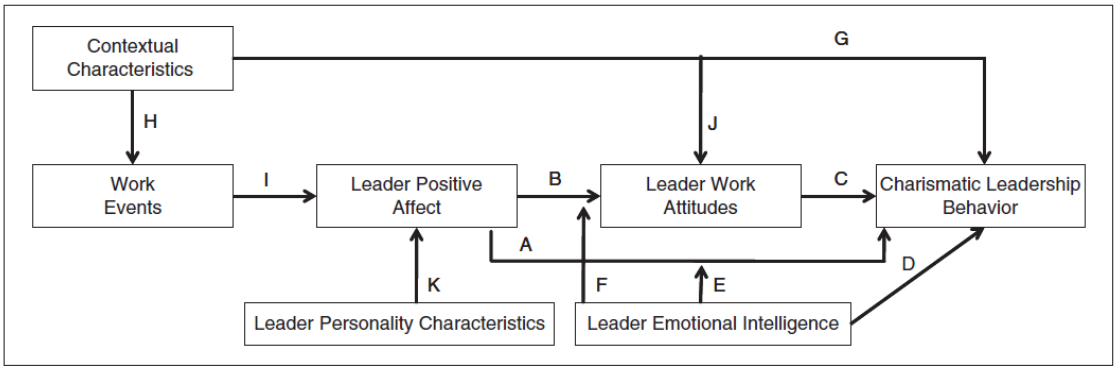


Figura 8: An affective events model of charismatic leadership behavior emergence.
Fonte: Walter, F. & Bruch H. (2009). An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda. Southern Management Association. *Journal of Management*, (p. 1436), 35 (6) 1428-1452.

Como se percebe, pela disposição das setas e dos conteúdos das caixas, Walter & Bruck (2009) tentaram integrar elementos afetivos envolvidos na atuação do líder à inteligência emocional como elemento moderador de experiências negativas, bem como às características do contexto e aos elementos de personalidade dos líderes. É uma proposta interessante e até inovadora, por considerar o aporte da teoria de inteligência emocional, mas ainda dentro dos mesmos parâmetros em que a liderança carismática vinha sendo estudada. Walter & Bruck (2009), contudo, continuam afirmando a noção conceitual de carisma como um patrimônio individual, refletidos nos vários elementos que impactam na atuação do líder. No nosso entender, basta transformar os elementos das caixas em categorias analíticas, construir os instrumentos e teríamos condições de realizar um estudo guiado por esta concepção de captação de realidade. Este exemplo ilustra o quanto a concepção teórica age como elemento delimitador do conceito. Quando estivermos aplicando Weber, e os conceitos forem tomados como modos de agir, por certo, também, estaremos às voltas com limitações próprias da concepção de captação de realidade que escolhemos.

Outra via de organização de categorias é proposta por Gardner & Avolio (1998), que propõem uma análise dramatúrgica da liderança. Este texto, publicado na *Academy of Management Review*, ilustra bem outro caminho que costumeiramente se tem buscado para explicação do fenômeno liderança: o uso de metáforas. As metáforas de hoje são usadas como um recurso bem semelhante aos tipos ideais weberianos, mas divergentes quanto à sua construção e objetivos. As metáforas são elementos de comparação que encerram a riqueza de uma construção bem definida e acessível ao imaginário daquele que busca alternativas de simplificação do conhecimento de uma teoria, e por isto, elas se constituem na representação da própria teoria sobre o fato estudado. Já, os tipos, são construções teóricas de rigor incomparável (Weber, 1999). Recordando o que dizemos anteriormente de teorias maduras,

os tipos são teorizações que consideram conceitos na sua gênese, por isto eles partem de uma representação da realidade elevada a um plano ideal, não de uma hipótese dela, como é o caso de metáforas. Por isto, desde já, não aceitamos como verdadeira qualquer tentativa de críticas que considerem o uso de tipos semelhante ao uso de metáforas, já intensivamente empregado no estudo de liderança.

Se, hipoteticamente, a metáfora comporta um esforço intelectual maior daquele que a elabora e menor daquele que a interpreta, no caso de tipos o esforço é comparável para ambos, porque só mediante a compreensão da teoria é que se pode extrair análises coerentes (Weber, 1999). No entanto, a análise por tipos possui a virtude de proporcionar na leitura do fenômeno, por meio de desvios da realidade, uma inteligibilidade superior do fenômeno, possibilitando intervenções empíricas.

Passaremos agora a detalhar nossa perspectiva do uso da teoria weberiana para o estudo da liderança.

5.5 Categorias analíticas para a abordagem da liderança como objeto empírico a partir da sociologia weberiana

Diferentemente de um campo maduro como o que apresentamos para liderança na perspectiva da psicologia, com categorias cada vez mais específicas, um estudo do mesmo tema sob a perspectiva da sociologia só pode se dar, neste momento, com categorias genéricas. Isto significa que as categorias para uma fase inicial de estudos como a que propomos são as mesmas que se poderia aplicar a vários outros fenômenos que pudessem ser observados em uma relação social. Isto, todavia, não empobrece o nosso estudo, antes dilata nossa visão para outras possíveis aplicações desta teoria escolhida. Por isto, nossas categorias para este estudo, que *a priori* chamaremos de genéricas, serão as mesmas para se estudar dominação na visão weberiana, em vários outros fenômenos congêneres. Como chegamos a esta decisão?

Mesmo após toda esta discussão inicial sobre as possibilidades de se utilizar as teorias weberianas para o estudo da liderança, algumas questões mais operacionais do uso delas ainda persistiram. Elas diziam respeito à relação do fenômeno da liderança com o escopo da teoria da ação social e da sociologia da dominação weberiana. Ambas de extrema complexidade. Avaliando o alcance dos ensinos weberianos, tínhamos duas opções de entendimento da liderança em relação à sua teoria.

A primeira opção seria, *a priori* considerar liderança exatamente como sinônimo de

dominação autoritária weberiana. Já há aí certa especificidade, mas continuaríamos dentro do escopo macro da teoria. Neste caso, estudar a liderança, para nós, seria a transposição dos tipos ideais de estruturas de dominação weberianos para outro foco de estudo (o da liderança). Não haveria diferença significativa na estruturação nem no significado das categorias de análise. Elas seriam extraídas do corpo da teoria da ação social e da teoria da dominação weberianas, formando, assim, um corpo genérico de busca de evidências para o entendimento de um fenômeno social.

Na segunda opção, se considerarmos liderança um tipo especial de relação social dentro do escopo de dominação autoritária weberiana: a) a liderança, para nós, seria um tipo identificável de relação social, dentro da estrutura proposta de tipos ideais weberianos, cujas ações sociais individuais movimentariam ou se apropriariam dos recursos oferecidos pela estrutura de dominação da formação social, modificando-os ou perenizando-os de acordo com objetivos compartilhados. Neste caso, não haveria diferença significativa na estruturação das categorias, mas seus significados seriam ampliados, porque buscaríamos uma especificidade maior. Nesta opção haveria uma contribuição teórica bem maior. Entretanto, existem alguns problemas a serem resolvidos: a) identificar o(s) elemento(s) distintivo(s) da relação social que permite(m) que ela se dê nas três estruturas de dominação weberianas; b) além disto, buscar o modo de diferenciação que este(s) elemento(s) assume(m) em cada estrutura de dominação, especificando os papéis daquele que lidera (domina) e dos liderados (dominados); e c) explicar o comportamento deste elemento em processos de transição na estrutura de dominação. Estas contribuições, a nosso ver, podem ser oferecidas ao fazer-se a distinção entre o carisma genuíno e o carisma de cargo ou plebiscitário, segundo a reinterpretação antiautoritária do carisma que Weber já havia delineado em *Economia e sociedade* (Weber, 2004, v. 1, pp. 175-178).

Por isto, como se trata de um estudo interpretativo, sem referência de trabalhos anteriores, optamos por adotar a primeira opção (categorias genéricas) na construção das categorias analíticas e buscar na pesquisa evidências para a segunda opção, apontando os possíveis aprofundamentos para trabalhos futuros. Falaremos agora como chagamos ao delineamento de nossas categorias.

Apenas relembrando nossa proposta de tese, não nos propomos a superar o que se tem estudado sobre liderança, depondo contra seu valor. Muito pelo contrário, as enormes e importantes contribuições oferecidas por aquela abordagem do fenômeno por si só conferem-lhe o devido reconhecimento. Se nos embrenhamos por este novo caminho de estudos é por acreditar na sua potencialidade como outra fonte de explicação para o fenômeno da liderança

que não poderiam ser captadas satisfatoriamente pela abordagem atual.

Portanto, admitindo-se uma fronteira permeável entre as abordagens da psicologia e da sociologia para o fenômeno da liderança, o que difere a nossa proposta da anterior é que os estudos atuais tangem alguns elementos sociológicos a partir de uma matriz de análise psicológica. A análise interpretativa que propomos, por outro lado, tange alguns elementos psicológicos a partir de uma matriz de análise sociológica. É o que Weber fez, como exemplificamos a seguir no recorte de texto de Schluchter (2011, p. 327):

> Um bom exemplo é o que Weber mais tarde chamará de "orientação afetiva". Ela abre todo um leque de possibilidades que vão além da explicação observacional ou da explicação pragmática. É o domínio da explicação psicológica, que exige uma autêntica análise a partir de dentro. Isso não transforma a sociologia interpretativa em uma disciplina subjetivante, porém. A interpretação psicológica ajuda na atribuição causal, pois a interpretação facilita a explicação dos cursos de ação, e não se opõe a ela.

Ora, como vimos argumentando, na sociologia compreensiva, o sentido subjetivo da ação dos indivíduos (do líder e do liderado, para este estudo) pode ser explicitado por elementos de suas histórias de vida, agregando elementos de estado íntimo e coletivo (contextuais e culturais), o que lhes confere certas regularidades no modo de agir. Mas, seguindo a definição dada por Weber de relação social, precisamos considerar como seu elemento condicionante as construções coletivas das ações sociais e seus efeitos como portadoras de máximas de modos de agir (regras de experiência, leis e convenções), que influenciam na ação individual.

Assim, um estudo de relações sociais deve contemplar as estruturas de dominação estabelecidas em formações sociais. Embora tenhamos pensado em três dimensões de estudos da liderança, semelhantemente a Khanin (2007), entendemos que neste estudo pioneiro deve haver uma subordinação das categorias do nível do indivíduo e do nível da relação social às categorias do nível da formação social. Isto porque, para reflexões que considerem efeitos coletivos da estruturação, no caso, de identificação de regras para relações sociais, prevalecem estruturações baseadas em costumes, em estatutos, em leis. Na outra margem das reflexões, os valores e crenças individuais tornam-se as referências para análises das racionalidades das ações (como os exaustivamente descritos pelos partidários da liderança transformacional) ao tomarem-se os lideres como elementos de mudança a partir de critérios de uma visão própria da realidade (um tipo de racionalidade cognitiva específica para mudanças) (Seltzer; Bass, 1990; Covrig, 2000; Sosik, 2000), mas ainda com foco na relação social. Neste aspecto,

Schluchter (2011, p. 327-329) distingue na relação social os elementos de orientação dos elementos de coordenação:

> Weber também distingue quatro modos de orientação: tradicional, afetivo, instrumental-racional e axiológico-racional. Tais distinções podem ser arranjadas em uma sequência segundo as seguintes dicotomias: rotineiro *versus* não rotineiro, espontâneo *versus* preso a regras, preso a regras *versus* preso a regras normativas. [...] a transição da orientação para a coordenação é operada na seção 3, sob o rótulo de "relações sociais". A ordem e a organização são apresentadas como conceitos que pressupõem o conceito de relação social. A ordem exige regras [...]; a organização exige portadores de sanções.

O nosso foco será na análise do sentido subjetivo da ação social com referencia aos tipos ideais weberianos (elementos de orientação), submetidos à análise da estrutura de dominação vigente na relação social e na formação social (elementos de coordenação). Na relação social, o nosso interesse recairá sobre as relações típicas, amparadas na análise do tipo de dominação e de legitimação, portanto ainda, submissa à análise da estrutura de dominação predominante.

Sabemos que Weber não estudou especificamente liderança, mas estruturas de dominação (autoridade). Entende-se, todavia, que a liderança pode ser estudada segundo princípios weberianos e que, para dilatar o conhecimento sobre o fenômeno liderança, será necessário se desvencilhar das amarras de uma análise puramente psicológica, na direção de uma teoria que integra outros princípios teóricos, donde se propõe um estudo sociológico da relação social entre líder e liderado. Dissemos puramente psicológica porque Schluchter (2011) afirma que Weber foi obrigado a rever parte de sua teoria e metodologia ao se familiarizar com as potencialidades da interpretação psicológica de Dilthey. Apresentamos alguns recortes de Schluchter (2011, p. 326-327) para ilustrar o que dizemos:

> Na teoria da ação, Weber começa com o paradigma econômico de um ator envolvido na busca racional do próprio interesse. [...] Nela, o curso da ação pode ser interpretado como a adaptação do ator a uma situação para aumentar ao máximo seu sucesso. A interpretação permanece pragmática, baseada na reconstrução lógica de uma situação. [...] Depois de 1902 Weber corrige este paradigma econômico metodologicamente e teoricamente. Metodologicamente descobre a interpretação psicológica sem subscrever as ideias de Dilthey. [...] Weber se familiariza com a psicologia de seu tempo e seu potencial de analisar os processos subconscientes e pré-conscientes. Isto abrange a psicologia e a psicopatologia experimental [...]. Essa escola revela-se especialmente forte na análise do comportamento reativo por meio da explicação observacional. Ela obriga a sociologia interpretativa a reconhecer uma importante linha demarcatória:

> todo curso da ação é codeterminado por processos que estão além da orientação significativa do ator. Neste caso, a interpretação não se aplica. [...] Essa correção metodológica do paradigma econômico está associada a importantes alterações teóricas. Como mostra a ação orientada para o afeto, a teoria da ação não pode basear-se apenas na ação orientada para o sucesso. [...].

Como podemos constatar no primeiro capítulo de ES, Weber admitiu a relação de elementos compreensíveis com elementos não compreensíveis, mas preferiu tomar os segundos como dados, dizendo que isto não compromete a tarefa de interpretação. Esta mesma relação com a psicologia foi também observada por Boudon (1995, p. 32), ao afirmar que:

> Havia, pois, de sobra para que a sociologia, na Alemanha, se desenvolvesse como que na encruzilhada da história, da economia e da psicologia. Na França, ao contrário, encontravam-se reunidas todas as condições para que ela se definisse contra estas disciplinas. Assim como havia também todos os motivos para que a sociologia francesa fosse atraída, sobretudo, por uma perspectiva *holista* , e a sociologia alemã por uma perspectiva *individualista* das sociedades.

Seguindo a lógica de separar elementos de orientação e elementos de coordenação, Schluchter (2011) constrói um mapa conceitual dos termos sociológicos fundamentais de Weber, dando-nos a entender a importância de suas relações. E foi daí que nos ocorreu a ideia de subordinação das primeiras categorias para este estudo a terceira. Reproduzimos na figura 9 a seguir, o mapa conceitual organizado por Schluchter (2011, p. 330):

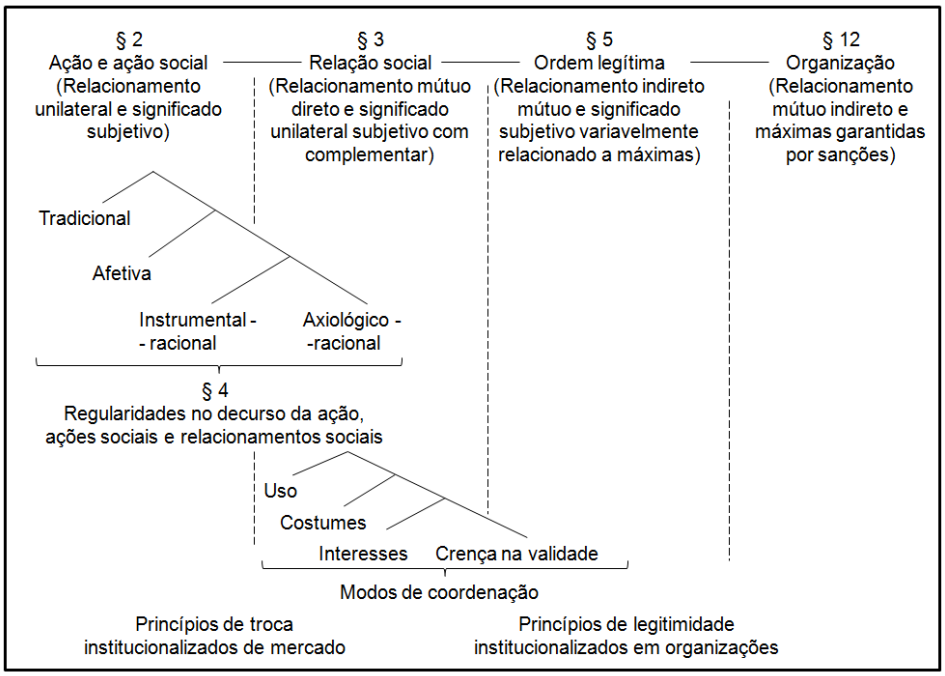


Figura 9: Tipologia da coordenação da ação de Weber.
Fonte: Schluchter, W. (2011). *Paradoxos da modernidade*: cultura e conduta na teoria de Max Weber. São Paulo: Editora Unesp, (p. 330).

Considerando nossas impressões próprias e também nos orientando por Schluchter (2011), construímos os três conjuntos de categorias genéricas que apresentamos a seguir. Da nossa parte, foi a partir dos escritos de Weber (2004), em ES, que extraímos três conjuntos de categorias (ou dimensões analíticas, para manter uma nomenclatura padronizada coerente com Kahnin, 2007) para se analisar um fenômeno social, especificamente neste caso, liderança como relação social. Para não dizer que fomos pioneiros nesta empreitada já citamos o trabalho de pesquisa de Schluchter (2011), que elaborou quadros que utilizamos nesta defesa de perspectiva e também nas análises dos resultados da nossa pesquisa. Todavia, precisamos fazer um recorte de importância capital neste momento.

Weber (2004) revela na teoria da ação social que um mesmo indivíduo, nas suas ações cotidianas, está sujeito a ordens de todo tipo. Para nossa análise, nesta tese, só nos interessa elementos de orientação e coordenação (regras, ordens e máximas) que impactam nas ações sociais do indivíduo na relação associativa em relação à formação social em análise, a qual ele pertence e a um objeto específico em relação ao qual a relação social se dá.

Quando construímos nossa figura esquemática de relação social, frisamos que cada relação social se dá em torno de um objeto específico, sobre o qual um conjunto de ordens é constituído. Por isto, seguindo a ordem de aparecimento na teoria weberiana, o nosso primeiro conjunto de categorias tem foco nos atores da ação social e nos condicionantes da

racionalidade individual que dão sentido à ação social, e compreende a categoria sentido subjetivo da ação social e as subcategorias elementos de orientação, valores e crenças individuais, e racionalidade da ação social. O segundo conjunto de categorias tem como foco a relação social e compreende as categorias dos modos de dominação e de legitimação; mecanismos de autojustificação; ordens e máximas; e as subcategorias convenções e direito. A ênfase está no grau de articulação institucional dos dispositivos de administração e organização, bem como no meio social em que se encontram os atores sociais. O terceiro conjunto de categorias tem como foco as formações sociais e compreende a categoria estrutura de dominação, e as subcategorias tipo de dominação/autoridade (carismático, tradicional ou racional legal), administração e organização.

As categorias genéricas, seguindo a lógica de separar como elementos de análise os agentes, as relações sociais e formações sociais, para compreender melhor o fenômeno, são apresentadas nos quadros 8, 9 e 10 a seguir.

Elementos de orientação - nível dos indivíduos Foco: Líder/liderado	
Categoria	**Fundamentação teórica da categoria**
Sentido subjetivo da ação social	A ação social (incluindo omissão ou tolerância) orienta-se pelo comportamento de outros, seja este passado, presente ou esperado como futuro (vingança por ataques anteriores, defesa contra ataques presentes ou medidas de defesa para enfrentar ataques futuros). Os "outros" podem ser indivíduos e conhecidos ou uma multiplicidade de pessoas completamente desconhecidas. (Weber, 2004, v.1, p.13-14)
Subcategorias/ Dispositivos	**Fundamentação teórica das subcategorias**
1ª Elementos de orientação	Weber também distingue quatro modos de orientação: tradicional, afetivo, instrumental-racional e axiológico-racional (Schluchter, 2011, p. 327).
2ª Valores e Crenças individuais (Visão de mundo)	Em todos os casos, a ação racional referente a valores (no sentido de nossa terminologia) é uma ação segundo "mandamentos" ou de acordo com "exigências" que o agente crê dirigidos a ele. (Weber, 2004, v.1, p.15)
3ª Racionalidade da ação social	A ação social, como toda ação, pode ser determinada: 1) de modo racional referente a fins: por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando essas expectativas como "condições" ou "meios" para alcançar fins próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, como sucesso; 2) de modo racional referente a valores: pela crença consciente no valor - ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação- absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independentemente do resultado; 3) de modo afetivo, especialmente emocional: por afetos ou estados emocionais atuais; 4) de modo tradicional: por costume arraigado (Weber, 2004, v.1, p.15).

Quadro 8: Categorias genéricas com foco no indivíduo
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir de Weber (2004).

Elementos de coordenação - nível da relação social **Foco: Relação social**	
Categorias	**Fundamentação teórica da categoria**
1ª Modos de dominação e de legitimação (dispositivos)	Os dispositivos de legitimação são, em boa parte, adstritos à racionalidade dos atores, mas, no caso da tradição e da burocracia, podem erigir-se dispositivos socialmente compartilhados, como símbolos e estatutos, por exemplo. (Weber, 2004).
2ª Mecanismos de Autojustificação	A circunstância de que no caso da dominação essa fundamentação de sua legitimidade [...] tem a ver com diferenças muito reais entre estruturas de dominação empíricas, deve-se à necessidade muito geral de todo poder, e até de toda oportunidade de vida, de autojustificação. [...] quando existem contrastes acentuados entre o destino ou a situação de duas pessoas, (...) aquele que se encontra na situação mais favorável [...] sente a necessidade incessante de poder considerar o contraste que o privilegia como "legítimo", a situação própria como "merecida", e a do outro como resultado de alguma "culpa" dele. (Weber, 2004, v. 2, p.197).
3ª Ordens e máximas	Ordens são "máximas" indicáveis para orientação da ação. Para Weber, toda relação social pode ser orientada pelo lado dos participantes, pela representação da existência de uma ordem legítima, e à probabilidade que isso ocorra dá-se o nome de vigência. A legitimidade de uma ordem pode ser garantida: a) "unicamente pela atitude interna", de modo afetivo ou racional referente a valores, ou de modo religioso; b) "também (ou somente)" por interesse, por expectativas de determinadas consequências. Além disso, uma ordem pode ser denominada convenção ou direito (Weber, 2004, v. 1, p. 19).
Subcategorias da 3ª categoria	**Fundamentação teórica das subcategorias**
1ª Convenções	Uma ordem é denominada convenção quando sua vigência está garantida externamente pela probabilidade de que, dentro de determinado círculo de pessoas, um comportamento discordante tropeçará com a reprovação (relativamente) geral e praticamente sensível (Weber, 2004, v. 1, p. 21).
2ª Direito	Uma ordem é denominada direito, quando está garantida externamente pela probabilidade de coação (física ou psíquica) exercida por determinado quadro de pessoas cuja função específica consiste em forçar a observação dessa ordem ou castigar sua violação (Weber, 2004, v. 1, p. 21).

Quadro 9: Categorias genéricas com foco na Relação social.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir de Weber (2004)

Elementos de coordenação coletivos - nível da formação social Foco: Formações sociais	
Categoria	**Fundamentação teórica da categoria**
Estrutura de dominação	[...] pode ser conveniente e mesmo inevitável tratar de determinadas formações sociais (Estado, cooperativa, sociedade por ações, fundação) como se fossem indivíduos. (Weber, 2004, v.1, p. 9). [...] aquelas formações coletivas, que fazem parte tanto do pensamento cotidiano quanto do jurídico [...], são representações de algo que em parte existe e em parte pretende vigência, que se encontram na mente de pessoas reais [...], e pelas quais se orientam suas ações. Como tais, tem importância causal enorme, muitas vezes até dominante para o desenrolar das ações das pessoas reais (Weber, 2004, v.1, p. 9)
Subcategorias/ Dispositivos	**Fundamentação teórica das subcategorias**
1ª Tipo de Dominação/ Autoridade	Este pode ser: carismático, tradicional ou racional legal (Weber, 2004, v. 1, cap. III).
2ª Administração	Toda dominação manifesta-se e funciona como administração. Toda administração precisa, de alguma forma, da dominação, pois, para dirigi-la, é mister que certos poderes de mando se encontrem nas mãos de alguém (Weber, 2004, v.2, p. 193).
3ª Organização	Toda dominação que pretenda continuidade é, em algum ponto decisivo, dominação secreta. Mas os dispositivos específicos da dominação, baseados numa relação associativa, consistem, de modo geral, no fato de que determinado círculo de pessoas, habituadas a obedecer às ordens de líderes e interessadas pessoalmente na conservação da dominação, por participarem desta e de suas vantagens, se mantêm permanentemente disponíveis e repartem internamente aqueles poderes de mando e de coação que servem para conservar a dominação (organização) (Weber, 2004, v.2, p.196).

Quadro 10: Categorias genéricas com foco na Formação social.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir de Weber (2004).

À primeira observação, um pesquisador experiente verá que a disposição destas categorias e ainda a nossa admissão de que submeteremos os dois primeiros grupos de categorias (foco no líder/liderado e na relação social) ao terceiro (foco na formação social) constitui um recurso singular de privilegiar uma visão. A visão é que, nossa tese, pelo efeito de condicionamento de ordens e máximas na estrutura de dominação, reconhecerá que não admitimos para todos os níveis hierárquicos em que o líder puder atuar um mesmo grau de liberdade pessoal. Já afirmamos anteriormente que Weber considera o líder como senhor na estrutura organizacional, portanto como seu principal articulador, defensor e reprodutor. Mesmo em estruturas racionais legais ele sempre gozaria de determinados privilégios não acessíveis aos demais. Mas, como na introdução desta tese afirmamos estar interessados na aplicação destes conceitos na administração de organizações, precisamos admitir a possibilidade de que indivíduos em posições intermediárias na hierarquia também sejam considerados líderes dentro do escopo de suas atribuições. Por isto, a determinação da estrutura de dominação da organização é tão importante. A sua configuração típica dirá do

que é permitido, esperado e incentivado para as esferas de comando nos níveis inferiores. A análise dos dois dispositivos (administração e organização) a que Weber se refere seque nesta direção. De acordo com a configuração de autoridade que a organização apresente (carismática, tradicional ou racional legal), e mesmo em relação ao momento que atravesse (estabilidade ou crise), os dispositivos de administração e organização assumiriam importâncias substanciais. Estes dispositivos se manifestarão como instrumentos de controle na estrutura por parte do líder ou de seus seguidores imediatos. Assim, a liberdade individual estaria a eles submetida, tanto no dia a dia na persecução de objetivos individuais imediatos quanto no que se refere ao acesso ao poder.

Por outro lado, muito do que se observaria como motivações para relação social teriam nestes dispositivos suas origens em ordens coletivas as mais variadas, tais como: convenções, leis internas, regras de conduta, rotinas operacionais e limites à manifestação da vontade pessoal. Embora seja necessário considerar na análise de sentido subjetivo da ação social os elementos próprios dos primeiros grupos de categorias, o peso de condicionamento do grupo no nível da formação social é preponderante para os objetivos principais da organização. Weber afirmava que, no estágio carismático, em momentos de crise ou transformação forçada dos modos vigentes de realização de objetivos, o líder carismático reivindica para si o direito de dispor destes dois dispositivos e os reformula à sua vontade. Em contrapartida, toda a organização deve se atualizar em relação às regras que continuam válidas e àquelas que foram substituídas. Nas formações permanentes (tradicional e racional legal), os líderes possuem a liberdade em parte adequada à estrutura de dominação, conforme vimos em Weber (2004). Por isto, apenas um levante de natureza carismática os dotaria de pleno poder para transformações de mais longo curso. Ao mesmo tempo, os mecanismos de legitimação estariam sujeitos à adequação nas fases distintas da estrutura de dominação. Por isto, não é de todo incompreensível nossa proposta de submissão da análise principal às categorias do foco dominante de análise: a formação social.

Todavia, a análise das categorias do primeiro e segundo grupos nos permite descer a um nível maior de especificidade, explicitando pormenores da relação social e das intenções individuais. Por exemplo, os dispositivos de legitimação estão submetidos aos dispositivos gerais de manutenção da estrutura de dominação de tal forma que uma postura diferente seria atípica e em muitos casos repudiada. Na estrutura de dominação racional legal, por exemplo, relacionamentos que burlam a impessoalidade não são bem tolerados pela maioria dos circunstantes. Já na estrutura tradicional, a proximidade, a bajulação e a pessoalidade nas relações podem se constituir numa regra.

Parece uma contradição o que estamos expondo. Não foi o próprio Weber (2004, v. 1, p. 1-35) que nos ensinou que as formações sociais são construções coletivas a partir das concatenações individuais? Isto é uma verdade para a teoria que afirmamos. Mas a análise interpretativa que propomos parte das estruturas de dominação das formações sociais para explicar o sentido subjetivo das ações individuais. Fazemos o caminho inverso. Por isto é tão importante uma leitura coerente da estrutura de dominação para buscar classificá-la de acordo com os tipos ideais weberianos.

Facilita o entendimento de nossa perspectiva a visualização do quadro elaborado por Schluchter (2011, p. 329) que mostra o esquema do percurso de análise desde a ação ou ação social até a organização, na visão de Weber (2004). Propomos fazer no nossa tese o caminho inverso do apresentado na parte central da figura 10 a seguir, começando pelo nível da organização.

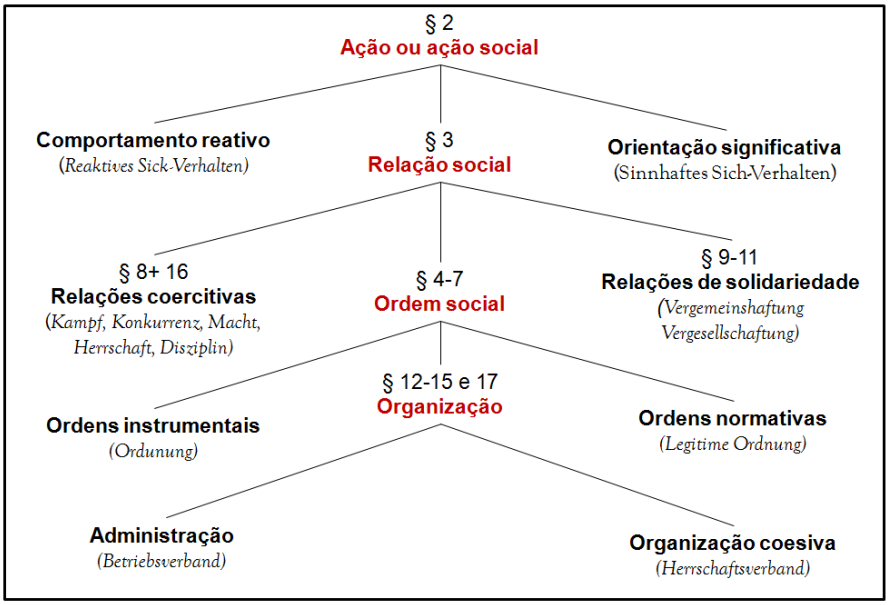


Figura 10: Arquitetura dos "Termos sociológicos fundamentais" de Weber.
Fonte Schluchter, W. (2011). *Paradoxos da modernidade*: cultura e conduta na teoria de Max Weber. São Paulo: Editora Unesp, (p. 329).

O nosso trabalho segue o percurso das construções teóricas apresentadas na parte direita da figura.

5.6 A análise constelatória nos ensinos weberianos

Weber não escreveu um livro de metodologia (Schluchter, 2011). O que temos como referências são suas discussões críticas sobre temas abordados pelas ciências da virada do séc.

XX, onde ele deu suas contribuições sobre os métodos de estudos utilizados. Somente após a sua morte é que esses estudos foram reunidos num corpo coerente, servindo de referência a estudos das ciências sociais. O esforço que fizemos nesta seção foi o de organizar passos coerentes para se realizar um estudo constelatório segundo princípios weberianos. Foi a reunião de conteúdos que se encontram dispersos em vários de seus comentários para formar um roteiro de abordagem qualitativa de um fenômeno social, apresentados no quadro 11. Para não nos perdermos, adotaremos a tática de recuperar seus apontamentos para justificar os passos.

Passos para abordagem de um fenômeno social segundo Weber

Premissa: "A ciência social que pretendemos exercitar é uma ciência da realidade. Procuramos entender na realidade que está ao nosso redor, e na qual nos encontramos situados, aquilo que ela tem de específico; por um lado as conexões e a significação cultural das nossas diversas manifestações na sua configuração atual e, por outro, as causas pelas quais ela se desenvolveu historicamente de uma forma e não de outra" (Weber, 1999, v. 1, p. 124).

Passos	Atividades	Referências
1º Passo	- Percepção interpretativa das ações humanas.	Weber (1999, v.1, p. 71)
2º Passo	- (...) acrescentar sempre novas partes e elementos "interpretados", na realidade histórica concreta.	Weber (1999, v.1, p. 71)
3º Passo	- (...) surgem novas fontes, que devem ser interpretadas dentro dos parâmetros do sentido da ação humana.	Weber (1999, v.1, p. 71)
4º Passo	- Formar (...) um conjunto sempre mais abrangente das ações significativas das pessoas, cujos elementos mutuamente se explicam e servem de apoio a este mesmo conjunto.	Weber (1999, v.1, p. 71)
5º passo	- (...) descrever de forma exaustiva essa "singularidade" em todos os seus componentes individuais, e (...) captá-la naquilo que tem de causalmente determinado.	Weber (1999, v.1, p. 124)

Quadro 11: Passos para abordagem de um fenômeno social segundo Weber.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir de Weber (1999, pp. 71 e 214).

A reflexão sobre estes passos nos levou a organizar um esquema que representa o caminho para se estudar um fenômeno social. Considerando-se todo o aporte teórico do nosso referencial e a discussão sobre pesquisa de fenômenos sociais desenvolvida até aqui, no nosso entender, um estudo constelatório, nos moldes weberianos, teria a configuração da figura 11 a seguir:

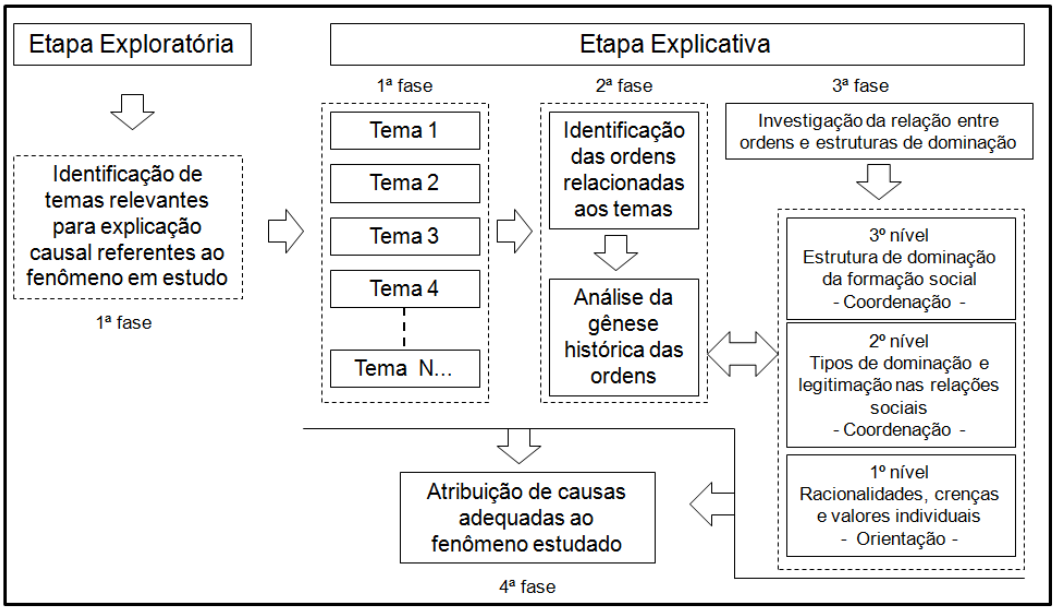


Figura 11: Esquema proposto de uma análise constelatória de fenômenos sociais.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir de Weber (1999, 2004, 2006).

Já aqui se delineia que um estudo constelatório nos moldes weberianos apresenta uma etapa de aproximação do campo e do objeto de estudo. Ora, o que está esquematizado na figura 11 são os passos lógicos para, a partir da análise dos efeitos exteriores da ação social, interpretar as causações válidas do agir individual e o conteúdo de seu sentido subjetivo. Todavia, um último esclarecimento é necessário sobre o esquema apresentado. É que se deve considerar, em concordância com o 3º passo contido no quadro 10, que ainda na etapa explicativa podem-se acrescentar temas que possam ajudar a explicar o fenômeno em estudo. Assim, com apresentação deste esquema, fechamos o ciclo de nossas discussões teóricas. Já o conceito de interpretação será o objeto do componente teórico de nossa metodologia.

Para concluir este capítulo, reafirmamos que nossa intenção sobre ele foi levantar questões teóricas e exemplificá-las para nossa pesquisa. Por isto, somente ao final da inserção empírica poderemos, com algum grau de especificidade concluir pela coerência do que aqui afirmamos por diversas vezes: estudar a liderança como relação social na perspectiva sociológica pode expandir o atual estágio do nosso conhecimento sobre este fenômeno tão singular, tão complexo, tão polissêmico.

6 METODOLOGIA

Neste capítulo de metodologia, contemplamos o pressuposto apenas delineado no início de nosso referencial teórico, o de que a sociologia, como entendida por Max Weber, tem uma estreita relação com o método interpretativo. Como deixamos claro desde o início da nosso trabalho, dois aportes teóricos de Weber possuem uma relação eletiva com os objetivos desta tese: a teoria da ação social e a sociologia da dominação. Estes dois aportes já foram contemplados no nosso referencial teórico. Também no início do nosso referencial teórico, por necessidade de entendimento dos textos weberianos, antecipamos a teoria sobre tipos ideais. Aqui serão relatados e detalhados os caminhos que escolhemos para a nossa pesquisa e trataremos do método utilizado por Weber na investigação social. Ou seja: a interpretação de fenômenos sociais por meio da construção de tipos e da sua comparação com a realidade empírica em termos de desvios. Fazendo isto, apresentaremos os elementos faltantes da teoria weberiana, corrigindo nossa arbitrariedade anterior, fechando o ciclo da teoria e do método de investigação weberianos.

As obras que nos serviram de referência neste capítulo foram: *Metodologia das ciências sociais*, que nas citações aparece como Weber (1999), e também como referência, mas, sobretudo, como exemplo de aplicação, recorremos à *A ética protestante e o espírito do capitalismo* (Weber, 1981). Sendo assim, buscamos manter o quanto possível a fidelidade aos conceitos e método weberianos neste trabalho, mesmo reconhecendo nossa limitação diante de uma construção teórica tão abrangente.

6.1 Epistemologia e metodologia weberianas para estudo de fenômenos sociais

O entrelaçamento de conteúdos epistemológicos, metodológicos e teóricos, em toda a exposição da teoria weberiana da ação social e também da sua sociologia da dominação, nos deixa à vontade para afirmar que os dois principais elementos estruturadores da metodologia para Weber são: o método de interpretação e o recurso de uso de tipos ideais. Já falamos de tipos ideais no início de nosso referencial e os exemplificamos nas teorias da ação social e da sociologia da dominação. Além disso, recorremos ao livro *A ética protestante e o espírito do capitalismo* para explicar a sua construção. Apresentamos este conteúdo metodológico, naquele momento, explicando que alguns dos ensinamentos weberianos se conservariam inteligíveis se conservássemos ignorância sobre estes conceitos. A interpretação será o objeto da nossa exposição atual. Isto porque, entendemos que qualquer texto que tenha como

referência Max Weber deve deixar clara a relação da sua teoria com o método interpretativo e com a técnica de construção de tipos.

Além do uso de tipos, quanto ao método de interpretação, concordamos com Schluchter (2011), quando este afirma que "a sociologia interpretativa exige uma análise da interação entre a ação, a ordem e a cultura". O que requer, portanto uma análise em três níveis. O nosso trabalho se insere neste escopo. Para nós seria a análise no nível individual, no nível das relações sociais e no nível das formações sociais. Além disto, esta interpretação só poderia se dar de modo comparativo, tendo como referência os tipos ideais em termos de aproximações. A explicação interpretativa que aqui exporemos, todavia, não consiste num único modo de interpretar a realidade social. Existem outras. Reproduzimos a seguir a figura de Schluchter (2011, p. 328) que mostra as possibilidades de interpretação e seus objetos:

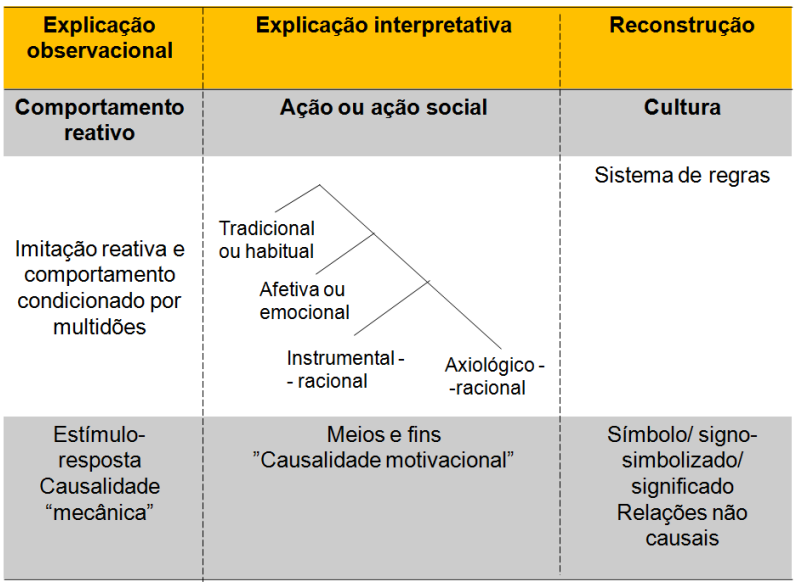


Figura 12: Tipologia da orientação da ação de Weber.
Fonte: Schluchter, W. (2011). *Paradoxos da modernidade*: cultura e conduta na teoria de Max Weber. São Paulo: Editora Unesp, (p. 328).

Não temos interesse imediato na explicação observacional, mas embora estejamos focados na parte central da figura, acreditamos que, pela natureza do nosso objeto, também a "reconstrução", parte a direita da figura, pode oferecer elementos de interpretação úteis à nossa análise. Relativo aos seus efeitos práticos, entendemos que a ação e a ordem (os dois primeiros níveis da análise) podem ser captadas pela técnica mais utilizada nas pesquisas sociais: a entrevista. Todavia, os elementos culturais (terceiro nível) demandam o uso de outro método; no nosso caso, faremos uma análise documental. Ainda aqui, chamamos a atenção para os elementos de orientação e coordenação dos quais falamos no nosso referencial

(Schluchter, 2011, pp. 327-330). Os elementos de orientação são interpretados no primeiro nível de análise (ação), enquanto os elementos de coordenação são interpretados nos segundo e terceiro níveis (ordem e cultura).

Apresentamos a seguir o método de interpretação segundo Weber.

6.1.1 Interpretação e compreensão

Para Weber (2004, v. 1, p. 4), "toda interpretação pretende alcançar a evidência" e a evidência da compreensão (termo que designa esse momento da análise na linha de estudos weberiana) pode ser de caráter racional (lógico ou matemático) ou intuitivamente compreensivo (emocional, receptivo, artístico). É racionalmente evidente, no domínio da ação, o que se compreende intelectualmente "de modo cabal e transparente, em sua conexão de sentido visada", enquanto que intuitivamente evidente refere-se ao que se revive "plenamente em sua conexão emocional experimentada". Donde se conclui que a noção de compreensão expressa que é possível, por meio da verificação de fatos, descobrir-se o porquê do comportamento do ator. Para o pesquisador, compreender o comportamento de um ator significa estabelecer as razões válidas do agir do mesmo.

Weber é da opinião de que a ação individual pode ser interpretada a partir do seu significado. Mas, para ele, na interpretação da ação humana, não é suficiente indicar apenas uma simples relação causal possível, conforme se buscava nas observações empíricas das ciências naturais. Exige-se uma interpretação que leve em consideração o sentido subjetivo da ação. Deve-se ter o devido cuidado na interpretação, porque o "Eu da vida real, da maneira como nós o experimentamos existencialmente", não pode ser objeto de uma investigação analítica que se utilize de conceitos, leis e da explicação causal, conforme a realizada pelas ciências naturais, pois este "Eu" nunca é encontrado da mesma maneira, como, por exemplo, o nosso meio-ambiente. Daí uma peculiaridade das ciências culturais no entender de Weber. (Weber, 1999, v. 1, pp. 49-52).

Por isto, Weber acha correto que, "na síntese interpretativa de um processo histórico individual, ou de uma personalidade histórica", usemos conceitos valorativos, "cujo sentido é, para nós, uma contínua vivência, na medida em que somos sujeitos que se posicionam, agem e têm sentimentos". Esta é uma particularidade das ciências culturais, devido à sua natureza e aos seus objetivos epistemológicos (Weber, 1999, v. 1, p. 66).

Weber atribui a Simmel (1858-1918) o mérito de ter estabelecido a diferença entre os conceitos compreender (*wrstehen*) e entender (*begreifen*). Para Weber "o entender não inclui

revivência interior da realidade dada, que é um dos elementos básicos do conceito compreender". Também, Simmel teria especificado e diferenciado o compreender (subjetivo) do compreender objetivo e da interpretação subjetiva. No entender de Simmel, "a compreensão objetiva refere-se à compreensão do sentido de sinais (externos) e a interpretação subjetiva à compreensão dos motivos que estão por trás (internos), da fala ou da ação de uma pessoa". A diferença está em que, no primeiro caso, compreendemos aquilo que foi dito ou falado, e no segundo compreendemos a pessoa que falou ou agiu. Weber esclarece que, para Simmel, a primeira forma de compreensão só existe quando se trata de um conhecimento teórico, do conhecimento de um conteúdo objetivo em forma lógica que, por ser conhecimento, poderia ser elaborado objetivamente. Mas, para Weber, isso não é verdadeiro, outras situações também se enquadram na noção de compreender sinais externos. A compreensão de algo apenas falado dá-se, por exemplo, quando se ouve e se escuta uma ordem, quando se atende ao apelo à consciência quanto a valores e a juízos de valor que, obviamente, não têm por finalidade uma interpretação teórica, mas, diferentemente, visa de maneira prática provocar um sentimento e uma ação. Também a compreensão do falado no sentido de Simmel, se enquadra no procedimento característico do sujeito que se posiciona. No entendimento weberiano, a compreensão se apresenta como posicionamento frente ao sentido objetivo de um juízo. Mas, em todo caso, segundo Weber, seria errôneo acreditar que o processo de compreender apenas se daria nos casos de um conhecimento objetivo. A interpretação não se enquadra em uma compreensão atual e imediata. Para Weber, a interpretação "é uma categoria secundária e peculiar do mundo artificial da ciência". Ela entraria em cena apenas no momento em que o sentido de uma afirmação, independentemente de sua natureza, não fosse compreendido imediatamente e que, além disso, "não fosse possível uma comunicação atual, mas houvesse absoluta necessidade de uma compreensão". Todavia, afirma Weber que, mesmo não se referindo a um sentido objetivo ou correto, no sentido de ser regulado por leis gerais, "a interpretação é uma modalidade da explicação causal" (Weber, 1999, v. 1, p. 68-69).

Na perspectiva weberiana, num processo de interpretação, o tratamento do objeto do conhecimento "começa com certa percepção interpretativa do sentido das ações humanas, e, em seguida, acrescenta-se sempre novas partes e elementos interpretados na realidade histórica concreta". Ao surgirem novas fontes, elas devem ser interpretadas "dentro dos parâmetros do sentido da ação humana, cujos vestígios, em última análise, elas representam". Assim, "forma-se um conjunto sempre mais abrangente das ações significativas das pessoas, cujos elementos mutuamente se explicam e servem de apoio a este mesmo conjunto" (Weber,

1999, v. 1, p. 71).

Para Weber, sempre que seja possível associar a uma realidade psíquica e/ou física um significado, para efeitos de pesquisa, ela surge como sendo um indivíduo histórico. O comportamento humano, por exemplo, a sua ação, pode ser interpretada devido ao fato de ter um sentido, podendo ser determinada por avaliações e por significados. Assim, ela é apreendida de maneira específica por nosso interesse causal numa explicação histórica de determinado indivíduo. Para Weber "a *práxis* e o comportamento humanos podem ser compreendidos de maneira evidente na sua especificidade, na medida em que são orientadas por avaliações significativas, ou confrontados com estas", daí o recurso do uso de tipos (Weber, 1999, v.1, p. 93-94).

Uma categoria de interpretação ganha relevância na avaliação de Weber (1999, v. 1, pp. 94-95): a interpretação racional. Ela se elabora com o uso das categorias de fim e meios. Para ele, quando "compreendemos uma ação humana como sendo condicionada por fins que foram conscientemente objetivados, concomitante a um conhecimento claro dos meios, a compreensão atinge um grau especificamente elevado de evidência". Ele argumenta que na circunstância em que a relação entre meios e fim é acessível, há uma evidência racional bem semelhante a uma relação causal, que inclui a generalização e as leis. Por isto, "não há ação racional sem uma racionalização causal daquela parte da realidade que foi considerada como objeto e meio de influência". Isto quer dizer que "esta parte da realidade deve ser enquadrada num sistema de regras empíricas, que nos indicam que grau de êxito se pode esperar em decorrência do nosso comportamento", o que nos leva a admitir certas regularidades na ação[20]. Mas, isto não significa uma inversão da interpretação causal, assumindo-se os princípios positivistas, mesmo que esta, para ser viabilizada, tenha que considerar a convicção na "confiabilidade das regras empíricas" e que, "se o fim está com bastante nitidez na nossa mente, é quase determinada a seleção dos meios". Pois esta seleção não ocorre "no sentido de uma necessidade absoluta, nem ao menos numa total ambiguidade, mas numa certa articulação dos diversos elementos", embora a interpretação racional possa assemelhar-se bastante a um juízo causal hipotético, conforme é explicitado esquematicamente abaixo pelo próprio Weber:

> (Esquema: tendo a intenção X, o agente, conforme as regras conhecidas do devir, "deveria", para alcançá-la, escolher o meio Y ou um dos Y, Y´, Y´´.) Ao juízo causal hipotético acrescenta-se uma avaliação teleológica da ação empiricamente

[20] Em caso de dúvida pode-se consultar no nosso referencial teórico a seção que contempla a discussão sobre regularidades na ação social.

> constatável. (Esquema: a escolha do meio Y, conforme com conhecidas regras do devir, fornece mais garantias para se atingir o objetivo do que Y´ ou Y´´, ou assegura a obtenção do objetivo com um numero menor de prejuízos, sendo, por causa disso, mais "conveniente" do que a; outros.) (Weber, 1999, v. 1, p. 95)

A interpretação racional reduz-se, aqui, ao conhecimento geral de que podemos agir eficazmente. Isto equivale dizer que podemos agir com base na ponderação das "diversas possibilidades de um decurso futuro" (Weber, 1999, v. 1, p. 95). Disto decorre que, "quanto mais livre, isto é, quanto mais a decisão do agente for tomada com base apenas em ponderações próprias, não pressionadas por coação externa, nem por paixões irresistíveis, tanto mais a motivação se adapta *ceteris paribus*, às categorias fim e meios" (Weber, 1999, v. 1, p. 97). As demais interpretações que consideram motivos tradicionais, afetivos, emotivos, valorativos ou carismáticos são consideradas desvios da interpretação racional, tendo nesta a sua referência.

Por outro lado, a investigação compreensiva dos motivos do historiador "é uma imputação causal no mesmo sentido lógico que a interpretação causal de qualquer processo individual da natureza", pois ela tem como finalidade a constatação de "uma razão suficiente, bem como o é também a finalidade da pesquisa das partes individuais dos complexos processos naturais". Todavia, ela não pode ter como fim cognitivo um determinado dever-agir, no sentido de leis naturais, pois como esclarece Weber, "há uma infinidade intensiva de variedades, que, do ponto de vista lógico, para uma relação causal histórica, pode ser pensada em todas as possíveis relações e sequências causais entre as partes empiricamente constatadas" (Weber, 1999, v. 1, p. 98).

Neste ponto, torna-se necessário distinguir o que Weber entende por causar. Para ele "o sentido original e pleno do princípio da causalidade revela duas coisas: de uma parte, a ideia de causar como um liame dinâmico entre fenômenos qualitativamente diferentes e, de outra, a ideia da obrigatoriedade de se seguir determinadas regras". No último caso, o causar aparece como conteúdo objetivo da categoria da causalidade; com isso, "o conceito causa perde o seu sentido e desaparece em todos os casos em que foi elaborado como expressão de relações causais espaciais como abstração quantificativa de uma equação matemática". Ora, nesta acepção do termo, o conceito de regra causal perde totalmente o seu sentido "quando se pressupõe a existência de um processo cósmico global e único, bem como, no mesmo sentido, o conceito de ação causal na equação matemática causal" (Weber, 1999, v. 1, p. 98-99).

Já aquelas disciplinas empíricas que trabalham com a categoria da causalidade, "que tratam das qualidades da realidade, a que pertencem também a ciência histórica e a todas as

ciências culturais[21], se utilizam desta categoria na sua plenitude". Elas consideram situações e mudanças da realidade como causadas e causantes, e, em parte, procuram estabelecer regras de causação. Procuram, através da abstração de conexões concretas, explicar relações causais por meio do seu relacionamento com regras. Mas, como adverte Weber, a interpretação do cientista social não se dirige à "capacidade de enquadrar fatos como exemplares em fórmulas e conceitos genéricos, mas antes à nossa familiaridade com a tarefa diária de compreender, a partir dos motivos, o agir individual e humano". Por isto, a interpretação segundo os ensinamentos weberianos se afasta do positivismo, dado que as interpretações hipotéticas, fornecidas pela compreensão empática, devem ser verificadas pela experiência (Weber, 1999, v. 1, p. 99).

Neste sentido, numa afirmação contrária ao positivismo, Weber diz que:

> [...] se, portanto, em discussões metodológicas, não raro se encontra a afirmação de que também o ser humano, no seu agir (objetivo) seria submetido à sempre igual conexão causal (portanto, legal), trata-se, apenas de um setor da práxis cientifica que, de maneira nenhuma, diz respeito a uma *protestatio fidei* em favor de um determinismo metafísico, do qual o historiador, de modo algum, pode tirar vantagens quanto ao seu trabalho prático de investigação. (Weber, 1999, v. 1, p. 100).

Por isto, para o pesquisador é irrelevante se ele rejeita a crença metafísica no determinismo, já que ele defende a opinião de que o princípio da interpretação do agir humano é a comprovação empírica dos motivos de ação (Weber, 1999, v. 1, p. 100).

Reafirmando, assim como Weber se utiliza do tipo ideal racional legal como referência de comparação para os demais, a interpretação racional segundo fim e meios também cumpre este papel. Para ele, "toda reflexão conceitual sobre os elementos últimos da ação humana prevista com sentido, prende-se, antes de tudo, às categorias de fim e meios". A consideração científica pode ser submetida, incondicionalmente, à questão de "se determinados meios são apropriadas para alcançar os objetivos pretendidos". Isto porque, numa infinidade de casos podemos de alguma forma estabelecer quais meios seriam apropriados ou não aos determinados fins propostos. Ou, podemos ponderar acerca da possibilidade de alcançar um determinado fim, considerando os respectivos meios disponíveis. A partir deste procedimento, pode-se "criticar indiretamente a proposta dos fins, tendo em conta uma situação historicamente dada, como sendo prevista de sentido, ou,

[21] "Ciências que tenha por objeto as instituições e os processos da cultura humana", por exemplo: história, direito, economia, linguística etc. (Weber, 1999, v. 1, p. 108).

diferentemente, classificá-la como sendo sem sentido". Podemos, também, se a possibilidade de alcançar um fim proposto parece como dada, comprovar e constatar as consequências que teria a aplicação do meio requerido. Deste modo, mediante a interpretação oferece-se aos atores a possibilidade de "refletir sobre as consequências não intentadas, comparando-as com as intentadas", para avaliar o custo do alcance do fim desejado em termos da perda previsível da realização de outros valores, ou em comparação a ela (Weber, 1999, v. 1, p. 110).

Supondo-se que qualquer fim a que se aspire custa alguma coisa ou pode custar algo, a autorreflexão daqueles que agem com responsabilidade "não pode prescindir da ponderação entre fins e consequências de determinada ação". Para Weber, possibilitar isto é, exatamente, uma das funções mais importantes da crítica técnica. Mas, tomar uma determinada decisão em função daquelas ponderações é tarefa própria do homem da ação (o agente). Ele é quem pondera e escolhe, entre os valores, aqueles que estão de acordo com sua própria consciência e sua cosmovisão pessoal. A ciência o ajuda, proporcionando-lhe "a consciência de que toda a ação, e também, [...] conforme com as circunstâncias, a não ação implicam, no que tange às suas consequências, uma tomada de posição a favor de determinados valores". Para Weber, decidir-se por uma opção (um curso de ação) é exclusivamente assunto pessoal (Weber, 1999, v. 1, p. 110).

Weber esclarece que, nas ciências sociais, por se tratar da intervenção de fenômenos espirituais, "a compreensão por revivência constitui uma tarefa especificamente diferente da que poderiam, ou quereriam resolver as formulas do conhecimento exato da natureza". Apesar de tudo isso, tais diferenças não são categóricas, como nos poderia parecer à primeira vista. "Exceto no caso da mecânica pura, nenhuma ciência da natureza pode prescindir da noção de qualidade". Aqui, Weber faz o caminho contrário de boa parte dos cientistas sociais da época. Enquanto os cientistas que assumiram posicionamento positivista queriam aproximar as ciências sociais das ciências da natureza, por seus métodos, ele afirmou que também aquelas precisam da avaliação qualitativa para cumprir suas tarefas de esclarecimento dos fatos (Weber, 1999, v. 1, pp. 125-126).

Mas, numa especulação do uso do método positivista na avaliação de fenômenos culturais, Weber faz uma simulação do caminho a ser percorrido na possibilidade de aplicação do método:

> [...] para o reconhecimento da realidade, só nos interessa a constelação em que esses "fatores" (hipotéticos) se agrupam, formando um fenômeno cultural historicamente significativo para nós; e também porque, se pretendemos "explicar causalmente" esses agrupamentos individuais, teríamos de nos reportar

> constantemente a outros agrupamentos igualmente individuais, a partir dos quais os "explicássemos", embora utilizando, naturalmente, os citados (hipotéticos) conceitos denominados "leis". O estabelecimento de tais "leis" e "fatores" (hipotéticos) apenas constituiria, para nós, a primeira das várias operações às quais o conhecimento a que aspiramos nos conduziria. A segunda operação, completamente nova e independente, apesar de se basear nessa tarefa preliminar, seria a análise e a exposição ordenada do agrupamento individual desses "fatores" historicamente dados e da combinação concreta e significativa dele resultante. Mas acima de tudo consistiria em tornar inteligível a causa e a natureza deste significado. A terceira operação seria remontar o máximo possível ao passado e observar como se desenvolveram as diferentes características individuais dos agrupamentos de importância para o presente, e proporcionar uma explicação histórica a partir destas constelações anteriores, igualmente individuais. Por fim, uma quarta operação possível consistiria na avaliação das constelações possíveis no futuro (Weber, 1999, v. 1, p. 127).

Todavia, Weber conclui que este método utilizado pelo materialismo histórico e também pelas correntes positivistas não atende à infinidade dos fenômenos culturais no seu curso e na sua natureza. Para ele, existem singularidades nos fenômenos sociais que não podem ser explicadas por leis gerais. Assim, uma noção de causa e efeito, em termos de leis absolutas de causalidade, seria uma tentativa de objetivação total da ação humana que não se observa na realidade. Ainda assim, Weber se utiliza de regularidades no estudo das ações humanas. É preciso, todavia, fazer a distinção do que ele entende por regras e leis nas várias expressões em que ele as utiliza na sua teoria. Façamos isto.

6.1.2 Regras e normas

Na sua exposição sobre regras em *Metodologia das ciências sociais*, Weber inicia com uma pergunta: "o que deveria ser entendido por temos como 'regrada' e 'regra'?" Pela complexidade da sua resposta, para não perdermos conteúdo, preferimos uma apresentação literal:

> Por "regra" podem ser entendidas, em primeiro lugar: (1) afirmações gerais sobre conexões causais, "leis da natureza", portanto. Pretende-se entender por "leis" apenas sentenças causais genéricas de rigor absoluto (no sentido de não haver exceções), então surgem várias possibilidades: a) podemos ficar com o termo "regra" para todas as afirmações de experiência, que não possam ser enquadradas neste rigor; b) e obviamente, mais ainda para todas aquelas assim denominadas "leis empíricas", para as quais não podemos afirmar não haver exceções, mas tem o necessário condicionamento causal, mesmo sem o entendimento suficiente sobre o fato de haver eventualmente exceções. Por exemplo, é uma "regra" no sentido da "lei empírica" (referente a b, portanto) que os homens "necessariamente vão

> morrer", e é uma "regra" no sentido de uma afirmação de experiência geral (referente a a), que uma bofetada vai provocar, adequadamente, determinadas reações por parte de um estudante que a recebeu. Por "regra", podemos também entender uma "norma (2), na qual serão medidos acontecimentos atuais, passados e futuros no sentido da "emissão de um juízo de valor". Trata-se, neste caso, de afirmações gerais de um "dever-ser" (no sentido lógico, ético ou estético), em oposição ao "ser" empírico, que são os "objetos" únicos de uma "regra" entendida no primeiro sentido. No segundo caso, a vigência" de uma regra significa um postulado imperativo geral, cujo conteúdo é a própria norma. No primeiro caso, "a vigência" da "regra" significa apenas a pretensão à "validade" da afirmação de que a respectiva regularidade fática está "dada" e presente efetivamente na realidade empírica ou que seja dedutível via generalização. (Weber, 1999, v. 2, p. 233-234). *Aspas do original*

Estes conceitos são importantes para nós, pois pretendemos compreender as ordens gerais que orientam as relações sociais entre os sindicalistas, ou seja, regras empíricas de condicionamento de ações no sentido de normas de conduta. Mas necessitamos ainda de maior especificidade para o entendimento de relações mais cotidianas e simples que também interferem no modo de agir dos indivíduos no dia a dia. Para estes casos, Weber esclarece que, ao lado destes dois significados fundamentais e simples do conceito de regra (regra e norma), encontramos ainda outros que não se enquadram fácil e totalmente nos dois primeiros sentidos já apresentados, ou seja: 1- todas as afirmações de experiência, que não possam ser enquadradas no rigor de leis; 2- leis empíricas, para as quais não podemos afirmar não haver exceções, mas tem o necessário condicionamento causal (Weber, 1999, v. 2, p. 235).

A estes tipos de regra pertence, em primeiro lugar, aquilo que se chama costumeiramente de 'máxima do agir', própria da vida social, equivalente a 'regras sociais'. Neste sentido, Weber esclarece que "a cooperação das várias partes de uma máquina, por exemplo, se dá no mesmo sentido lógico que a colaboração entre os seres humanos, seguindo regras que foram elaboradas por seres humanos (...) ou, finalmente, da colaboração livre dos seres humanos numa fábrica". Este último caso equivale à coerção psíquica que faz com que o operário obedeça à ordem do mecanismo global. Ela se manifesta na "ideia de que seja expulso da fábrica no caso em que ele não obedeça as regras estabelecidas para o trabalho, ou imaginar a carteira vazia frente à família que passa fome". Mas pode manifestar-se, ainda, "provocada por outras imaginações e ideias, de natureza ética, por exemplo, ou pelo simples costume" (Weber, 1999, v. 2, p. 235).

O importante para nós é que as ideias na mente de um operário (ou de um participante qualquer de uma relação social), ou seja, o seu conhecimento de experiência, sobre a sua alimentação, o seu vestir-se, o seu comportamento esperado, "dependem do fato de ele falar

certos códigos combinados e do fato de dar outros sinais igualmente combinados", e do fato de, em seguida, "também fisicamente se adapta a este mecanismo até em determinados movimentos musculares". Este é o nível de análise cultural ao qual Schluchter (2011) se refere. Pois se ele (o empregado ou participante da relação social) faz tudo isso, tem as compensações de salários e prestígio social, amparado pelo desejo de permanência destas regras por uma coletividade que as protegem (Weber, 1999, v. 2, p. 235).

Pois, como pode ser verificado na realidade, e já o fora em vários estudos, como foi o caso da *Ética protestante e o espírito do capitalismo* de Weber, um indivíduo faz esta elaboração de regras como o fazem os milhões de indivíduos, baseando-se em experiências próprias ou em experiências transmitidas das mais diversas maneiras. Estas regras, de acordo com as quais os indivíduos procedem, são máximas, que se apoiam na sua eficácia de influência causal referente ao comportamento empírico do individuo, por regras de experiência que eles mesmos descobriram ou que eles aprenderam com a ajuda de outros. Elas se manifestam da seguinte maneira: se eu fizer X, vai acontecer Y, de acordo com regras de experiência. E com base em tais afirmações de experiência, "faz-se o agir regrado por fins". Assim, numa relação um e outro(s) têm de calcular a maneira costumeira de reagir aos seus 'não-eus' em relação a determinados comportamentos que têm (Weber, 1999, v. 2, pp. 236-237).

Outro tipo de possibilidade de interpretação de regra é exemplificado por Weber na afirmação: a minha digestão é normal e esta dentro de uma "regularidade". A afirmação pode significar apenas e simplesmente uma constatação natural, ou seja, ela se dá em determinados intervalos de tempo. Neste caso, a regra é a abstração de um processo natural. Mas o indivíduo pode encontrar-se numa situação de precisar normalizá-lo, eliminando certas perturbações. Para Weber, há diferenças significativas nos dois casos. No primeiro caso, a regra significa aquilo que foi observado na natureza. Já no segundo caso, a regra significa aquilo que deveria ser de acordo com a natureza ou 'regra pretendida'. Para Weber, regularidades observadas e regularidades pretendidas podem, de fato, serem até idênticas, e, se este fosse o caso observado, seria bom para o respectivo individuo. Mas, conceitualmente falando, são duas coisas bem diferentes, "uma é um fato empírico, a outra, um ideal pretendido, ou, em outras palavras, uma norma, a partir da qual serão medidos os fatos através de uma avaliação" (Weber, 1999, v. 2, p. 237).

A máxima empírica da ideia da norma, como se vê em Weber (1999, v. 2, p. 238), "atua como *agens* real da ação e pode se constituir em objeto de investigação". A situação é semelhante quando se trata da regularidade do comportamento dos homens em face dos bens

materiais e de outros seres humanos. Por exemplo, “quando uma criança aprende a andar, a higiene, a evitar comer coisas prejudiciais à saúde, ela assimila simplesmente regras de acordo com as quais ela vê que se processa a vida de outras pessoas”. Ela aprende a expressar-se corretamente na sua língua de comunidade, aprende a lidar com a vida dos negócios, e, segundo Weber, apreende tudo isso:

> [...] parcialmente (1) sem formulação subjetiva ou explicita da regra, de acordo com a qual ela age; e parcialmente (2) com o fundamento em certo uso de afirmações de experiência do seguinte tipo: sob determinadas condições, o Y é o resultado de X, e, parcialmente (3) porque há uma interiorização da opinião de que a “regra” é uma “norma” de validade absoluta, fato que foi o resultado da “educação” ou de uma simples imitação que, em seguida, foi elaborada de maneira mais "consciente" pela reflexão pessoal e/ou pela “experiência de vida” (Weber, 1999, v. 2, p. 239).

Por isto, esclarece Weber que a razão que instrumentaliza a ação não se baseia na vigência ideal (objetiva) de uma determinada norma, mas na imaginação empírica. Na ideia empírica daquele que age e acredita que a norma deveria ser válida para o seu comportamento. “Esta colocação tem a sua validade referente às ‘normas éticas’ como também para as normas cujo ‘deveria ser valido’ nada mais é do que ‘algo convencional’ ou algo como uma sabedoria geral”. Por exemplo, a regra convencional da saudação impõe hábitos se eu me encontro com um dos conhecidos, mas, esta, por sua vez, também está acostumada a fazer isso, seja por costume apenas, ou seja por um conhecimento de experiência do fato. O não uso deste hábito social faz com que seja classificado como deseducado quem o rejeite, fato que tem como consequência certa falta de gentileza. Portanto, para Weber, “estamos diante de um cálculo sobre vantagens e desvantagens, ou, finalmente, também por minha opinião de que não seria decente de não se observar uma regra convencional amplamente aceita e inofensiva”. Tudo isto ocorre sem a existência de uma razão forçosa, portanto por causa de uma ideia normativa. Chegamos assim, com Weber, ao “conceito de regulamentação social, isto é, uma regra que possui ‘validade’ para o inter-relacionamento dos homens entre si” (Weber, 1999, v. 2, p. 239).

6.1.3 Sinais externos da relação social

Apenas para completar o que foi exposto sobre relação social no nosso referencial teórico, vamos seguir o exemplo de Weber para compreender os sinais externos e internos de

uma relação social. Imaginemos (com Weber) que dois homens que se encontram fora de qualquer relação social, por exemplo, dois selvagens de tribos diversas, ou um europeu que se encontra na África negra com um selvagem. Imaginemos ainda que estes dois fazem uma troca de quaisquer objetos. Neste caso, se trata apenas de uma exposição de um processo externo que pode ser observado empiricamente nos movimentos musculares. Se eventualmente, neste momento, os dois pronunciam determinados sons, "constituem-se na *physis* do processo, mas cuja essência de maneira nenhuma poderia ser apreendida" pelos circunstantes. Pois esta essência consistiria, exatamente, no sentido que será dado por eles mesmos ao seu procedimento exterior. Este sentido do seu comportamento no presente seria, novamente, algo como uma regulamentação do seu comportamento futuro. Sem este sentido, na visão de Weber, uma troca como tal, nem seria realmente possível nem conceitualmente pensável (Weber, 1999, v. 2, p. 239-240).

Assim, a circunstância de que sinais externos servem como símbolos é um pressuposto constitutivo de toda e qualquer relação social. Mas não só o uso de símbolos externos, obviamente não só isto. Como Weber explica, se eu coloco um marcador de livro num livro, trata-se daquilo que é perceptível como resultado desta ação externamente, claramente apenas um símbolo: "a circunstância de se colocar um pedaço de papel ou outro objeto entre duas páginas tem um significado, sem o conhecimento do qual o marcador de livro, para mim, seria inútil e sem sentido, e também a ação como tal não poderia ser explicada causalmente". Mas, mesmo assim, é óbvio que, neste caso, não se trata de uma relação social, segundo os moldes que assumimos com Weber (Weber, 1999, v. 2, p. 240).

Desta forma, entendemos que o procedimento externamente perceptível não é sempre o procedimento todo. Apenas levando em consideração o significado da ação (o seu conteúdo de sentido), percebe-se a diferença entre o procedimento externamente perceptível e o procedimento todo. O sentido destas medidas, que Weber não classifica como sendo vida social, dá-se de modo a fazer com que aquelas medidas sejam caracterizadas ou que recebam um significado. Em princípio, acontece a mesma coisa com a parte externamente perceptível, mas, em seguida, devem ser entendida no seu sentido. No exemplo do livro, "os sinais pretos existentes em folhas de papel (sinal externamente perceptível) e o seu respectivo significado fonético (sentido) ou o significado semântico (sentido) dos sons que alguém emite (sinal externamente perceptível)". Como também, retornando ao nosso exemplo inicial, o sentido dos gestos de duas pessoas que fazem uma troca (Weber, 1999, v. 2, p. 240).

Apresentaremos agora a pesquisa em que buscamos aplicar estes conceitos weberianos ao fenômeno da liderança em sindicatos brasileiros.

6.2 A nossa pesquisa

Quanto à abordagem dos objetos sociais, ou individualidades históricas, Weber (2006, p.44) afirma que "apenas um fragmento limitado da realidade poderá constituir de cada vez o objeto da compreensão científica, e de que só ele será essencial no sentido de digno de ser conhecido". O movimento sindical é um objeto riquíssimo para pesquisas (Rodrigues, 1992; Edwards, 1995; Antunes, 1995; Chaison, 1996; Heckscher, 1996; Hyman, 1996; Guimarães & Carvalho neto, 2006; Freeman, Boxall & Haynes, 2007, Amorim, 2012), todavia nele estávamos interessados apenas no que está relacionado com o fenômeno da liderança. Ainda assim, não no seu aspecto amplo, mas somente no que se refere à liderança que se estabelece na relação social entre os líderes do movimento sindical (dirigentes com cargos de direção e de organização do movimento sindical) e dirigentes sindicais (representantes da base trabalhadora). Assim, a nossa pesquisa é sobre o fenômeno da liderança que se estabelece nas relações sociais entre os sindicalistas segundo a ótica peculiar da sociologia compreensiva weberiana. Portanto, o conceito de relação social utilizado nesta pesquisa se sustenta na definição weberiana com todas as suas implicações teóricas e práticas, que por isto, pode diferir substancialmente da conceituação utilizada por outras abordagens teóricas.

Devido às particularidades do arcabouço teórico e do método escolhido para esta leitura do fenômeno, os caminhos que percorremos devem ser mais bem explicitados. Se buscarmos uma classificação corrente na literatura de administração do que fizemos, a classificação de estudo interpretativo qualitativo é a mais adequada. Na estruturação da pesquisa buscamos nos aproximar do modo como Weber fazia ciência. Por isto, na organização e análise dos achados tomamos os apontamentos de seus textos como referências, em especial as obras *Metodologia das ciências sociais* e *Economia e sociedade*. Mas nos espelhamos também nos ensaios de Weber intitulados: *A 'objetividade' do conhecimento na ciência social e na ciência política* (Weber, 1999, v. 1, p. 107-154); e, *O sentido da neutralidade axiológica nas ciências sociais* (Weber, 1999, v. 1, p. 361-398) .

Quanto à confiabilidade do estudo aqui realizado, argumentamos que o uso da metodologia weberiana por si só sustenta o trabalho que empreendemos. Por isto, deste o início desta tese nos esmeramos em apresentar as peculiaridades do modo específico de Weber organizar seus estudos dos fenômenos sociais. O que se busca a partir destas páginas é colocar em prática o que exaustivamente temos comentado até aqui.

6.3 Definição do método

Este é um relato de pesquisa sobre liderança em sindicatos mineiros e paulistas, utilizando-se das categorias de estudo extraídas da teoria da ação social e da sociologia da dominação weberianas, referenciando-se, também, em seu método de análise. Ou seja, em sua forma peculiar de abordar objetos de pesquisas sociais. Desde o início deste trabalho, deixamos clara a opção por trabalhar com os tipos ideais na concepção weberiana, e também com sua classificação típica segundo o conteúdo de sentido das ações sociais. Para liderança, todavia, o tipo ideal de dominação carismática esteve sempre no foco de nossos questionamentos pela afinidade eletiva que ele apresenta com o fenômeno de estudo em questão (Weber, 1999, 2004).

Por tudo o que já foi discutido até agora, o método de abordagem desta pesquisa é o método interpretativo weberiano, sustentado por duas etapas de inserção no campo: uma exploratória e outra documental. Por isto, lançamos mão de muitos recursos que são costumeiramente utilizados em estudos de caso. Assim, não estranharemos se algum leitor enxergar neste trabalho um estudo de caso de natureza qualitativa, o que também explica a citação dos inúmeros autores que se dedicam a este método de estudos (Yin 1981, 2005; Bonoma, 1985). A ressalva que fazemos é que a análise interpretativa weberiana extrapola a natureza da maioria dos estudos de caso qualitativos atuais que privilegiam objetivos descritivos. Teremos, também, uma etapa explicativa. Portanto, em similaridade com estudos de casos, utilizamos como instrumentos de coleta de dados na primeira etapa da pesquisa (exploratória) (2011-2012), quando foram realizadas duas inserções de campo, entrevistas semiestruturadas (Leonard-Barton, 1990; Pettigrew, 1990; Lee, 1989; Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002; Halinen & Tornroos, 2005). Na segunda etapa utilizamos a pesquisa documental em arquivos digitalizados, físicos e de vídeo.

A pesquisa documental foi utilizada, principalmente, como fonte de evidências documentadas de ordens e dos temas encontrados na etapa exploratória da pesquisa. Portanto, como conteúdo das ações sociais das lideranças e das replicações visadas de seus conteúdos em cursos de formação sindical de dirigentes e de formação de formadores sindicais. Adicionalmente, os vídeos nos propiciaram uma observação não participante dos eventos direcionados pelos e para sindicalistas. Isto constitui o que autores de metodologia científica contemporâneos classificam como triangulação de dados (Yin 1981, 2005; Bonoma, 1985; Lee, 2000).

6.4 Definição das unidades sociais de análise

6.4.1 Para a etapa exploratória

Na primeira etapa, realizada em 2011-2012, considerou-se no *locus* das Relações de Trabalho (RT) o ambiente sindical como preferível ao empresarial, por este oferecer instituições participantes nos diversos estágios de maturidade organizacional, e, consequentemente, com estruturas de dominação que se aproximam dos três tipos puros weberianos. E, também, porque o exercício do poder nas relações sociais entre dirigentes sindicais, tem se constituído num elemento marcante nas últimas décadas no Brasil, possibilitando o que na literatura de RT se chama de novo sindicalismo (Carvalho Neto, 2001; Guimarães, Hirata & Sugita, 2009).

Como unidades de análise, optamos inicialmente em abordar sindicatos de trabalhadores e de empregadores. No entanto, após a etapa exploratória, decidimos por continuar apenas com os sindicatos de trabalhadores. Aproveitamos, todavia, os depoimentos dos empregadores como contraponto nas primeiras análises para enriquecimento das argumentações. A partir da análise documental, focamos nossos esforços nos sindicalistas de trabalhadores. Aprofundaremos nos detalhes desta escolha na apresentação dos resultados. Nas primeiras inserções entrevistamos representantes dos sindicatos de trabalhadores dos Estados de Minas Gerais e de São Paulo, por ambos serem o berço do novo sindicalismo brasileiro, e posteriormente aí se encontrarem as iniciativas mais significantes de formação sindical (Melo e Carvalho Neto, 1998; Amorim, 2012). Considerando também os representantes dos empregadores, participaram da pesquisa exploratória: 1- os sindicatos de empregados: Bancários de MG, Bancários de SP, Químicos de SP, Metalúrgicos de SP, Metalúrgicos do ABC; 2- sindicatos de empregadores: FIESP, sindicatos dos Empregadores Químicos, e, consultores independentes de empregadores; 3- centrais sindicais: Central Única dos Trabalhadores - CUT, União Geral do Trabalhadores - UGT, FORÇA SINDICAL.

6.4.2 Para a etapa explicativa

Após a análise dos achados da primeira etapa, e tendo decidido que continuaríamos apenas com os sindicatos de trabalhadores, selecionamos as instituições que poderiam contribuir para elucidação dos elementos identificados na etapa exploratória. Assim, foram visitadas e contribuíram com a pesquisa permitindo amplo acesso aos acervos e doando cópias

de documentos digitais e físicos: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE; Centro de documentação da CUT Nacional - CEDOC; Centro de documentação dos Metalúrgicos do ABC - CEDOC do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Minas Gerais – FETAEMG; Escola 7 de outubro de MG; Escola São Paulo; Pastoral Operária de SP.

6.5 Definição de sujeitos de pesquisa

6.5.1 Para a etapa exploratória

Consideramos como sujeitos adequados à primeira etapa desta pesquisa os líderes e dirigentes sindicais de sindicatos mineiros e paulistas de trabalhadores e de empregadores, e, também, os formadores de lideranças sindicais dos trabalhadores.

As entrevistas, da primeira etapa, privilegiaram os dirigentes sindicais, presidentes e diretores de sindicatos de empregados divididos em três grupos de interesse: líderes sindicais que participaram do movimento do novo sindicalismo da década de 1980, que estão na ativa; líderes sindicais que participaram do movimento do novo sindicalismo da década de 1980 que não estivam mais na ativa, e; líderes da nova geração, com trajetória recente de representação sindical, dos anos 2000 em diante (Eisenhardt, 1989; Yin 1981; Leonard-Barton, 1990).

6.5.2 Para a etapa explicativa

Na etapa explicativa de natureza documental, cujo foco principal foi a formação sindical, buscamos instituições que foram ou continuam desempenhando papel de importância neste processo e que mantêm acervos de documentação. As instituições foram aquelas citadas anteriormente no item 6.4.2. Nesta etapa, foram importantes para a seleção dos documentos que mais poderiam contribuir para a pesquisa os contatos estabelecidos com algumas pessoas ativas no sindicalismo brasileiro ou que participam de processos de formação sindical nas décadas de 1970-80 ou na atualidade. Assim estabelecemos uma conversação mais técnica sobre formação sindical com: 1- presidente da representação de SP da CUT; 2- o presidente da FETAEMG, primeira federação que teve a iniciativa documentada de formação sindical no Brasil; 3- formador sindical do DIEESE, que participou das primeiras iniciativas de formação no Brasil; 4- Formador sindical da CUT nacional, idealizador do processo de formação sindical da CUT nacional da década de 1980; 5- coordenadora dos cursos de formação

sindical do Sindicato dos Metalúrgicos do ABCD de SP; e 6- representante em SP da pastoral operária, entidade da Igreja Católica, importantíssima na formação sindical nas décadas de 1970-80. A este grupo de entrevistas denominamos grupo de controle, porque foram nas informações que obtivemos dele que buscamos respostas para os elementos que permaneciam obscuros na pesquisa. Os seus conteúdos nos permitiram a organização coerente dos documentos e dos argumentos em uma sequência lógica para compreensão da intencionalidade presente na formação sindical.

6.6 Categorias analíticas genéricas aplicadas na pesquisa

No último capítulo de nosso referencial teórico, defendemos que a análise do fenômeno liderança, assim como as estruturas de dominação, deve ser efetuada em três níveis. Esta defesa se deu em concordância com os apontamentos de Schluchter (2011). Falamos naquela oportunidade que na análise documental faríamos uma análise das categorias propostas em sentido inverso ao apresentado por Schluchter, por entender que nossa análise deveria partir das características da formação social. Dissemos, todavia, que este modo de análise não foi tomado a esmo, foi o próprio Weber quem o fez pela primeira vez em *AEPEC*, (Weber, 1981). Por isto, aqui processamos a inversão que propomos na discussão tecida no referencial, invertendo a ordem de análise, privilegiando em primeiro plano a análise no nível cultural (nível da formação social). A distribuição das categorias genéricas é apresentada no quadro resumo de número 12, apresentado a seguir:

Elementos de coordenação coletivos – Nível da cultura			
Foco	**Categorias**	**Subcategorias/ Dispositivos**	**Fonte de evidências**
3º grupo **Formações sociais**	- Estrutura de dominação	- Tipo de Dominação/ Autoridade - Administração - Organização	Entrevistas e pesquisa documental
Elementos de coordenação – Nível da relação social			
2º grupo **Relação social**	- Modos de dominação e de legitimação		Entrevistas e pesquisa documental
	- Mecanismos de Autojustificação		
	- Ordens e máximas	- Convenções - Direito	
Elementos de orientação – Nível individual			
1º grupo **Líder/ liderado**	- Sentido subjetivo da ação social	- Elementos de orientação - Valores e Crenças individuais (Visão de mundo) - Racionalidade da ação social	Entrevistas e pesquisa documental

Quadro 12. Quadro resumo das categorias genéricas de análise da pesquisa.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir de Weber (2004)

A nossa perspectiva de análise do fenômeno se baseou no fato de que, para Weber, quando se relaciona a grupos de pessoas, a dominação requer normalmente um quadro de pessoas afins para que haja probabilidade confiável de que uma ação dirigida à execução de disposições gerais, e as ordens derivadas, encontre pessoas identificáveis com cuja obediência se pode contar. A natureza desses motivos é que determina o tipo de dominação estabelecido. A esse conjunto de fatores juntam-se fatos cotidianos da relação dos elementos ditados pelo costume. Mas, segundo Weber (2004), nem o costume ou situações de interesses, ou motivos puramente afetivos ou racionais referentes a valores, constituiriam fundamentos confiáveis de uma dominação. Soma-se a esses fatores a crença na legitimidade. Por isto a necessidade que se teve de elaborar um conjunto coerente de categorias para análise da liderança como relação social.

A decisão de partir dos tipos ideais de estrutura de dominação para se discutir liderança como relação social é também a decisão tomada por Weber (2004) para discutir processos de dominação. Vários autores têm considerado esse o meio mais viável para estudos de fenômenos de dominação (Motta e Bresser Pereira, 1979; Whimster, 2009; Nelson, 2010). Também em estudos de fenômenos sociais na perspectiva psicológica este procedimento é comum, embora não trilhando as recomendações teóricas de Weber, conforme já expusemos anteriormente. Todavia, os tipos que construímos para as análises só serão descritos no momento de seu aparecimento, para gerar maior fluidez no texto.

Como apresentamos na análise das correntes de liderança atuais, o carisma (mesmo que não convergente com o conceito weberiano) está no centro das discussões. Mas, uma análise da liderança como relação social, em termos da sociologia weberiana, não pode referenciar-se tão somente nos efeitos do carisma (apesar de reconhecê-lo como elemento essencial e como ponto natural de partida), mas também em outros dispositivos de manifestação de poder, dentre eles a tradição, os estatutos e leis. Também, cabe reafirmar que a legitimação pode se dar referente a valores e a fins, e que os últimos predominam em burocracias. Não se pretendeu uma análise ingênua da liderança. Pretendeu-se interpretar o fenômeno e não induzir perspectivas pessoais, frutos da visão distorcida de senso comum. Por isso, se organizou este grupo de categorias analíticas, baseados em Weber (2004), na intenção de capturar o sentido e os significados das ações encontradas no exercício de poder nas organizações sindicais pesquisadas.

As categorias genéricas foram articuladas para viabilizar a interpretação do fenômeno liderança conforme os seguintes objetivos específicos: 1- identificar nas formações sociais as características de estruturas de dominação weberianas; 2- remontar às suas causas adequadas pelo estudo de sua história; 3- buscar compreender o conteúdo do sentido subjetivo das ações sociais dos agentes em relação às suas expectativas associativas; 4- identificar nas relações sociais entre os sindicalistas os elementos que distinguem a singularidade de uma relação social típica de liderança.

Como falamos anteriormente, as evidências deste conteúdo de sentido subjetivo visado pelo agente pode ser evidenciado a partir de um estudo constelatório, conforme está esquematizado na figura 11, apresentada na página 161. A partir da próxima seção, descreveremos os passos que definimos e implementamos para compreensão deste sentido, em relação à lideranças sindicais.

6.7 Estratégia e técnicas de coleta e análise de dados

6.7.1 Primeira etapa: exploratória

A primeira etapa da pesquisa constituiu-se de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa que teve como método um levantamento de experiência (Mattar, 1994), desenvolvida em sindicatos de trabalhadores e empregadores paulistas e mineiros.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se de entrevistas semiestruturadas, dando maior liberdade aos entrevistados de se manifestarem e aprofundarem os seus pontos

de vista. As inserções no campo ocorreram em agosto de 2011 (12 entrevistas) e em agosto de 2012 (14 entrevistas), num total de 26 entrevistas, sendo 24 sindicalistas de trabalhadores e empregadores e dois consultores para assuntos sindicais (ambos de empregadores). Os consultores ouvidos tiveram participação ativa na formação do pensamento sindical dos empregadores, antes como militantes e agora como assessores.

Em 2011, foram propostas 12 questões (apresentada no apêndice 1, na página 340) com o objetivo de conhecer o perfil e os relacionamentos entre os dirigentes sindicais brasileiros (conteúdo de liderança), e sondar a propriedade ou não de se falar em transformações estruturais em sindicatos (conteúdo de RT), uma vez que autores deste *locus* o tem referenciado como em transição (Katz, Kochan & Weber, 1985; Kochan, 1997, 2004; Melo & Carvalho Neto, 1998).

Nesta primeira inserção, para facilitar a leitura e identificação dos entrevistados, utilizou-se da nomenclatura "entrevistado número" (EN) acrescido da natureza do sindicato, por exemplo: (E1T), entrevistado 1 do sindicato dos trabalhadores, ou, (E10P) entrevistado 10 do sindicato de empregadores (patronal), segundo a ordem que consta no quadro 16. Além disso, se adicionou os números 11 ou 12 para indicar o ano de coleta dos dados, ficando assim a identificação (E10P-11) para: entrevistado número 10, de empregadores, entrevista realizada em agosto de 2011. Mantivemos a mesma técnica de identificação dos entrevistados na segunda inserção.

Na segunda inserção, foram entrevistados 14 dirigentes divididos, da seguinte forma: 10 dirigentes sindicais de trabalhadores e 4 dirigentes sindicais de empregadores, sendo todos de São Paulo. As questões das entrevistas constam dos apêndices 2 e 3, páginas 338 e 340, respectivamente.

As respostas dos sindicalistas às perguntas foram gravadas e transcritas, gerando cerca de 300 páginas de material, em espaço simples, fonte 12 (Mattar, 1994; Godoy, 1995, 1995a; Godoi, & Balsini, 2004; Yin 2005). As relações sociais estudadas estão esquematizadas na figura 13 a seguir.

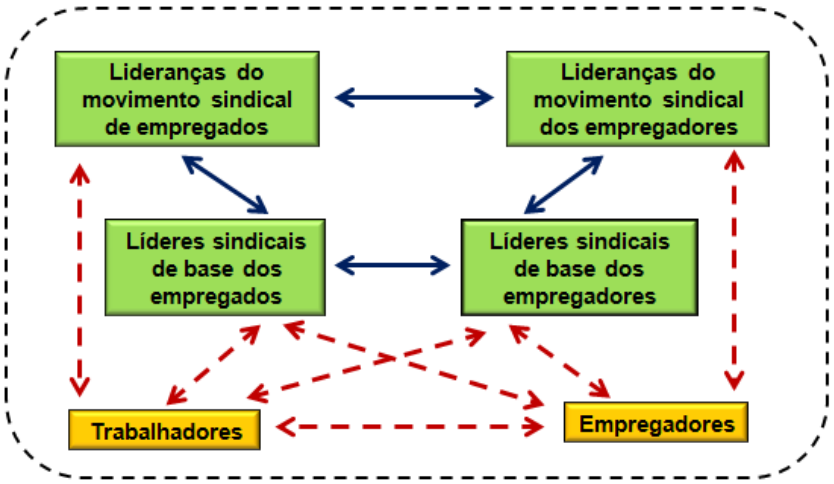


Figura 13: Relações sociais estudadas.
Fonte: Construída pelo autor da tese

As relações sociais estudadas são as representadas pelas setas cheias. As setas pontilhadas representam relações sociais possíveis de serem estudas no mesmo campo, mas que não foram contempladas nesta tese. Chama-se a atenção para a figura que representa os agentes "lideres sindicais de base dos empregadores". Estes agentes não possuem uma caracterização clara como os "lideres sindicais de trabalhadores". Trata-se de um movimento diferente na sua forma, com uma racionalidade diferente da dos trabalhadores. Os lideres sindicais de trabalhadores se destacam nas fábricas, abrigam-se em sindicatos e continuam militando. O mesmo não acontece nos sindicatos de empregadores, como, por exemplo, no sindicato dos químicos pesquisado.

A caracterização dos entrevistados está detalhada no quadro 13 a seguir. Esse procedimento atende à recomendação de múltiplas inserções no campo, quando se é possível fazer ajustes no instrumento de coleta de dados para explorar pontos não esclarecidos na primeira inserção (Meyer, 2001). Nesse sentido, as entrevistas realizadas em agosto de 2012 objetivaram aprofundar as informações obtidas nos depoimentos de 2011.

Entrevistas realizadas em 2011				
Entrevistado	Natureza do sindicato	Cargo	Sindicato	Atividade sindical desde...
E1	Trabalhadores	Presidente	Bancários MG	1984
E2	Trabalhadores	Sec. Geral	Químicos	Déc. 1980
E3	Trabalhadores	Diretor	Telecomunicações	Déc. 1980
E4	Trabalhadores	Dir. jovem	Químicos	2005
E5	Trabalhadores	Dir. Jovem	Químicos	1994
E6	Trabalhadores	Sec. Geral	Químicos	Déc. 1980
E7	Trabalhadores	Diretor	Comerciários	Déc. 1980
E8	Trabalhadores	Presidente	Químicos	Déc. 1980
E9	Empregadores	Presidente	Químicos	Déc. 1980
E10	Empregadores	Presidente	Têxteis	Déc. 1980
E11	Empregadores	Presidente	Têxteis	Déc. 1980
E12	Trabalhadores	Presidente	Comerciários	Déc. 1980
Entrevistas realizadas em 2012				
E1	Trabalhadores	Presidente	Metalúrgicos - CUT	1978
E2	Trabalhadores	Diretor	Metalúrgicos- CGT	2000
E3	Trabalhadores	Diretor	Metalúrgicos	1992
E4	Trabalhadores	Presidente	Bancários	2000
E5	Trabalhadores	Presidente	CNM- Confederação Nacional dos Metalúrgicos	1993
E6	Trabalhadores	Diretor	CUT- Jovem	2001
E7	Trabalhadores	Diretor	Metalúrgicos	1972
E8	Trabalhadores	Presidente	Metalúrgicos	Déc. 1970
E9	Trabalhadores	Diretor	Metalúrgicos	1980
E10	Trabalhadores	Diretor	Metalúrgicos	1955
E11	Empregadores	Consultor	Químicos	1960
E12	Empregadores	Consultor	PNBE	1981
E13	Empregadores	Presidente	Químicos	1984
E14	Empregadores	Diretor	FIESP	2000

Quadro 13: Quadro resumo da caracterização dos entrevistados da primeira etapa da pesquisa 2011-12.
Fonte: construído pelo autor da tese

A nossa preocupação naquele momento foi em explorar possíveis cursos de coleta de evidências que fossem mais aderentes ao método weberiano de análise interpretativa para o fenômeno da liderança. Nesta etapa já estava claro para nós o desejo de relacionar o estudo da liderança com a teoria weberiana. As perguntas da primeira inserção de 2011 no campo são bastante genéricas, orientadas, basicamente, na mesma matriz de estudos que tem a nova liderança como referência. Já, nas perguntas da segunda inserção pode ser constatada a nossa ampliação do foco para a relação social. Tratava-se de uma compreensão de que, para se construir uma pesquisa de natureza sociológica, devia se ater aos elementos da relação social e não às características da personalidade. Podemos dizer que mais de uma leitura foi realizada sobre o mesmo conteúdo da pesquisa exploratória. A que aqui apresentamos é diferente da apresentada no projeto de pesquisa de doutoramento, por já ser um fruto de uma fase mais madura das leituras de Weber, em que o seu aporte teórico já estava mais acessível ao autor da tese. Prova isto o fato de termos recortes de ambas as inserções para exemplificar tantos os

temas quanto os grupos de ordens e de se usar, também, as categorias genéricas. Por isto, a reflexão que se faz ao final da apresentação dos resultados da etapa exploratória reflete não o momento de 2011-2012, mas os meados de 2014. Daí as inferências sobre ordens, dominação e estudos constelatórios. O que se fez naquele momento (2011-2012) foi uma análise das entrevistas já orientada pela perspectiva sociológica, o que abriu o caminho para a que agora apresentamos, aproximando-a dos conceitos weberianos. Naquele momento, as principais questões levantadas nas entrevistas estão listadas no quadro 13, a seguir, enquanto os roteiros completos encontram-se anexados ao final do trabalho.

Inserções de campo	Principais questões levantadas
Agosto de 2011	- Há quanto tempo você ocupa esse cargo? - Descreva sua história de vida até chegar a líder sindical e depois disso. - O que te faz permanecer neste cargo? - Quais as características e habilidades pessoais que influenciaram em seu papel como sindicalista? - Quais são os desafios para a liderança sindical no momento atual?
Agosto de 2012	- Como se estabelece a liderança sindical? É o modo de ser, de pensar, de agir, ou a capacidade de gerar consenso nos interesses que faz com que uma pessoa seja legitimada por outra como líder sindical? - Como o movimento sindical planeja a sucessão de seus líderes? - Como se dá a adesão de dirigentes jovens no movimento sindical? Qual é o perfil desses jovens? - Porque é tão comum encontrar pessoas que ocupam cargos de direção (principalmente presidência) em sindicato, há vários anos? - A nova geração (de sindicalistas) encontra-se preparada para levar em frente a tarefa de representação dos empregados? Qual o papel da geração histórica nesse processo?

Quadro 14: Principais questões das entrevistas.
Fonte: Construído pelo autor da tese

Mais amadurecidos, nas análises dos achados da etapa exploratória, tentamos seguir as recomendações de Weber (2006), ao buscar compreender a realidade naquilo que tem de específico: as conexões e a significação dos elementos de suas manifestações em sua configuração atual, e as causas pelas quais se desenvolveu historicamente deste e não de outro modo, na tentativa de descrever essas singularidades em todos os seus componentes individuais, e captá-la naquilo que tem de causalmente determinado. Por isto, seria conveniente "distinguir as classes de dominação segundo suas pretensões típicas à legitimidade", partindo das "condições modernas, portanto conhecidas" na tentativa de reconstruir suas causas, utilizando-se dos relatos de memórias e experiências dos entrevistados. Este caminho é sugerido por Weber (2004, v.1, p. 139-140), para uma análise

compreensiva. Mas ficaríamos frustrados nesta intenção se o nosso estudo houvesse terminado com aquela etapa de pesquisa, isto porque as entrevistas não possibilitariam fechar este ciclo de entendimento, não são os instrumentos mais adequados. No entanto, foram elas que nos apontaram os grupos de ordens que regulavam as ações sociais e também os principais temas discutidos pelos sindicalistas. Assim, deixamos para a segunda etapa (a análise documental) o complemento de explicação das relações entre ordens, dominação e relação social para lideranças sindicais.

A organização dos achados seguiu a seguinte lógica: em primeiro lugar, já após a análise preliminar das respostas da primeira inserção dos achados, já podemos listar os temas mais referidos pelos sindicalistas e suas posturas diante deles, para serem, posteriormente, analisados tendo como referência os escritos de Weber; em segundo lugar, buscou-se elencar a recorrência de ordens gerais, segundo as quais os sindicalistas de ambas as representações orientam suas ações e relações sociais. Nossa intenção, nesta primeira etapa de pesquisa, era verificar se havia relação entre os temas mais intensamente citados pelos sindicalistas como objetos de discussão e as ordens, a estrutura de dominação e os conteúdos das relações sociais, para, então, explicar suas relações causais. Entretanto, isto só foi possível na segunda etapa da pesquisa.

Em princípio, desde a segunda inserção, procuramos destacar as especificidades das relações sociais, para se explicar a atuação cotidiana dos dirigentes sindicais. O roteiro de entrevistas que criamos tinha este objetivo. Faltava, como explicamos, um conhecimento mais específico de Weber, que só veio com o aprofundamento dos estudos. Entretanto, foi possível identificar os temas mais importantes para os sindicalistas na primeira inserção, e na segunda inserção identificar os grupos de ordens. Os temas mais citados pelos sindicalistas foram: papel das lideranças, transmissão de ideologias e abertura aos jovens, sucessão e fatores condicionantes ambientais. Já as de ordens identificados na segunda inserção da etapa exploratória, pela natureza do conteúdo das falas, foram reunidas em 5 grupos: 1 - A ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais; 2- a repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro; 3- conflitos entre as lideranças históricas e jovens na sucessão de cargos; 4- o clima de desconfiança entre trabalhadores e empregadores continua; 5- a vigência de leis como fonte de conflitos nas relações de trabalho.

Só após a pesquisa exploratória, e o avançar dos estudos, identificamos a possibilidade de construir um estudo constelatório, conforme as orientações de Weber (2006), que expusesse a relação causal entre os grupos de ordens e os temas de conflitos entre os

sindicalistas, explorando as raízes históricas dos elementos identificados na análise. Por isto, construímos as categorias analíticas genéricas, para que uma visão mais ampla do escopo da teoria weberiana não fosse ignorada durante as análises.

Podem se questionar, ainda, o porquê de termos utilizado duas etapas de coletas dos dados, ou um método em duas etapas, enquanto o usual em pesquisas contemporâneas é utilizar-se apenas desta primeira etapa. Expliquemos. Na análise de conteúdo, enquanto técnica de análise de dados qualitativos, frequentemente utilizado por pesquisadores quando recorrem às entrevistas, tem-se o objetivo de explicar o fenômeno todo por meio das declarações dos entrevistados. É uma análise do fenômeno por meio de percepções dos entrevistados. Este não é o nosso caso.

Conforme explicamos, para nós, as entrevistas atenderam apenas à primeira parte das recomendações weberianas: o do conhecimento externo do fenômeno. Na interpretação, nos moldes weberianos, o conhecimento do 'fenômeno todo' se dá da seguinte forma: num processo de interpretação, o tratamento do objeto do conhecimento "começa com certa percepção interpretativa do sentido das ações humanas, e, em seguida, acrescenta-se sempre novas partes e elementos interpretados na realidade histórica concreta". Ao surgirem novas fontes, elas devem ser interpretadas "dentro dos parâmetros do sentido da ação humana, cujos vestígios, em última análise, elas representam". Assim, "forma-se um conjunto sempre mais abrangente das ações significativas das pessoas, cujos elementos mutuamente se explicam e servem de apoio a este mesmo conjunto" (Weber, 1999, v. 1, p. 71).

A etapa de entrevistas cumpriu apenas a parte da percepção interpretativa do fenômeno (ou interpretação psicológica, como prefere Schluchter) por parte dos entrevistados. O aprofundamento, ou seja, o conhecimento do fenômeno todo se deu utilizando, em complementaridade, a técnica da análise documental.

6.7.2 Segunda etapa: explicativa

Buscando maior especificidade, na segunda etapa da pesquisa, de natureza documental, optamos por focar, como resultado da pesquisa exploratória, apenas no movimento sindical de trabalhadores. As fontes de evidências de ordens que decidimos avaliar estão mais bem caracterizadas neste segmento. Todavia mantivemos, como contraponto da argumentação dos sindicalistas dos trabalhadores, os recortes das entrevistas dos empregadores para compor a fundamentação dos nossos temas e grupos de ordens. Assim, esta segunda etapa (explicativa), foi desenvolvida entre maio e setembro de 2014,

apenas em instituições de representação de trabalhadores. Neste período, foram visitados os acervos das instituições que tiveram relevância na formação sindical desde a década de 1970, apresentados anteriormente no item 6.4.2 desta metodologia.

Nesta inserção foram coletados cerca de 300 documentos: físicos, digitalizados (disponíveis em sites), em CDs e em DVDs. Após classificá-los segundo o nosso critério maior, de refletirem elementos de formação sindical, os selecionamos e classificamos pela segunda vez, obedecendo-se a afinidade apresentada entre os seus conteúdos e os temas e ordens identificados na etapa exploratória. Foram selecionados 115 documentos, com os quais trabalhamos na produção da análise documental. Estes documentos são listados numa referência específica de documentos apresentada ao final das referências bibliográficas. Além das visitas aos acervos e das conversas que tivemos com nosso grupo de controle, serviu-nos de meios de observação o exame de vídeos gravados em congressos ou cursos de formação de sindicalistas. Tudo isto cobrindo um período histórico que vai de 1970 a 2014.

Para alcançar mais cientificidade na análise de documentos, pesquisamos nas bases teóricas da biblioteconomia os seus métodos de recuperação de informações e os modos como os documentos deviam ser tratados. Os procedimentos consistem em técnicas de catalogação de informação por meio de indexação. Não era em que estávamos interessados naquele momento, mas o texto produzido para o Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo - USP (2006, p. 3), nos deu uma pista do caminho a ser trilhado esclarecendo que, "a identificação do conteúdo dos documentos requer sua leitura" e que o objetivo da leitura é buscar o "núcleo da intenção comunicativa do(s) autor(es)". Disto surgiu a ideia de pesquisar nos documentos as intencionalidades de seus autores. Então foi o que fizemos: examinamos o conteúdo dos 115 documentos que estavam em nossas mãos, para entender sua intenção comunicativa.

Um fato é digno de nota na nossa coleta de dados. No início de 2011, havíamos nos definido por realizar a pesquisa com sindicalistas de Minas Gerais (nosso Estado) e São Paulo. Realizamos apenas uma entrevista em MG na primeira inserção de campo e decidimos mudar o curso para entrevistar apenas sindicalistas paulistas. Observamos, no entanto, que parte significativa dos entrevistados era de mineiros atuando em SP. Ao questionar sobre os motivos, percebemos a estreita integração dos movimentos sindicais de MG e SP em décadas passadas. Voltamos atrás na decisão de excluir MG. Com o avançar da pesquisa, ficamos sabendo que as primeiras iniciativas de formação sindical se deram em MG sendo aqui constituída a primeira escola sindical brasileira: a Escola sindical 7 de outubro. Tão importante quanto isto foi que a primeira iniciativa de formação sindical se deu na

FETAEMG, federação de agricultores mineira, e que foram estes mesmos pioneiros, que primeiro pensaram a formação sindical no Brasil, enquanto curso estruturado. Assim, curiosamente, para nós, foi necessário ir a SP para comprovar a importância desta contribuição de MG no processo sindical brasileiro.

Além disso, num plano mais pessoal, nos referenciamos nas orientações de Weber (2006, p. 25), ao afirmar que: "a constante mescla de explicação científica dos fatos com raciocínios valorativos ainda é uma das características mais difundidas e mais nocivas de trabalhos". Para ele, é necessário ao pesquisador ter autodisciplina para entender quando "o pesquisador reflexivo parou de falar e o homem portador de vontade começa a manifestar-se" para discernir "onde os argumentos se dirigem à inteligência e onde seu alvo são os sentimentos".

É importante relembrar que, para um estudo em bases weberianas, "não existe nenhuma análise puramente objetiva da vida cultural, ou dos fenômenos sociais, que seja independente de determinadas 'perspectivas' especiais e parciais, graças às quais [...] possam ser, [...], selecionadas, analisadas e organizadas na exposição, como objeto de pesquisa" (Weber, 2006, p. 43). A perspectiva que se propõe para o estudo do fenômeno da liderança é a sua abordagem como relação social, na perspectiva sociológica de Weber. Pode-se então perguntar: como seria uma análise nos moldes weberianos de um fenômeno social? Além do já mencionado estudo que consta da obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo* (Weber, 1981) merece referência a obra *Metodologia das ciências sociais* (Weber, 1999).

Nesta obra, Weber analisa diversos trabalhos de autores influentes da época, criticando-os. Isto porque, na crítica de Weber (2006), "as concepções de mundo pessoais costumam intrometer-se, turvando também a argumentação científica e levando a avaliações desencontradas do peso dos argumentos científicos". O que seria uma análise científica para Weber? É uma análise lógica que estabeleça "uma relação causal simples entre fatos" e "somente pode ser uma avaliação lógico-formal do material tornado disponível nos juízos de valor e ideias historicamente dados" e, "só pode ser um exame dos ideais com base no postulado da ausência de contradição do objeto da vontade" (Weber 2006, p.17-18). Em complemento, pode-se afirmar que essa análise deve expor e criticar as premissas sobre as quais se apoiam o conhecimento sobre o objeto, e os pressupostos tidos como válidos para a busca do conhecimento sobre o objeto. Em resumo, deve dar conta do que é o objeto e de como se pesquisa este objeto. Foi o que se pretendeu fazer ao examinar o fenômeno da liderança na perspectiva da sociologia weberiana. Em estudo semelhante, mas não tão aprofundado quanto ao que propomos, Barros, Xavier, Cruz, Carrieri e Lima (2012)

relacionaram o *ethos* capitalista weberiano à afetividade no comércio mineiro.

Por isto é que, em relação às etapas da pesquisa, a análise das entrevistas nos possibilitou identificar a realidade naquilo que esta tem de específico: as conexões e a significação cultural de suas manifestações em sua configuração atual, relatada pelos entrevistados. Já as causas pelas quais se desenvolveu historicamente assim e não de outro modo, foi o objeto da segunda etapa, análise histórica dos documentos. Buscou-se descrever de modo exaustivo essas singularidades, conforme as orientações de Weber, em todos os seus componentes individuais, e tentar captá-la naquilo que tem de causalmente determinado.

6.8 Desenho da pesquisa

O quadro 15 a seguir é o resumo das duas etapas da pesquisa. Ele reúne as principais informações de como se deu as imersões no campo, os principais procedimentos e achados.

1ª Etapa **Exploratória 2011 - 2012**			
Técnica de coleta de dados	**Sujeitos Fontes**	**Técnica de análise**	**Principais resultados**
Entrevistas	Sindicalistas de trabalhadores e empregadores de MG e SP	- Análise de conteúdo (AC) - 1ª etapa da interpretação do fenômeno social.	- identificação de 4 temas de conflitos recorrentes no movimentos sindical. - identificação de 5 grupos de ordens que condicionam as ações sociais dos sindicalistas.
2ª Etapa **Explicativa - 2014**			
Pesquisa documental	Acervos históricos de escolas sindicais e de centrais sindicais	2ª etapa da interpretação do fenômeno social. - Análise documental - Análise constelatória dos temas recorrentes.	- análise da gênese e evolução das estruturas de dominação e das ordens identificadas na primeira etapa da pesquisa.
Visitas e entrevistas	Centrais sindicais e formadores sindicais.	- interpretação - grupo de controle dos achados	- interpretação do conteúdo de sentido subjetivo da ação social dos líderes sindicais.

Quadro 15: Etapas da pesquisa.
Fonte: Elaborado pelo autor da tese

Já, na figura 14 abaixo nós apresentamos, esquematicamente, os caminhos percorridos na pesquisa.

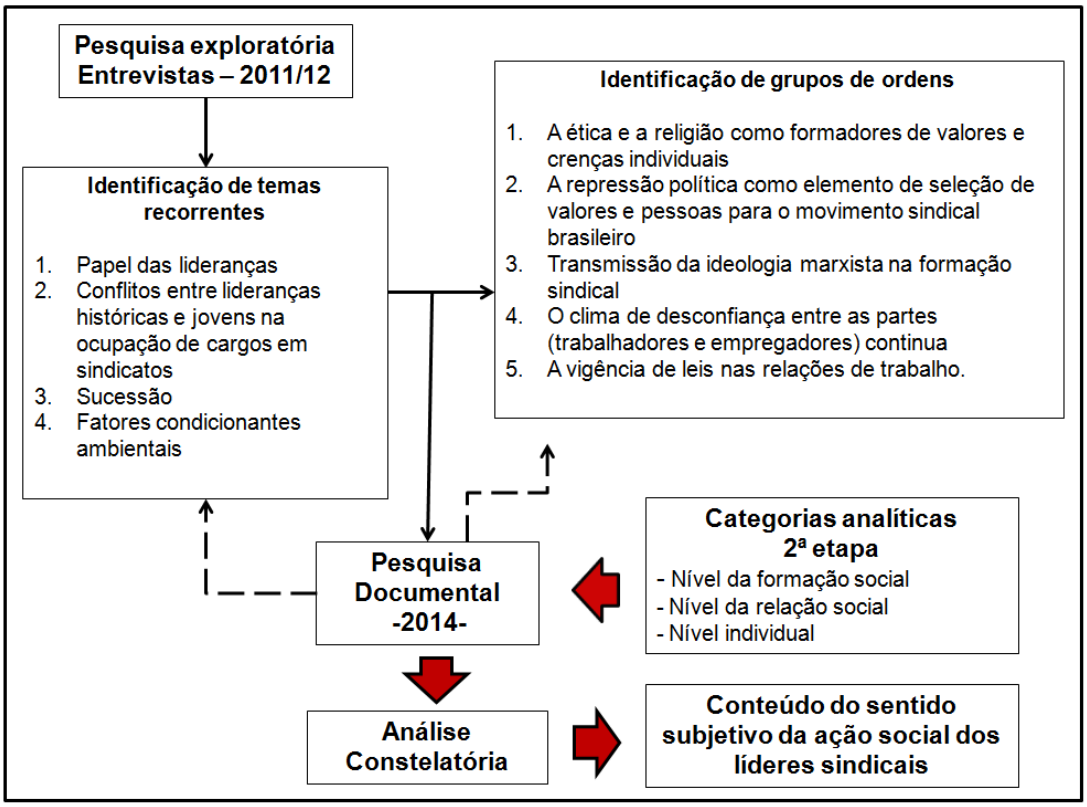


Figura 14: Desenho da pesquisa.
Fonte: Elaborada pelo autor da tese

7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

7.1 Pesquisa exploratória – 2011-2012

Paralelamente com o estudo da teoria weberiana apresentada nos capítulos 2, 3 e 4 do nosso referencial e também do tema liderança apresentado no capítulo 5, avançamos no estudo de Relações de Trabalho (RT), em especial, no estudo do sindicalismo brasileiro. Apresentamos algumas afinidades eletivas entre os três campos de estudo na introdução da tese. Agora procuraremos caracterizá-las de forma mais objetiva.

Como dissemos na introdução da tese, o sindicalismo brasileiro foi escolhido exatamente por ser subtema de RT. Se após a introdução nenhuma menção se fez ao campo de RT é porque deixamos para este momento do nosso relato de tese a tarefa de caracterizar o que nele realmente nos interessa.

Quando fomos a campo em agosto de 2011 já estavam claros para nós as contribuições de alguns dos principais autores deste campo (Kochan & Weber, 1985; Kochan, Katz & McKersie, 1986; Rodrigues, 1992; Edwards, 1995; Antunes, 1995; Chaison, 1996; Heckscher, 1996; Hyman, 1996; Kochan, 1997, 2004; Guimarães & Carvalho neto, 2006; Freeman, Boxall & Haynes, 2007; Guimarães, Hirata & Sugita, 2009), principalmente no que diz respeito às escolhas estratégicas dos atores sociais na formulação das políticas de relações de trabalho. No ano seguinte acrescentamos em nosso repertório de consultas o texto de Amorim (2012). As questões formuladas nas entrevistas de 2011 denunciam este fato. Por isto, na análise dos achados da pesquisa, na inserção de 2011 há um maior número de referências a conteúdos de RT e de liderança, e menos de Weber. Em 2012 há maior número de referências a RT e Weber, e a partir das análises da pesquisa documental, há um equilíbrio entre os três campos. Unindo os três campos de estudos, a partir deste ponto da pesquisa, já se pode falar em um estudo de liderança como relação social em sindicatos brasileiros.

Assim, seguindo a proposta da metodologia apresentada, foram realizadas duas inserções de campo, como etapa exploratória. A primeira em agosto de 2011, quando foram realizadas 12 entrevistas; e a segunda em agosto de 2012, quando foram realizadas 14 entrevistas. Já a segunda etapa, a explicativa, segundo a metodologia weberiana, constou da análise documental referente à origem das ordens identificadas na etapa exploratória, de suas reproduções em cursos de formação sindical e dos seus efeitos nos temas cotidianos das relações sociais entre os sindicalistas. Esses procedimentos visaram atender às exigências do método interpretativo weberiano, introduzido no nosso referencial e detalhado na nossa

metodologia (Weber, 1981, 2004, 2006).

7.1.1 Primeira inserção exploratória de campo - agosto de 2011

Na primeira inserção foram entrevistados 12 dirigentes divididos da seguinte forma: 9 dirigentes sindicais de trabalhadores e 3 dirigentes sindicais de empregadores, sendo 11 de São Paulo e 1 de Minas Gerais, caracterizados de acordo com quadro 16, abaixo.

Entrevistado	Estado	Natureza do sindicato	Cargo	Em atividade sindical desde...
E1	SP	Trabalhadores	Diretor	1984
E2	SP	Trabalhadores	Secretário geral	Década de 1980
E3	SP	Trabalhadores	Diretor geral	Década de 1980
E4	SP	Trabalhadores	Diretor- jovem	2005
E5	SP	Trabalhadores	Jovem sindicalista	1994
E6	SP	Trabalhadores	Secretário geral	Década de 1980
E7	SP	Trabalhadores	Diretor financeiro	Década de 1980
E8	SP	Trabalhadores	Presidente	Década de 1980
E9	MG	Trabalhadores	Presidente	Década de 1990
E10	SP	Patronal	Presidente	Década de 1980
E11	SP	Patronal	Presidente	Década de 1980
E12	SP	Patronal	Presidente	Década de 1980

Quadro 16: Caracterização dos entrevistados da primeira inserção de campo, agosto de 2011.
Fonte: elaborado pelo autor desta tese.

Não se havia definido, ainda, todo o escopo da pesquisa. O teor das questões sobre liderança na relação social e a metodologia de Weber ainda não estavam claros, pela nossa incipiência de conhecimento das teorias weberianas. Nesse momento, tendo como base conhecimentos, preponderantemente, do campo de Relações de Trabalho e do campo de liderança, achou-se conveniente organizar os achados de pesquisa em temas, que pudessem dar pistas de como se encontrava o movimento sindical brasileiro. Das entrevistas emergiram quatro temas predominantes, que procuramos relacionar, de modo ainda experimental, aos tipos ideais weberianos, preparando para que no futuro pudéssemos fazer análises mais detalhadas. As entrevistas sugeriram uma profusão de temas, mas devido ao direcionamento das questões levantadas, os que mais se destacaram segundo o sentido das falas dos entrevistados foram: 1- o papel dos dirigentes como lideranças do movimento sindical, 2- conflito entre as lideranças históricas e jovens na ocupação de cargos em sindicatos, 3- sucessão, 4- fatores condicionantes ambientais.

7.1.1.2 Primeiras reflexões sobre tipos, coordenação e orientação das ações e de relações sociais entre os sindicalistas

Na fase exploratória de nossos estudos, em que não havia uma visão mais ampla das estruturas dos sindicatos brasileiros, as categorias que nos orientaram no exame dos achados são aquelas apresentadas na nossa metodologia como categorias de coordenação, no nível da relação social, e as categorias de orientação, no nível individual. Ou seja, as categorias genéricas dos estudos sociológicos weberianos. Quanto às categorias de coordenação no nível da formação social, só se pôde intuir sobre suas influências a partir dos depoimentos dos entrevistados. Por isto mesmo, após o primeiro contato com o campo, nos decidimos por uma pesquisa em duas etapas.

Apesar das limitações descritas, já na primeira inserção de campo os elementos relativos à estrutura de dominação nas formações sociais puderam ser intuídos e alguns elementos da vigência de ordens pressentidos. Estes elementos foram pontuados já nesta análise, por se tratar de uma versão atualizada da análise de resultados. Por isto, já após a primeira inserção, nos pareceu o encadeamento lógico de sequência da pesquisa um retorno ao campo para identificação das ordens e uma pesquisa documental para entendimento do conteúdo das ordens e das estruturas de dominação em sindicatos.

7.1.1.2.1 Tema 1: O papel dos dirigentes como lideranças do movimento sindical

Conforme o aporte teórico de RT que tínhamos disponível à época, compreender o papel das lideranças na determinação da estrutura de dominação da organização significa reconhecer com Weber (2006) que as ações dos indivíduos são dotadas de sentido e que as considerações de Kochan, Katz & McKersie (1986) de que as escolhas estratégicas dos atores sociais são os elementos propulsores dos sistemas de relações de trabalho são verdadeiras. Decorre também das observações de Nelson (2010), que a cada modelo de estrutura de dominação corresponderia um modelo de liderança e de legitimação.

Neste primeiro momento estávamos mais preocupados com as questões atuais do sindicalismo, mas foram os próprios entrevistados que se referiram às décadas de 1970-80 como sendo a gênese dos conteúdos das suas relações sociais, quando o sindicalismo brasileiro possuía em suas lideranças combativas uma similaridade com o tipo ideal de dominação carismática de Weber. Ou seja, uma referência de natureza pessoal, um conteúdo heroico combativo e um desejo revolucionário de transformação em relação às estruturas

permanentes que condicionavam as relações de trabalho no Brasil, tudo isto legitimado pela reivindicação do direito de representação em relação a uma classe específica: a dos trabalhadores.

Por isto, a análise deste tema, balizado apenas pelo conteúdo das entrevistas, sugere que o movimento sindical brasileiro de trabalhadores não atingiu o estágio de prescindir da referência do heroísmo dos líderes carismáticos[22] que caracterizou o novo sindicalismo. Mas, sobretudo devido ao relativo pouco tempo dos fatos históricos que engendraram um novo posicionamento da participação política dos trabalhadores nos assuntos relacionados ao trabalho e nos rumos do país (participação no governo, por exemplo), pode-se dizer que uma análise das relações sociais entre sindicalistas deveria considerar as lideranças sindicais históricas (décadas de 1970-80) como mitos vivos. Isto devido às suas visíveis influências nos pares e opositores. Por isto, um estudo da estrutura de dominação das associações sindicais, por meio das declarações de seus membros, mostra que a estrutura de autoridade seria mais bem representada pelo que Weber (2004) considera a conjugação entre carisma e tradição.

A relação de proximidade entre o séquito e o dirigente e a relação de caráter pessoal é característica de dois tipos de dominação weberianos (carismático e tradicional). O movimento sindical dos trabalhadores não dá mais mostras de estruturas típicas de dominação carismática, mas é bem contundente a caracterização de resquícios desta estrutura de dominação, fruto do heroísmo das décadas de 1970-80, conforme exemplificado no seguinte depoimento:

> [...] o presidente confia na minha pessoa, no meu trabalho. São balizadores que me dão satisfação pessoal. (E1T-11)

O carisma continua legitimando as relações sociais sendo, portanto, em muitos casos, a medida de valor para ações individuais e de percepção da realidade do sindicalismo, conforme se observa nesta outra fala:

> [...] até a hora que ele entender que eu não tenho mais capacidade, perder a confiança, ou coisa assim. (E1T-11)

Entretanto, não se poderia apreender todo o escopo de legitimação da atuação dos

[22] "Líderes carismáticos" se relacionam com o tipo de dominação carismática antiautoritária apresentada no capítulo 4 do nosso referencial (Weber, 2004). Falamos do tipo carismático plebiscitário elaborado por Weber. Embora não houvesse para nós uma total clareza de seu significado em 2011, já era de domínio comum o conceito de liderança carismática utilizado pela nova liderança (Khanin, 2007).

dirigentes tomando-se como base a orientação típica carismática, de natureza afetiva ou emocional. A tradição, como forma de orientação típica de ações sociais, faz-se perceber nas falas dos entrevistados que justificam suas atitudes pelo acolhimento recebido das pessoas mais antigas no movimento sindical:

> [...] com humildade fiz o trabalho de base... a diretoria valorizou, conseguiu enxergar isso... O próprio presidente e depois os diretores entenderam que a forma como eu me conduzi não tinha porque não vir a somar de novo. (E6T-11)

Recordando o que Weber ensina, na tradição a figura do líder carismático é substituída por uma memória e consolidada em uma instituição. Para Weber, a estrutura de dominação carismática é transitória, enquanto as estruturas tradicionais e burocráticas são permanentes. Em sindicatos brasileiros não ocorreu essa substituição, há uma coexistência entre os dois modos de orientação para relações sociais. Há líderes históricos carismáticos convivendo com os emergentes, e buscou-se perenizar os efeitos das relações de conteúdo carismático através de instituições, operando dentro do escopo de instituições que se aproximam de estruturas do tipo burocrático. Exemplifica esse fato a adoção de formas de comando diferenciadas em alguns sindicatos, como algumas iniciativas com o sistema de colegiado, composição política, diretorias, etc. Por exemplo, os sindicalistas justificam a adoção do sistema colegiado como tentativa de "diminuir o poder de decisão centralizado", que também é um conteúdo teórico de Weber (Weber, 2004, v. 2, p. 187-580):

> [...] diminuir os poderes, ao invés de ter um cara, o chefe dos índios, você tem vários. Uma gestão coletiva que foi objeto de muito discurso. (E7T-11)

O relato de um sindicalista de trabalhadores apresenta a considerável resistência enfrentada para que o modelo de colegiado fosse implantado. Isto depõe pela perpetuação de feudos carismáticos ou tradicionalistas nas organizações sindicais:

> O colegiado ganhou com um voto de diferença, votaram 230 delegados. Como a diferença foi pequena, apenas 1 voto, o outro lado ficou muito nervoso, mas é o exercício da democracia... (E7T-11)

As justificativas para permanência do sistema antigo que centraliza decisões nas mãos de algumas pessoas variam. Algumas denotam uma orientação tradicional, fundamentadas na continuidade do *status quo* e na permanência de privilégios, como a que extraímos de um

depoimento:

> Difícil atrair novas lideranças, não se encontram pessoas que queiram atuar sem nada em troca. (E7T-11)

Mas não é só isto. A resistência orientada pelo conteúdo herdado do carisma e do tradicionalismo solapam as decisões da maioria, implantando recursos ou costurando alianças que os levam a mudança na forma, mas não implantam um conteúdo novo para relações sociais. Por isto, observou-se que, mesmo operando num sistema de colegiado, existem algumas secretarias dentro dos sindicatos com decisiva preponderância sobre as outras:

> É óbvio que tem dirigentes de muito peso político dentro da entidade, pessoal que vem de muitos anos. Hoje, para formar um quadro político é preciso muito investimento, muito tempo de dedicação. (E2T-11)

Weber (2004, v. 2, p. 193) discute a instabilidade da administração democrática ao afirmar que "onde quer que exista, a administração diretamente democrática é instável", o que depõe favoravelmente por uma centralização de decisões relevantes nas mãos de determinados líderes.

7.1.1.2.2 Tema 2: Conflitos entre lideranças históricas e jovens na ocupação de cargos em sindicatos

Todavia, baseado nos depoimentos exibidos até aqui, acreditamos que esta assimetria de poder e de decisão persiste devido à presença de feudos carismáticos, principalmente no movimento de trabalhadores. Lembramos, ainda, que Weber (2004, v. 2) define democracia como um regime em que todos os participantes da associação têm igual capacidade (de acesso e de competência) de assumir a direção da associação.

O que se percebe é um zelo característico pela obra criada ao longo do tempo, que se manifesta como um filtro que seleciona quem pode contribuir ou não pela obra (representação da classe trabalhadora), como exemplificado nestes recortes:

> [...] um sindicato como o nosso, que tem essa história, nunca enveredou por um caminho 'como esse'. As pessoas entram aqui porque tem um 'recorte' ideológico, um perfil para defender os interesses dos trabalhadores. (E2T-11)

> [...] não se encontram pessoas com esse perfil de se dedicar gratuitamente. O risco

> que você corre é o de atrair uma pessoa que pode ceder ao ‘desvio’ muito fácil. É um pouco da vigilância que se faz. Faz-se uma leitura do perfil das pessoas. (E7T-11)

Os depoimentos anteriores são de sindicalistas de trabalhadores, mas a representação dos empregadores também enfrenta seus desafios. Assim, o zelo por ideias e ideais é característica de ambas as representações, donde se depreende haver resistência a mudanças mesmo quando o discurso segue caminho contrário, como exemplificado a seguir:

> [...] se sou uma tese vencida, no meu ver, teoricamente, seria obrigado a levar a tese adversária, mas evidentemente ela vai ser enfraquecida, pois não estou convencido. (E10P-11)

A convivência entre o ‘que sempre foi’ (tradicional) e a vontade de renovação parece caracterizar a relação de autoridade nos sindicatos brasileiros na atualidade. Vários depoimentos colocaram condições para adesão a ideias:

> O sindicato é uma coisa que entra no sangue, na alma da pessoa. (E4T-11)

São colocadas condições para adesão de novos participantes, sendo que a disponibilidade pessoal para abraçar a causa sindical é considerada essencial:

> [...] é mais pela disponibilidade, doação. (E7T-11)

> É como eu coloquei, nesses vários projetos a gente tá sempre tentando buscar inserir esses jovens no nosso movimento sindical. O jovem que está se preparando, só estudando, ele não quer saber de ser um líder sindical, ele quer saber de se preparar para ser um doutor. Ele não quer saber de pegar uma fábrica e pegar um sindicato. Temos essa dificuldade. (E2T, 2012)

Há, além disto, um sentimento de sacrifício justificado, por parte do dirigente, como é exemplificado no próximo depoimento, o que nos remete à autojustificação como meio de coordenação em Weber (2004):

> [...] eu tenho doado a minha vida. (...) eu tenho uma filha de 7 anos e é frequente não passar um fim de semana com ela. Não se consegue conciliar família e movimento sindical. É uma decisão sua... (E5T-11)

Essas condições recebem tratamento ideológico que justifica a doação e o sacrifício pessoal, que se expressa no discurso dos jovens buscando se espelhar nos exemplos dos mais

velhos. Ainda aqui, se manifestam aspectos do tradicionalismo que são frutos dos mecanismos de transmissão de ideologias em cursos de formação sindical. Estes cursos serão objetos de nossa análise explicativa na segunda etapa da pesquisa.

> [...] quem veio da ditadura militar eu tenho como líder maior [...] não passei por tortura, eles passaram [...] eu tenho eles, mesmo os que já morreram, que eu convivi, como guerreiros. Que se doaram para tentar mudar o sistema. (E5T-11)

Uma transformação da estrutura de autoridade como entendem os autores (Weber, 2004; Nelson, 2010) que justificasse a classificação por outro tipo ideal deve ser mais profunda: deixar de ser A para ser B. Não se verifica isso em sindicatos brasileiros. Essas organizações parecem não seguir esse rito. Adaptam-se, mudam muito paulatinamente, o que é compreensível pela sua natureza. O que explica, por exemplo, a assimilação cautelosa de participantes jovens em seus quadros, exemplificado por suas políticas de adesão:

> Fazemos seminários para jovens trabalhadores, pessoal que não sabe o que é sindicato. Aí a gente traz lá, 200, 300 pessoas e ali "garimpa" algumas riquezas. Porque está difícil hoje, pessoas que queiram entrar no movimento sindical. Dá treinamento em módulos, oratória, cursos de negociação. (E3T-11)

Mas a abertura para participação nas grandes decisões das instituições é vetada, como exemplificado no depoimento:

> O movimento sindical fala muito da entrada do jovem no movimento, faz um discurso sobre o jovem, mas na prática não é nada disso, e quando colocam algum jovem no sindicato, ele não tem poder de decisão nenhum, que é o contrário do que aconteceu aqui no [...]. (E4T-11)

Existem críticas, também, sobre as políticas de adesão de jovens e ao monitoramento que se faz de suas atividades:

> Não é todo sindicato que teve essa renovação igual o [...] teve. Recentemente nós tivemos uma reunião da juventude e um dos sindicatos mandou um jovem lá que tinha 58 anos. Nada contra, mas era o mais jovem do sindicato. (E4T-11)

E quanto à participação deles em diretorias:

> Nossa diretoria foi montada na ponta do lápis. Nós colocamos 30% de jovens, 30% de mulheres e ficaram alguns "jurássicos", porque não tem jeito de soltar

> tudo na mão da meninada. (E3T-11)

Ainda aqui a conjunção entre carisma e tradição é observável, apesar das iniciativas de se estabelecer formas de adesão e políticas de assimilação desse contingente mais jovem. Das iniciativas citadas consta o esforço para adequação da linguagem, como recurso estratégico de captação de jovens, atestado em depoimento:

> Ele (o jovem) vem com a ideia de fazer aula. Aos poucos a gente fala com ele de sindicato. Se você chega numa assembleia de jovens e começa sua palestra - companheiros e companheiras!!! pode ir embora, que acabou a assembleia. (E4T-11)

Para o jovem, todavia, esse discurso soa como mecanismos de defesa dos mais velhos, defendendo suas posições e cargos, que têm nos jovens recursos de mão de obra para realizar as atividades dos sindicatos:

> São poucos sindicatos que tem anseio de treinar jovens, porque muita gente quer perpetuar no cargo. (E3T-11)

Percebemos desde as primeiras entrevistas que os sindicalistas de trabalhadores percebem o sindicato também como um campo de disputas internas, a exemplo do que ensinava Weber sobre o conceito de "luta" pela seleção de relações sociais em associações comunitárias e associativas (Weber, 2004, v. 1, p. 23-26). Esse aspecto é evidenciado no sindicalismo atual e pode oferecer observações importantes para se pesquisar tipos de dominação nas relações sociais. Em que bases se estruturam as racionalidades dos argumentos das correntes dessa relação social conflituosa nos sindicatos? Como explicar teoricamente o conflito entre os dirigentes? O que é mais importante para o sindicalismo brasileiro atual, a seleção de pessoas ou ideias? Só a investigação mais detalhada pode responder a essas questões. Nas duas inserções foi identificado o conflito descrito na fala a seguir. Não se pode descartá-lo:

> [...] Olha (risos), essa pergunta é boa! Existem dois tipos de sindicalistas históricos. Aqueles que acham que vão ficar na estrutura do sindicato a vida inteira, que acham que isso aqui é uma carreira [...] você tá no local de trabalho você entra como ajudante, depois vira encarregado, aqui não é isso. [...] Se numa discussão das ideias alguém coloca suas prerrogativas superior a do outro, não tem discussão. Não é mesmo? [...] Não, não me enxergava como diretora. Eu uma

> guria nova, mulher[23]. Eu falo com ele e ele simplesmente não conseguia me notar. (E6T-12)

Esse depoimento exemplifica a visão de Weber (2006) sobre cultura. Diferente da visão antropológica que propugna por uma cultura normativa, Weber a entende como campo de disputas entre os indivíduos, onde pessoas e grupos influentes tentam impor suas visões de mundo, suas crenças e valores sobre os demais. Os conflitos daí surgidos funcionam como selecionadores dos comportamentos desejáveis a serem adotados pelos envolvidos nessa disputa.

Weber argumenta, ainda, que numa relação social "não concordar com uma ordem vigente ou tentar contorná-la não invalida sua influência como formadora de sentido da ação social". Está presente nesta fala o caráter tradicional que permeia as convenções internas dos sindicatos com referência às lideranças do novo sindicalismo e as lideranças emergentes (Weber, 2004, v. 1, p. 19).

O que leva à análise da 3º tema secionado para esta pesquisa.

7.1.1.2.3 Tema 3: Sucessão

Para Weber (2004), um momento crucial na determinação da revisão da estrutura de dominação organizacional ocorre no momento de sucessões. Os sindicatos brasileiros aproximam-se do momento de substituição de suas principais lideranças históricas por impossibilidade física do dirigente remanescente do período de combativo carismático, em manter o posto (aposentadorias) ou quando a liderança sai para se dedicar à política partidária, ocupando cargos no governo. Quem os sucederá e qual forma estrutural de organização esse evento engendrará? Abordando situações particulares em organizações sindicais, obtivemos a seguinte resposta:

> Não tem ninguém que substitui, não achamos substitutos para ele... [...] Está difícil hoje, pessoas que queiram entrar no movimento sindical são raras. (E3T-11)

Parece que alguns fatores foram importantes para o desenho atual do sindicalismo de empregadores brasileiro, dentre eles a semelhança com o movimento de trabalhadores. Nos sindicatos de empregadores foram entrevistadas duas pessoas que herdaram do pai a

[23] Sobre as políticas da CUT para gênero e juventude, podem se verificar os conteúdos de CUT (2013) e CUT (2013a), cartilhas referenciadas nos nossos documentos analisados.

possibilidade de presidir um sindicato. Um comportamento de patrimonialismo em sindicatos de empregadores:

> Meu pai me influenciou, criou em mim uma vontade de sucedê-lo. Nós trabalhávamos juntos. Foi uma sucessão natural, normal. Eu já conhecia a casa, já conhecia os antigos, tinha bastante trânsito em toda a casa. (E12P-11)

> Fui naturalmente assumindo postos a convite dos pares. Não busquei cargos. Acabei entrando na FIESP pelo grupo de jovens. Aprendi com meu pai. (E11P-11)

Como caracterizar esta situação em aproximação a um quadro típico ideal senão por princípios tradicionais? Não há como deixar de relacionar tal situação com a discussão sobre "dominação patrimonial e dominação patriarcal" (Weber, 2004, v. 2, p. 233-287). No entanto, como esse fato se desenvolve numa estrutura burocrática, com eleições e sustentada por leis, poderíamos considerar sindicatos burocracias consolidadas? Estaria se falando de qual estrutura de dominação nesse momento?

De acordo com os depoimentos, em sindicatos brasileiros parece natural a perpetuação de presidentes em cargos, conforme exemplificamos a seguir:

> Não consegui ninguém para me substituir. Eu acho importante a renovação. Estou no quarto mandato, sou presidente há 10 anos. Tá na hora de eu sair..., quatro mandatos... Não vou me olhar no espelho daqui a 40 anos e dizer: você ficou por 40 anos presidente de um sindicato. (E11P-11)

> Eu nunca disputei cargo. Essas coisas foram acontecendo naturalmente. O outro presidente ficou 20 e poucos anos. Já sou presidente do sindicato há vinte anos (E10P-11)

> [...] depois desse período de fortalecimento, a partir de 2003, eu ocupei a presidência do sindicato pela primeira vez. Sou presidente há 9 anos. (E12T-11)

Mas a explicação para buscar reeleições pode ter explicação também nas consequências que a atuação sindical gera para os sindicalistas em relação ao antigo emprego. Em alguns casos eles não conseguem recolocação profissional.

> Depois que você entra (no movimento sindical), você tem um caminho, não dá pra voltar atrás. É rotulado, igual preso, [...] é a mesma coisa no movimento sindical. Depois que você sai do sindicato, você tem que arrumar uma outra solução. Pra tua base você não volta mais. (E4T- 11)

Como observamos, as justificativas para perpetuação nos cargos são várias. No próximo recorte podemos identificar elementos do que Weber conceitua como sendo os dispositivos de manutenção da estrutura de dominação, a dominação pela administração e a dominação pela organização.

> Foi bem natural, aqui no sindicato nós não tivemos disputas. Estou trabalhando para identificar pessoas que tenham perfil para me suceder. No outro sindicato que eu presidi também foi assim, fiquei 10 anos como presidente. (E10P-11)

Mas no nosso contato com eles e também pelos depoimentos recebidos, observamos que essas lideranças estão concluindo um ciclo, e a estrutura organizacional tenderá a ser preparada para essa nova fase. As lideranças históricas foram e continuam sendo referências para um modo de agir sindical, mas outro ciclo deverá se iniciar. O exemplo da experiência narrada de colegiado parece ser um caminho interessante, mas seria este um exemplo de colegiado autêntico? O que ocorrerá aos sindicatos quando essas lideranças se aposentarem, justo no momento em que se pode falar de um renascimento sindical no Brasil? (AMORIM, 2012). Se há apatia, ela precisa ser vencida, como salienta este entrevistado:

> O companheirismo é um problema sério porque você acaba aceitando o 'fardo'. Não é porque você tem amor ao poder eterno. [...] ninguém tem a disponibilidade ou a atitude de aceitar e levar. Então acaba havendo um comodismo por muitos presidentes [...] que ficam 8 a 10 mandatos. (E11P-11)

Certamente, no futuro, as categorias representadas deverão ser mais proativas na condução de seus interesses em base mais seguras, como já percebem algumas lideranças:

> Aqui tem muito cacique e pouco índio. Todo mundo aqui é doutor. Quando você trata todo mundo igual, a liderança se estabelece. (E12P-11)

Ainda assim, quando se fala de sucessão observa-se o zelo pela obra em curso:

> Porque eu acho muito importante criar uma sucessão com pessoas que se dediquem. É o que eu tenho tentado fazer. Criei oportunidade para que haja sucessão, mas uma sucessão sadia. Que você saia e diga assim: eu não abandonei o sindicato. Diga: eu deixei em boas mãos. (E11P-11)

> [...] então você vai ver que tem uma predominância da direção que é dos plásticos. Originalmente do plástico, e que vem ali de 85 (1985), da composição que é de quando eles conquistaram o sindicato, em 85... (E1T-11)

7.1.1.2.4 Tema 4: Fatores condicionantes ambientais

Se o marco histórico de sindicalismo combativo brasileiro data do final da década de 1970 e dos anos 1980, nos anos 1980 já se falava sobre a crise do sindicalismo mundial. Pesquisadores atribuíam esse fenômeno às transformações tecnológicas e organizacionais então desencadeadas para aumentar a competitividade, bem como ao processo de liberalização dos mercados, ocorridas no Brasil dez anos depois dos países centrais, na transição das décadas de 1980/90 (Guimarães & Carvalho Neto, 2006). Fato é que acontecimentos nos ambientes sociais, políticos e macroeconômicos são condicionantes na forma de atuação organizacional, e em sindicatos não foi diferente. Esta perspectiva de análise não é nova. Por exemplo, Weber (1981) realizou seu famoso estudo da ética protestante considerando a estreita relação entre as ações individuais e os fatores condicionantes ambientais.

Para o sindicalismo as mudanças ambientais foram identificadas nos depoimentos, mas a postura adotada foi reativa, na maioria dos casos:

> O comando que antecedeu e o comando que estava ali não tinha a sensibilidade para perceber que o espaço devia ser ocupado por pessoas que tinham vontade de mudar. (E1T-11)

A estratégia mais geral na década de 1990, adotada pelas organizações sindicais, identificada pelos pesquisadores de RT (Rodrigues, 1992; Edwards, 1995; Antunes, 1995; Chaison, 1996; Heckscher, 1996; Hyman, 1996; Kochan, 1997, 2004; Guimarães & Carvalho neto, 2006), foi de passar de motor social de reivindicações coletivas quanto ao modo de trabalho e suas consequências para uma postura de prestador de serviços.

Esta postura perdurou por toda a década de 1990 até a primeira década dos anos 2000. Os depoimentos apontam para uma tomada de postura mais recente rumo às demandas atuais para a representação sindical, o que sugere uma mudança de foco das associações sindicais, frente às demandas ambientais. Essa postura do início dos anos 1990 levou a uma leitura degradada das ações dos sindicalistas por parte dos representados:

> O pessoal aí fala de colônia de férias, atendimento médico... não, nós procuramos mostrar o que tem o sindicato, departamento jurídico, por exemplo. Tem uma colônia também, mas o sindicato não é só colônia. O jurídico é cheio, atende 100 pessoas por dia. (E3T-11)

> Tanto o sindicato de empregadores, quanto o dos trabalhadores está sofrendo com uma leitura (externa) um pouco deformada. (E11P-11)

Quanto aos fins objetivados da atividade sindical ou referente ao sentido da ação sindical, confrontada pela concepção heroica do novo sindicalismo das décadas anteriores, existem depoimentos que denunciam a distorção daqueles princípios:

> Hoje nós temos uma série de sindicatos que não servem para outra coisa que não seja para ter seus dirigentes vivendo de forma "nababesca". Muito dinheiro envolvido, imposto sindical e outras taxas que existem. (E2T-11)

Também, em relação à aplicação dos recursos dos sindicatos:

> Quando você faz uma assembleia hoje no final tem cerveja, tem churrasco, e o cara cobra no final: cadê a minha cerveja, o meu churrasco. Não há mais aquele enfrentamento da década de 1980. A conjuntura mudou, o empregado é mais consciente, os momentos de crise são mais raros hoje. (E7T-11)

O que se observa é uma mudança de perspectiva para o movimento sindical em decorrência dessas mudanças ambientais:

> O sindicalista (do trabalhador) não é mais um mero fazedor de greve, que apenas vive brigando por salários. Ele está bem assessorado por economistas e outros profissionais, e também entende de produtividade. O discurso está mais próximo. Uma postura diferente o coloca em risco. Há diálogo e alinhamento. (E10P-11).

Faz parte dessa nova perspectiva um controle maior dos meios de diálogo e comunicação com as bases:

> [...] com o uso da mídia eletrônica o trabalhador tem ficado cada vez mais longe do sindicato. Gente... cuidado com esse negócio, porque o trabalhador está cada vez mais longe da realidade da fábrica, isso vai acomodando a diretoria. (E7T, 2011)

Ainda sobre a relação com os opositores:

> [...] os patrões usam negociadores profissionais, são lideranças históricas. São negociações abertas. (E7T, 2011)

Mudou também a relação com os trabalhadores:

> [...] o trabalhador também mudou. Começou a ter informações e passou a cobrar mais dos sindicatos. Esse é o trabalhador que conheço? Está discutindo coisas que afetam a vida de todos. O perfil do trabalhador está mudando. (E1T, 2011)

Também a linguagem é objeto de atualização:

> [...] você fala: pessoal, galera... não é mais linguagem do velho sindicalismo. (E4T, 2011)

7.1.2 Segunda inserção exploratória de campo - agosto de 2012

Na segunda inserção, foram entrevistados 14 dirigentes divididos, da seguinte forma: 10 dirigentes sindicais de trabalhadores e 4 dirigentes sindicais de empregadores, sendo todos de São Paulo. As questões das entrevistas constam dos apêndices 2 e 3, páginas 341 e 343, respectivamente, e os respondentes são caracterizados de acordo com o quadro 17 abaixo.

Entrevistado	Sindicato	Natureza do sindicato	Cargo	Em atividade sindical desde...
E1	Metalúrgicos - CUT	Trabalhadores	Presidente	1978
E2	Metalúrgicos - CGT	Trabalhadores	Diretor	2000
E3	Metalúrgicos	Trabalhadores	Diretor	1992
E4	Bancários	Trabalhadores	Presidente	2000
E5	CNM	Trabalhadores	Presidente	1993
E6	CUT- jovem	Trabalhadores	Diretor	2001
E7	Metalúrgicos	Trabalhadores	Diretor	1972
E8	Metalúrgicos	Trabalhadores	Presidente	Década de 1970
E9	Metalúrgicos	Trabalhadores	Diretor	1980
E10	Metalúrgicos	Trabalhadores	Diretor	Desde 1955
E11	Químicos	Patronal	Consultor	1960 - Relações trab.
E12	PNBE – Inst. ETICO	Patronal	Consultor	1981
E13	Químicos	Patronal	Presidente	1984 - relações trab.
E14	FIESP	Patronal	Diretor FIESP	2000

Quadro 17: Caracterização dos entrevistados da segunda inserção de campo, agosto de 2012.
Fonte: elaborado pelo autor desta tese.

Na segunda inserção de campo, uma preocupação mais que as outras, naturais ao se construir um desenho de pesquisa, tomou corpo para o pesquisador. Já mais instruído em Weber perguntou-se: como determinar o sentido subjetivo das ações sociais dos líderes e dos dirigentes sindicais para cumprir o programa de pesquisa interpretativo weberiano? O que equivaleria a perguntar: qual deveria ser o conteúdo das perguntas veiculadas nas entrevistas

para que o sindicalista respondente expusesse suas crenças e valores norteadores das suas relações sociais, de modo espontâneo?

Como já dissemos, na primeira tentativa de conhecer as especificidades do campo, os estudos da teoria weberiana eram ainda incipientes. Pode-se perceber pelo apêndice 1 na página 340, roteiro de entrevistas da primeira inserção, que não se tinha uma ideia clara do que seria um estudo interpretativo nos moldes weberianos. Mesmo que se tivesse uma noção pouco estruturada dos tipos ideais, faltava um entendimento mais claro do que seria um estudo de natureza sociológica, que explorasse o conteúdo das relações dos atores sociais. A dificuldade em se superar o viés psicológico, sondando e ressaltando preferencialmente percepções dos líderes e liderados através das entrevistas, ficou muito evidente.

A inserção de 2012 coincide com a construção do projeto de pesquisa. A partir deste momento as categorias analíticas retiradas de Economia e Sociedade (Weber, 2004), apesar de não terem o formato atual, passaram a ser a referência das buscas. Por outro lado, elas denunciavam a limitação do método de coleta apenas por entrevistas semiestruturadas. Poder-se-ia sondar intenções dos entrevistados, todavia não se poderia afirmar que estas intenções se tornariam ações sociais. Se o objetivo era conhecer o sentido subjetivo das ações, e a natureza das relações entre atores sociais, esta técnica de coleta seria incompleta. Foi revisto o roteiro de entrevistas para 2012 com base nestas categorias. Foram formuladas algumas perguntas, mantendo o escopo de historiografia, uma vez que as respostas às perguntas sobre trajetória de vida e relações interpessoais, da primeira inserção, haviam trazido resultados animadores. Ainda na primeira inserção, alguns aspectos estruturais e históricos, como a gestão e coordenação de sindicatos, a sucessão dos dirigentes, as relações com lideranças históricas e a agenda para os sindicatos, afirmavam a pertinência de contribuição pela narrativa para construção do entendimento das ações e das relações entre estes atores sociais. Passou-se, então, a considerar a técnica de entrevistas semiestruturadas como o primeiro contato com a realidade dos sindicalistas. Todavia, era preciso equacionar como seriam preenchidas as lacunas que, como se vislumbrava, seriam deixadas pelas entrevistas.

Sendo assim, na segunda inserção tomou-se o cuidado de reforçar os elementos de trajetória de vida presentes na primeira inserção, oferecendo possibilidades para que o respondente emitisse juízos de valor. Foi dada maior liberdade para o respondente para que ele expressasse angústias e expectativas, e buscou-se uma abordagem mais pessoal nas questões. O objetivo era que o respondente realmente se posicionasse e defendesse suas ações (expusesse seus valores e crenças pessoais), e se situasse de forma crítica frente às relações sociais (indicasse objetivos pessoais e coletivos buscados na relação com os pares e

liderados). Serviram de guias para elaboração das questões propostas aos entrevistados, na segunda inserção, dois recortes de autores contemplados no referencial teórico desta tese, apresentados a seguir.

> (...) a sociologia da ação trata como racional um comportamento que esteja em condições de fornecer uma explicação que possa ser enunciada do seguinte modo: "é racional todo o comportamento Y, em relação ao qual se possa afirmar que X tinha razões válidas para fazer Y, porque..." (Boudon, 2006).
>
> Portanto, deve-se partir do princípio de que todo ator tem sempre razões que ele considera válidas para fazer o que faz, e tentar por todos os meios à disposição identificar essas razões (...). Esse cuidado é importante porque interpretações irracionais podem ser sedutoras, fáceis e facilmente influentes, mas podem ser falsas. Donde deriva um dos problemas mais difíceis para pesquisadores: a qualidade e validade dos enunciados para explicar comportamento dos atores. Esses erros podem ser tanto de se confundir comportamentos racionais com irracionais, quanto ao tipo de racionalidade em questão (Weber, 2006).

Tendo já definido que seriam exploratórias as contribuições oferecidas pelas entrevistas, decidimo-nos por dar um passo adiante na compreensão das razões válidas para as relações sociais ao adicionarmos, de forma definitiva nas nossas análises, os conceitos de dominação e de ordem. É que, durante as disciplinas obrigatórias do curso de doutorado, optamos por aquelas que nos colocavam em contato mais estreito com conhecimentos relativos à Weber e suas teorias. Assim, utilizamos desta inserção de campo para gerar os elementos a serem explicados na segunda etapa da pesquisa: a explicativa. Adicionalmente, na defesa do projeto recebemos as orientações que reafirmaram a necessidade de uma etapa que fosse mais afinada com a forma peculiar que Weber fazia pesquisa social: a pesquisa documental. Por isto, o que se apresenta como resultados da segunda inserção de campo é um conjunto de depoimentos que expõem práticas que podem ser associadas aos três conceitos de maior impacto nesta tese sobre liderança: dominação, legitimação e ordem.

7.1.2.1 Relatos de experiências nas relações sociais que sugerem a vigência de ordens e de estruturas de dominação em sindicatos

Uma leitura das relações sociais em sindicatos brasileiros tendo como referência a sociologia compreensiva weberiana nos levou a percebê-los como formações sociais bastante singulares. Com efeito, tendo definido que a liderança seria pesquisada nas relações sociais, determinamos também que estas, como modos típicos, seriam observadas na intercessão dos

três conceitos basilares da sociologia da dominação: dominação, legitimação e ordem (Weber, 2004, v. 2). Dos três conceitos o mais aparente, cujo conteúdo pode ser acessado de modo exploratório, é o de ordem. As leis, convenções e regras de modos válidos de agir são conteúdos de ordens de fácil identificação, por isto, podem ser interpretados mais facilmente nos depoimentos. Salientamos que, ainda na segunda inserção, as categorias analíticas de coordenação no nível da relação social e as de orientação no nível individual foram as nossas referências principais.

Empiricamente, para nós, num primeiro momento, foi necessário distinguir entre: a) ordens garantidas pela atitude interna, de modo afetivo ou racional referente a valores, ou de modo religioso e b) as garantidas por interesse, por expectativas de determinadas consequências sobre o comportamento do outro, segundo a classificação de Weber (2004). Neste sentido, devido à recorrência de referências obtidas nas falas dos entrevistados, foram organizados cinco grupos de ordens (mais gerais e abrangentes) que emergiram dos depoimentos de ambas as representações. O primeiro grupo se insere na primeira categoria e os demais na segunda.

O quinto grupo de ordens, em especial, se distingue dos demais por reunir ordens vinculadas à legislação, ou seja, a conquistas de associações sindicais que foram ratificadas em acordos ou convenções coletivas de trabalho ou como leis (vinculadas à temática do ambiente organizacional). Contempla também outras interferências externas, advindas de legislações sobre direitos individuais e coletivos, indiferente da vinculação estreita ou não com a atuação dos indivíduos em sindicatos, como é o caso da legislação trabalhista.

Outra observação, num sentido mais prático, se faz necessária quanto ao sentido subjetivo da ação na análise weberiana, que procuramos em sindicatos. A ação social, como já foi mencionada anteriormente, é uma ação em que o agente orienta o sentido subjetivo visado ou imaginado pelo comportamento do outro. Já aí, é possível o reconhecimento de ordens e modos de dominação. No entanto, estávamos neste momento mais preocupados com estas manifestações em relações sociais (categorias do 2º nível). Weber já advertia que apenas em raras situações os sentidos subjetivos visados pelos participantes de relações sociais coincidem. Ou seja, mesmo orientando o comportamento em reciprocidade, não necessariamente há convergência com relação aos sentidos das ações sociais (Weber, 2004, v.1). As constelações de motivos que movem os atores podem ser diferentes. Por isto, quando organizamos estes grupos de ordens mais abrangentes estávamos preocupados em reunir as principais referências citadas nos depoimentos de modo que pudessem nos servir como elementos estruturadores para interpretação dos conteúdos de sentido das ações dos

sindicalistas. Portanto, iremos utilizá-los na análise explicativa.

Assim, a princípio, nos guiamos pelos quatro modos principais que Weber (2004) aponta como justificação das ações por parte dos agentes: racional referente a fins, racional referente a valores, afetivo e tradicional. Percebemos, assim, que a realidade dos sindicalistas estabelecia uma conversação com a teoria weberiana, por apresentar uma estreita relação entre o agir atual dos sindicalistas e os fatos históricos mais marcantes para o sindicalismo brasileiro (surgimento do novo sindicalismo; Assembleia Nacional Constituinte e direitos sindicais; reestruturação produtiva das grandes empresas; criação da CUT seguida por várias outras centrais sindicais) gerando elementos para uma análise documental futura. E, também, que esta conversação poderia se dar tendo como referência a discussão sobre autoridade desenvolvida por Weber, em especial com seus conceitos de dominação, legitimação e ordem.

Ademais, os achados sugeriram que em sindicatos é possível a visualização dos três tipos de relações sociais destacadas por Weber (2004, v. 1, p. 24-26): luta, como "propósito de impor a própria vontade contra a resistência do ou dos parceiros"; relação comunitária, quando o propósito "repousa no sentimento subjetivo dos participantes de pertencer", e; relação associativa, "quando e na medida em que a atitude na ação social repousa num ajuste ou numa união de interesses racionalmente motivados". Todavia, o esclarecimento destes tipos de luta requer uma análise mais detalhada, que só poderá ser realizada na próxima seção. Por hora, ficaremos apenas com uma proposta de classificação de achados reunidos em grupos de ordens. Nos nossos achados, identificamos afinidade nos depoimentos e os reunimos em cinco grupos. Estes grupos de ordens são estabelecidos em convenções (tradicionais ou atuais) ou se manifestam em forma de direito, como máximas de modos de agir, possuindo um quadro coercitivo para o segundo caso, e não para o primeiro. Sabemos por Weber, que estas ordens fazem parte da estrutura de dominação destes sindicatos, que são produzidas (historicamente) e reproduzidas tradicionalmente, se refletem nas relações sociais entre os sindicalistas. Na etapa exploratória nos ocuparemos apenas da identificação dos grupos. As suas origens e reprodução serão objeto da pesquisa documental, apresentada na próxima seção. Por isto, apresentaremos aqui apenas os principais depoimentos referentes a cada grupo, com o objetivo de não delongar a discussão, que será retomada na pesquisa documental.

7.1.2.1.1 - 1º Grupo de ordens - A ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais

Nesse primeiro grupo se destacou depoimentos sobre dois aspectos da realidade interna dos sindicalistas: a ética e a religião (não necessariamente juntas) como elementos orientadores de atitudes e comportamentos individuais. Nos seus estudos, Weber (1981) já considerava a ética e a religião elementos de grande valor na explicação da racionalidade humana, constituindo os elementos afetivos e tradicionais que transparecem nas relações sociais, como motivações racionais e/ou irracionais, segundo o tipo de dominação estabelecido na relação social. Como elemento de orientação, a ética e a religião são elementos vinculados à legitimação e à estrutura de dominação carismática (quando seu conteúdo é emocional ou afetivo), e à tradição (quando seu conteúdo se prende à santidade da tradição) (Weber, 2004). Identificaram-se entre os depoimentos de sindicalistas várias referências aos elementos da ética e da religião como formadores da racionalidade individual. Dentre eles destacou-se os seguintes:

> [...] Foi a partir da Igreja... Em Minas Gerais eu tinha, na juventude, uma militância na Igreja Católica e quando eu cheguei a São Paulo havia um movimento crescente das comunidades eclesiais de base e já comecei trabalhando no setor metalúrgico (E1T-12).
>
> [...] fui na FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) exercer exatamente o papel que eu gostaria sempre de ter exercido, que era de mudar as relações de empregadores e trabalhadores, principalmente a cabeça do empresariado, [...]. Não é possível construir uma relação de beligerância [...]. Os dois convivem e vivenciam a mesma experiência [...] Nós éramos radicalmente contra a visão que a FIESP na época tinha. (E12P-12)
>
> Eu comecei na Juventude Operária Católica, a JOC, uma organização de leigos da Igreja Católica, que existe, que existiu e foi muito mais forte que agora, e em 72 (1972), nos anos 70 eu morava na baixada santista, em São Vicente [...]. (E7T-12)
>
> [...] sou metalúrgico aposentado, membro da pastoral operária, e um dos criadores, digamos assim, do movimento de oposição sindical metalúrgica na cidade de São Paulo, [...]. Como eu vim da juventude operária católica (JOC), minha base de atuação foi a igreja [...] (E10T-12)

Para Weber (2004, v. 1, p. 279), "a ação, ou pensamento religioso, ou mágico, não pode ser apartado [...] do círculo das ações cotidianas ligadas a um fim [...]". São pensamentos precursores de regras de agir individual que estão presentes na relação social

(como máximas de agir) e podem influir decisivamente na constituição e nas diretrizes das formações sociais. Deste modo, em formações sociais em que prevalecem estruturas tradicionais ou carismáticas orientadas por conteúdos éticos ou religiosos em suas ordens, as relações sociais tendem a reproduzi-las nos seus mecanismos de coordenação, produzindo regularidades na relação social. Por isto, estas regras que nascem de experiências (internas) bem-sucedidas, no cotidiano tornam-se as referências no modo de agir individual em relações sociais balizadas por crenças, por trazer o predicado de serem "moralmente boas" (Weber, 2004, v. 1, p. 22). Conforme os recortes apresentados, pôde se verificar que a religião, tanto quanto a ética, são poderosas fontes de máximas que orientam os modos de agir individuais.

Por outro lado, a ética como uma convicção interna, "na medida em que prescinde do cultivo de interesses emocionais e afetivos e somente quer estar ao serviço de uma causa", pode, também, sustentar posições antagônicas entre os agentes da relação social. Isto por constituir-se em crenças racionais referente a valores, que entre os indivíduos justifica o acirramento de pontos de vista e radicalização de posições em negociações sindicais (Weber, 2004, v.1, p. 25), aproximando-se do conceito de relação social como luta. O depoimento a seguir ilustra esse raciocínio, identificado por Weber (2004) como racional referente a valores:

> Eu vou te dizer uma coisa que você vai ficar surpreso, eu nunca li um livro sobre negociação. Porque eu não quero ser influenciado por nada, eu tenho as minhas experiências, eu vivo isso, eu não ouvi dizer e nem li, eu sou. Desde os anos 60 eu sou participante ou testemunha, [...] eu vivi todos esses fatos. Eu vivi sindicalismo antes da revolução de 64, vivi o sindicalismo com influência comunista, socialista, o sindicalismo repreendido na época da revolução, o sindicato assistencialista da revolução. Os militares encheram o sindicato de dinheiro e diziam "olha, você tem que fazer uma colônia de férias, pra eu te dar um terreno na praia, pra você fazer uma colônia de férias". [...] Meu caro, hoje, o sindicalismo é o quarto poder da república, principalmente [...] num governo, que eu chamo de 'social sindicalista'. A grande maioria dos postos do governo está ocupada por sindicalistas. (E11P-12)

7.1.2.1.2 - 2º Grupo de ordens: A repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro

Assim como a ética e a religião, a percepção da política como elemento na formação e manutenção de ordens é discutida em Weber (2004; 2006). Além disso, a política, como a economia, é um dos principais elementos de descontinuidade e de seleção de relações sociais. O Brasil viveu no golpe militar de 1964 uns desses momentos marcantes de sua História, em

cujo período os sindicalistas se referenciam para constituição de máximas de agir. Os líderes sindicais brasileiros se referem bastante ao período de repressão política para justificar suas ações. Portanto, não se pode descartar, sem prejuízo para a análise de natureza sociológica, as referências da importância desse evento histórico para explicar a racionalidade dos dirigentes sindicais neste trabalho. Os depoimentos a seguir são de um sindicalista de trabalhadores e outro de sindicalista de empregadores. Intencionalmente não versam sobre o mesmo ponto de controvérsias, para ilustrar pontos de vista conflitantes gestados naquele período:

> Então não permitia ainda que houvesse manifestações públicas, né... Tanto que naquele ano o sindicato tinha sido cassado e me convidaram pra ir a uma reunião do sindicato, eu fui e fiquei com muito medo, porque naquele período ali a repressão (*es*) tava muito forte, contra o sindicato...[...] É o tipo da atividade que você mergulha sem saber onde vai dar [...]. Valeu..., se tivesse que escolher de novo, escolheria o movimento sindical pra militar, pra aprender (E1T-12)

> *Eles eram agressivos assim?* [...] Opa, se eram! O sindicato era totalmente dominado pelos comunistas na época, principalmente o presidente. [...] Em 64 (1964) foi a tomada, pelos comunistas dos sindicatos, e isto é que deu margem, inclusive, tanto é que quando houve a revolução, um dos primeiros "atos", (d)os militares foi intervir em praticamente 90% dos sindicatos. Nesta época, praticamente não havia negociações, as empresas industriais eram representadas pela FIESP. A FIESP fazia todas as negociações, os sindicatos patronais não participavam disto. (E11P-12)

7.1.2.1.3 - 3º Grupo de ordens: Transmissão da ideologia marxista na formação sindical

As referências a este grupo de ordens no momento atual é para fixá-lo como elemento de grande importância na formação de conteúdos de sentido de relações sociais nas décadas de 1970-80, que têm seus reflexos sentidos até hoje. Sua importância também está relacionada à postura combativa dos sindicalistas naquele período. Os seus reflexos são sentidos na radicalização que o movimento operário expressou nas paralisações, nas greves históricas e no conteúdo das reivindicações. Mas, o mais interessante é que, assim como a ética de natureza religiosa, a ideologia marxista foi objeto de ensino sistemático nos cursos de formação sindical e ambos se constituíram nas principais referências de construção de conteúdo de sentido para as relações sociais dos sindicalistas naquela época, mas que ecoam até hoje:

> Com o partido do PT no governo, o posicionamento das lideranças sindicais mudou bastante. Eles antes eram mais radicais no ponto de vista do enfretamento e de discussão de questões e hoje eles estão mais acomodados e mais preocupados em fazer com que as suas entidades recebam recursos do governo [...] agora você

> tá vendo greves em todo o movimento sindical [...] São greves pra melhoria de salário, mas qual é a proposta maior que tá por trás delas? Você não tem uma discussão de país, né, a gente tinha uma discussão de país, de saídas, alternativas... [...] Foram deixadas de lado. Todo mundo muito pragmático, sobrevivência da própria entidade, repasse de recursos do governo, o dia a dia nosso, as lideranças se dando bem, tentando alguns virar políticos, preocupadas em ser, é, deputados, né... (E12P, 2012)

> Sim, nós saímos daquela reivindicação economicista. Hoje nós queremos sim a questão salarial, até porque a gente entende que não recuperamos as perdas que tivemos nas décadas de 1980 e 1990. [...] a grande discussão ainda hoje é a salarial porque a saída para a crise não é essa saída que tá se apontando na Europa e que se tentou fazer aqui no Brasil, não é reduzir salário, reduzir investimento, não é. (E3T, 2012)

Embora não se possa relacionar este grupo de ordens diretamente com os acontecimentos atuais do sindicalismo, não se pode descartar sua importância para o curso que as ações dos sindicalistas tomaram na defesa de seus interesses e na formação do ideal da classe trabalhadora. Por outro lado, este grupo de ordens promoveu a acentuação do radicalismo entre as partes das negociações trabalhistas, influindo no peso das decisões, tanto dos trabalhadores quanto dos empregadores, o que vai se expressar no próximo grupo de ordens apresentado na sequência.

7.1.2.1.4 - 4º Grupo de ordens: O clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua

Apesar do avanço de relações sociais mais harmônicas quanto às pautas de negociação, entre sindicalistas de trabalhadores e de empregadores prosseguem as desconfianças quanto aos reais objetivos da negociação entre as partes. Segundo os entrevistados dos empregadores, a melhor estruturação dos sindicatos tende a favorecer aos trabalhadores nas negociações. Esclarecem nas suas declarações que os patrões precisam se preocupar primeiro com o investimento de suas empresas, e sendo os sindicatos dos trabalhadores auxiliados pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE, estes se encontram mais aparelhados para as negociações. Ambas as partes defendem pontos de vista mais alinhados sobre as questões negociadas, o que, de alguma forma, explica o número reduzido de greves nos anos anteriores a 2010 (Amorim, 2012). Todavia, novas demandas relacionadas ao trabalho têm polarizado os interesses de ambas as partes. Aqui, também, o conceito de luta weberiano pode ajudar a

compreender como motivações novas podem gerar conflitos a serem saneados. Estes depoimentos ilustram a recorrência desta percepção na fala dos entrevistados:

> [...] nós aqui podemos ajudar vocês (referindo-se à FIESP), [...] no total a gente tem aqui uns quinze empregados. Só pra servir de parâmetro, o DIEESE que dá o mesmo suporte aos... sindicatos dos trabalhadores, tem 600 empregados [...] É, o suporte né..., de como que está as empresas..., se tão faturando..., se não tão. Reflete (*no nível de conquista dos trabalhadores*), ajuda bastante. Eu diria que hoje os sindicatos são muito mais negociadores do que era na década de 80. (E13P-12)

> A gente não é contra a terceirização porque voltar tudo pra dentro de novo é a história de trazer a *champagne* de volta pra garrafa, não tem mais jeito... Não vai vir tudo [...] nós fomos conversar com o empresário, ele falou: se eu tiver que internalizar todo o *call-center*... hoje o número é de cem mil pessoas. Porque é assim, atrás do *call-center* vêm as prestadoras [...] porque é um 'servicinho' que dá trabalho. [...]. Então vamos moralizar o setor, porque a gente não era contra a terceirização, mas porque a terceirização virou precarização e agora ta virando "porcarização". (E3T-11)

Os depoimentos, portanto, deixaram claro que existem queixas também do lado dos empregadores. Em alguns momentos eles se sentem acuados pela capacidade que têm hoje os trabalhadores de se organizarem e pressionar as autoridades por condições de trabalho (Guimarães & Carvalho Neto, 2006). Este argumento dos empregadores é explicitado e aprofundado no próximo grupo de ordens.

7.1.2.1.5 - 5º Grupo de ordens: A vigência de leis nas relações de trabalho

O novo sindicalismo brasileiro é contemporâneo de mudanças significativas no cenário político, econômico e social no Brasil. À ilegalidade das décadas de 1960-70, período da ditadura militar, seguiu-se a abertura para livre manifestação e, posteriormente, a legalização das ações que foram objetos de perseguição política. Dos embates históricos entre as representações dos trabalhadores, dos empregadores e do governo, surgiram leis que são, ainda hoje, foco de debates. Elas polarizam desconfianças e querelas. Sobre estas leis, os depoimentos mais acalorados falam sobre a permanência do imposto sindical, a estabilidade dos representantes dos empregados nas empresas durante a militância sindical, e a pertinência de artigos na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Aqui, a referência às "conexões causais adequadas" weberianas pode ser visualizada, ou seja, a referência a leis como fonte de orientação de comportamentos individuais e coletivos motivados por vigências de ordens

(Weber, 2001, p. 129-130). A discussão sobre estes assuntos é destacada a seguir, a iniciar-se pela vigência do imposto sindical:

> [...] acho que é um momento fundamental que o movimento sindical está vivendo, uma das principais bandeiras ainda é o fim do imposto sindical. E a única Central que está defendendo isso, segurando essa bandeira sozinha é a CUT (Central Única dos Trabalhadores). Só a CUT, porque nenhuma das outras Centrais defende o fim do imposto sindical, nem o setor patronal. (E9T-11)

Quando se referem ao imposto sindical, o que se observa nos depoimentos dos representantes dos trabalhadores é que eles não querem ser associados à acomodação de um posto de representação vazio de legitimidade, à semelhança de uma estrutura parasitária da força trabalhadora. Os argumentos dos que defendem o fim do imposto convergem para o que se verifica nesse outro depoimento:

> [...] nós propomos uma nova estrutura sindical. Primeiro, nós queremos acabar com o imposto sindical, porque ao longo do tempo mostrou que ele sustenta uma indústria de sindicatos no Brasil. Uma indústria que leva à criação de sindicatos simbólicos, que não têm vida, que não têm papel na sociedade. Por isso, nós queremos 'uma outra' estrutura sindical no Brasil. Na medida em que este imposto desaparece, os sindicatos precisam ter seu verdadeiro papel, tanto o patronal quanto o de trabalhadores. E esse verdadeiro papel é o de representar a sua base. E para representar a sua base ele precisa ser um sindicato de verdade. [...] que precisa democratizar o seu estatuto, renovar a sua direção, precisa propor, negociar, mobilizar..., então ele tem uma vida... Isto dá trabalho. Por isto que a maioria dos sindicatos do Brasil não quer uma 'outra' estrutura sindical. (E1T-12)

O clima entre trabalhadores e empregadores é de desconfiança, por divergirem sobre os reais motivos de se ocupar postos de direção em sindicatos, principalmente porque se acredita que o imposto enriquece os sindicatos sem gerar representatividade das bases:

> Eles ganham para ser. Por isso que ninguém quer perder a "boquinha". (E11P-11)

> Tem dirigentes sindicais que fizeram do movimento sindical um negócio. Fizeram do movimento sindical um espaço de sustentação financeira. Fez do movimento sindical um meio de vida. Isso precisa acabar urgente. (E1T-12)

Há uma proposta que substituiria o imposto sindical, que tramita entre os sindicatos de trabalhadores:

> A proposta que a CUT faz é acabar com o imposto sindical e criar a taxa negocial,

> porque quem terá direito de descontar a taxa ‘negocial’ são aqueles que negociam. E quem são aqueles que negociam? São aqueles que têm base, representação. Então os sindicatos simbólicos, eles desaparecem. (E1T-12)

O conjunto de leis que rege as relações de trabalho é alvo de muitas críticas por parte dos empregadores:

> CLT?... arcaica..., isso é de 1949. Essa CLT foi da época de Getúlio Vargas, que puxou de Mussolini, chamava *Carta di Lavoro*. Só que a nossa CLT está superatrasada. Tem muitas coisas lá que hoje não tem mais razão de existir. (E11P-11)

A estabilidade do dirigente sindical é também assunto recorrente, principalmente por parte dos empregadores, que veem neste ‘privilégio’ dos sindicalistas de trabalhadores uma forma de fazer o movimento de trabalhadores mais forte e mais estruturado que o de empregadores, por aqueles disporem de mais tempo para se organizarem:

> [...] eu sou funcionário da [...] e estou em contato permanente por e-mail, telefone. A gente se reúne, faz campanhas, com os trabalhadores dos EUA, da Europa, da Ásia. Então, isso está acontecendo no setor bancário, comerciário, químicos, metalúrgicos, então em vários setores tá priorizando essa política de redes nas empresas multinacionais. (E3T-12)

Estes cinco grupos de ordens, extraídos das entrevistas, representariam para o grupo entrevistado as fontes de motivação e construção do sentido da ação social do movimento sindical brasileiro na atualidade. Todavia, temos que refletir com Weber que esta atribuição do sentido subjetivo nem sempre é consciente (Weber, 2004, v. 1, p. 3-35). Mas, não por acaso, é possível associá-la às expectativas e às ações dos sindicalistas, no que tange à relação entre classes, como também nas suas relações do dia a dia. No plano das relações entre pares é preciso buscar ordens mais específicas, e em alguns casos transitórias, que orientam as ações dos sindicalistas no dia a dia, no interior das respectivas formações sociais. Esse é o objeto da análise documental da formação sindical.

A partir dos dois campos exploratórios, e com o aprofundamento dos estudos em Weber, algumas decisões foram tomadas em relação aos rumos de discussão que a tese tomaria e quanto aos meios de se realizar a pesquisa, que será apresentada em seguida.

As análises preliminares dos achados das entrevistas trouxeram à tona dois problemas graves. O primeiro refere-se à decisão de continuar a pesquisa com ambas as representações sindicais. Percebeu-se que, ao manter as duas representações, o estudo ficaria muito extenso e

complexo. Ademais, as representações patronais figuraram-se muito distantes das bases representadas, dificultando sobremaneira uma análise sociológica da relação de poder configurada como liderança. A decisão foi por descartar, nesse momento, o estudo da representação patronal, ficando apenas com a representação de trabalhadores.

Sendo assim, dois caminhos apresentaram-se possíveis. Poder-se-ia decidir por uma abordagem ampla, ignorando as particularidades dos temas tratados pelos dirigentes sindicais dos trabalhadores, ou escolher um deles e tratá-lo em profundidade. Se optássemos por tratar de temas específicos, poder-se-ia perder o fio condutor da análise dos processos históricos e políticos, segundo a perspectiva weberiana. Ao se optar por tratar o sindicalismo como um grande tema, as questões de influência de poder das lideranças, relativas a algumas especificidades do campo, serão naturalmente perdidas. A opção que se faz foi por se manter a ideia original do projeto e tratar o sindicalismo como um grande tema, explorando seus aspectos mais amplos, como gestação e transmissão de ideologias, e a relação entre sindicalistas jovens e históricos, subordinando a essa perspectiva macro a solução de problemas emergentes, como: sucessão, temas sociais emergentes, representatividade e rumos do movimento sindical.

Tendo organizado os recortes das entrevistas em temas e em grupos de ordens, apresentamos a seguir o quadro 18 contendo o resumo de todos eles. Chamamos atenção para o fato de que, neste momento, ainda não há relação direta entre os temas e os grupos de ordens.

Quadro resumo de temas e dos grupos de ordens da pesquisa.	
Temas	**Grupo de ordens**
Característica: empírico, práticas do dia a dia - modos de agir -	Característica: coordenação ou orientação - regras de agir -
1º Tema: o papel dos dirigentes como lideranças do movimento sindical	Grupo1: A ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais
2º Tema: Conflitos entre as lideranças históricas e jovens na ocupação de cargos em sindicatos	Grupo 2: A repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro
3º Tema: Sucessão	Grupo 3: Transmissão da ideologia marxista na formação sindical
4º Tema: Fatores condicionantes ambientais	Grupo 4: O clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua
	Grupo 5: A vigência de leis nas relações de trabalho

Quadro 18: Quadro resumo de temas e dos grupos de ordens da pesquisa.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir dos resultados da pesquisa exploratória

Tendo-se como referência os achados da pesquisa exploratória, a partir deste ponto da análise propomos uma relação entre a capacidade explicativa dos tipos ideais weberianos (correlacionados com as respectivas estruturas de dominação), o nosso grupo de ordens que emergiram das respostas dos sindicalistas e as categorias de análise propostas, com o objetivo de compreender o sentido subjetivo das relações sociais entre os sindicalistas, mais especificamente entre os grupos que nos propusemos estudar: as lideranças do movimento sindical e os dirigentes sindicais.

7.2 2ª etapa da pesquisa: pesquisa documental

7.2.1 Formação ou educação sindical

Retomando a discussão do início desta seção, a decisão de se fazer uma pesquisa documental emergiu a partir dos primeiros contatos com o campo para atender às exigências do método interpretativo weberiano. Frente a algumas respostas elaboradas recebidas nas duas primeiras inserções, julgou-se necessária a adoção de outra técnica de coleta de dados que pudesse servir de contraponto. As primeiras impressões do campo sustentaram a necessidade de adoção paralela desta técnica, que terá como finalidade preencher as lacunas de entendimento que não puderem ser suportadas por meio das entrevistas semiestruturadas. Para os estudos atuais, esta medida constituiria o que autores têm caracterizado como triangulação de dados (Yin, 1981, 2005).

Quando pensamos em complementar o estudo das evidências dos conteúdos de sentido subjetivo das relações sociais entre sindicalistas com a pesquisa documental, pensamos em buscar um fio condutor que pudesse ser observado para todos os temas e grupos de ordens selecionados. Uma pesquisa totalmente aberta poderia nos levar a reescrever a história do sindicalismo brasileiro. Não é o que queríamos. Esta história está amplamente documentada e difundida. Os próprios sindicalistas se encarregaram de fazer os registros. Na pesquisa de campo visitamos bibliotecas enormes. Muito deste material já se encontra em meio eletrônico, disponível em sites dos sindicatos ou em bibliotecas virtuais. Encontramos má conservação destes materiais em algumas instituições, mas trata-se antes de exceção que de regra.

Em consideração ao que já expomos anteriormente, em termos de análise da realidade social, uma proposta alicerçada pelas teorias weberianas se aproxima da diretriz escolhida por Manfredi (1996) na estruturação de seu livro *Formação sindical: história de uma prática cultural no Brasil*. Assumimos para a formação sindical a sistematização em forma de ensino

das práticas cotidianas conforme o terceiro parágrafo do primeiro capítulo do livro que reproduzimos a seguir:

> É na teia da constituição destas lutas que se forjam as condições para a tomada de consciência do que significa ser trabalhador (como sujeito coletivo). Esta aprendizagem que se dá no cotidiano e nos momentos de embate envolve ensinamentos adquiridos através da vivência, mas também está perpassada por um conjunto de práticas e experiências educativas mais sistemáticas, realizadas em espaços de troca, reflexão e teorização (Manfredi, 1996, p. 23).

Foi numa das visitas à biblioteca do DIEESE, em conversa com os assessores denominados de formadores sindicais, que fomos despertados para a possibilidade de se tomar a formação sindical como fio condutor para se analisar os temas e a constituição de ordens para estudar a relação social entre os sindicalistas. Mas, para esta tese, a formação ou educação sindical foi pensada em termos da teoria weberiana como forma de dominação pela administração e pela organização, no nível da formação social. Por isto, para nós, destinar cursos para dirigentes e formadores sindicais nos pareceu uma forma eficiente, encontrada pelas lideranças sindicais, de se propagar regras e normas de agir, enquanto que, ao mesmo tempo, se buscava uniformidade de visões sobre os diversos temas de interesse da categoria e de sua organização. Nas páginas seguintes apresentaremos primeiro o que se entende por formação sindical e a evolução deste processo no Brasil, para depois entrarmos nos temas que pretendemos analisar.

Na conceituação de Manfredi (1996, p. 23), educação[24] ou formação sindical, é:

> [...] aquelas práticas educativas mais sistemáticas, intencionalmente programadas, como por exemplo, os congressos de trabalhadores, cursos, seminários, palestras, etc., promovidos por entidades de classe ou outras organizações socioculturais com o intuito de veicular projetos e propostas político-sindicais e formar quadros organizativos.

Se assumirmos a posição expressa na apostilha de formação de formadores da CUT

[24] Embora tenhamos apresentado como sinônimas as duas expressões "formação e educação sindical", nas nossas análises selecionamos iniciativas ilustrativas das duas frentes. Para construir nossa visão sobre os conteúdos de educação sindical foram avaliados os seguintes documentos: CUT (1990), brochura toda; Arruda (1988), apostilha toda; EQUIP (Sem data), apostilha toda; Escola Sindical São Paulo (2007); SMABC (2006a), apostilha toda; SMABC (2003a), apostilha toda; SMABC (2014, pp. 8-11); ACO (1990); PO (Sem data); ACO (1986); ACO (1996); Marcondes Filho (1991); CIOSL (1983); Centro Popular de Defesa dos Direitos Humanos (1989); CRB (1991); FETAEMG (Sem data); CONTAG (2009); SMABC (2002); SMABC (2006f), SMABC (2006g); SMABC (2006h); SMABC (2006i); SMABC (2006j); SMABC (2006k); SMABC (2006l); SMABC (2008); SMABC (2012); CUT (2009); CUT (2009b); CUT (2013a); CUT (1989c); CUT (1987g).

(2009), diremos que: "quem faz a formação tem uma intencionalidade[25], se apropria de uma lógica ou visão de mundo e coloca em movimento, na sua prática cotidiana, um conjunto de procedimentos". Ora, se os procedimentos são a parte visível do processo, o nosso maior trabalho está em determinar a intencionalidade e a visão de mundo que os cursos de formação sindical desejam transmitir.

Devemos nos lembrar dos conteúdos e das manifestações de ordens como máximas de modos de agir, como uso, costume ou moda, ou, convenção e direito (Weber, 2004). Primordialmente, os conteúdos dos cursos de formação sindical são uma forma de preparar os sindicalistas para sua atuação na atividade sindical, que visa defender os objetivos da constituição da formação social. A reunião dos sindicalistas num espaço comunitário, ou sendo expostos a um material formativo em comum, sendo ensinados a ser e a agir, é o nosso foco de estudos. Neste sentido, a forma de organização do conteúdo e os meios utilizados de construção do conhecimento com os sindicalistas nos interessa tanto quanto o conteúdo do ensino em si. Por outro lado, a proposição de referência do educador/formador em relação ao formado/educado, já constitui para a análise sociológica objeto dos mais interessantes (Manfredi, 1996):

> De modo geral, o processo de sistematização foi desenvolvido na forma de confecção de produtos (cartas, revista, painéis, pesquisa, produção de poesias, simulação de programas de TV, etc.). Também apareceu através da aplicação de questionários aos participantes. Após tabulados, revelaram aspectos de seu perfil socioeconômico, além de elementos de avaliação dos cursos. Os produtos confeccionados pelos grupos em suas atividades educativas assumiram várias funções. Representaram, por exemplo, a síntese do processo educativo e incorporaram conhecimentos construídos durante o curso, servindo também de instrumento de avaliação das atividades formativas. Independente da forma, dos objetivos ou do momento em que foi realizado, observou-se uma consolidação do trabalho de sistematização no interior do curso de formação de formadores em formação profissional. Toma-se necessário refletir, em conjunto com os educandos, cada passo dado nesse processo, procurando visualizar os avanços ou retrocessos, na perspectiva de construção de um conceito de sistematização (CUT, 2009, p. 70).

[25] Sobre a intencionalidade dos formadores sindicais, além dos mencionados no corpo do texto, buscamos o seu entendimento nos seguintes documentos: Escola Sindical São Paulo (2007b); SMABC (2006b), apostilha toda; SMABC (2006d), apostilha toda; SMABC (2006e), apostilha toda; SMABC (2003a), apostilha toda; SMABC (2003b), apostilha toda; SMABC (2011, pp. 114-123); ACO (1990); ACO (1986); ACO (1996); Marcondes Filho (1991); Centro Popular de Defesa dos Direitos Humanos (1989); CUT (1989b); CRB (1991); FETAEMG (Sem data); FETAEMG (1998); FETAEMG (2009); SMABC (2006f), SMABC (2006g); SMABC (2006i); SMABC (2006j); SMABC (2006k); SMABC (2006l); SMABC (2008); SMABC (2012); CUT (2009); CUT (2009a); CUT (2009b); CUT (2013).

Para nós, interessa saber sobre os objetivos de se elaborar e comunicar um novo curso de formação sindical que existem para além da simples socialização do saber objetivo, específico para debates em câmaras de negociação, para ação sindical restrita à defesa de interesses de classe. Por isto, a formação sindical faz uso de um vasto número de recursos para que seja efetiva nos seus resultados. Vejamos, por exemplo, o escopo da formação sindical quando é relacionada com a arte, oferecida na apostilha do curso de formação de formadores sindicais da CUT (2009, p. 45):

> Na prática, a formação sindical guarda semelhanças com a arte, porque, diferentemente da educação tradicional, ela trabalha de modo artesanal. Arte, porque não é produção seriada, como carros e computadores, que são construídos com movimentos repetitivos. Com arte, fica mais fácil a mudança de conceitos, valores e atitudes, tanto no trabalho e produção de bens e serviços quanto na solidariedade que é indispensável para uma verdadeira transformação social.

Além dos conteúdos e da sistemática da formação[26], interessam-nos, ainda, os ganhos em termos de poder e autoridade que se veiculam a tais cursos: o ganho de notoriedade dos seus idealizadores; a projeção social dos participantes das centrais; a participação na política do país; a permanência em cargos eletivos no próprio sindicato.

Na construção da pesquisa procuramos ser fiéis à proposta de estudo da liderança como relação social, sem aprofundar excessivamente no debate do sindicalismo em si, invertendo o grau de importância dos temas. Portanto, o estudo da dimensão histórica do sindicalismo quanto à análise subjetiva dos conteúdos dos cursos de formação representam para nós uma forma de analisar estruturas de dominação, visando à compreensão do fenômeno da liderança. Assim, a discussão sobre a relação entre autoridade, legitimação e ordem tem primazia sobre a discussão sobre o ideal sindical, suas causas e interesses, mas não a exclui.

A análise que se propõe é a que considera os líderes do movimento sindical brasileiro

[26] Os conteúdos referentes à organização sistemática do sindicalismo podem ser encontrados também nos seguintes documentos: CUT (1989a), relatório todo; CUT (2009b), cartilha completa; SMABC (2006a), apostilha toda; SMABC (2006b), apostilha toda; SMABC (2006c), apostilha toda; SMABC (2006e), apostilha toda; SMABC (2003a), apostilha toda; SMABC (2003b), apostilha toda; SMABC (2011, pp. 124-155); CONTAG (2005), apostilha toda; SINFAVEA (2009); SMABC (2014); UGT (1986b, marzo); ACO (1986); ACO (1996); ACO (1990); CPO (1989); Centro Popular de Defesa dos Direitos Humanos (1989); Nascimento (1989); CUT (1989); CUT (1989b); Costa, M. R. (1981); FETAEMG (Sem data); DIEESE (2009); FETAEMG (1998); FETAEMG (2009); CONTAG (2003); SMABC (2002); SMABC (2006f), SMABC (2006g); SMABC (2006j); SMABC (2006k); SMABC (2006l); SMABC (2008); SMABC (2012); CUT (2009); CUT (2009a); CUT (2009b); CUT (2013); CUT (2013a); Escola Sindical São Paulo (2002); Escola Sindical São Paulo (2003); CUT (1987f); CUT (1989c); CUT (1987g); CUT (1987h); CUT (1988a); Escola Sindical São Paulo (2003a, DVD); CUT (2011- DVD).

como articuladores de conteúdos de ações sociais que resultaram numa estrutura de dominação nos sindicatos com o objetivo de facilitar acesso a algumas possibilidades objetivas (políticas, econômicas e sociais), enquanto desenvolveram mecanismos e dispositivos para sua perpetuação. Tomamos a educação ou formação sindical como um dispositivo para atingir objetivos de classe, mas ao mesmo tempo, um mecanismo de manutenção da estrutura de dominação. É assim que Weber (2004) afirma proceder nas várias formas que assumem as formações sociais. Imaginem se a determinação de se fazer uma paralisação ou greve não encontrar ressonância nas bases sindicais. A greve naturalmente não acontece na cúpula diretiva, mas nos postos de trabalho. Assim, no nosso entender, a formação sindical ajuda a construir de forma objetiva a cadeia de comando para o movimento sindical.

Não é possível resumir no curto espaço desta seção tudo o que diz respeito à formação sindical no Brasil. Existem obras de grande importância nesse sentido, dentre as quais se pode citar as de Manfredi (1986, 1996) que traduzem uma pesquisa de grande fôlego, uma verdadeira arqueologia do tema. Não temos o objetivo de reproduzir todo este conteúdo, mas o de refletir sobre os significados atribuídos pelos sindicalistas a estes acontecimentos históricos e seus efeitos nas suas ações ao longo do tempo.

Por isto, no âmbito da formação sindical, um recorte já se faz necessário. Não consideraremos aqui prioritárias as iniciativas que visam a formação profissional[27] que os sindicatos têm protagonizado nos últimos anos, como o ilustrado na figura 15 abaixo. Atualmente, o material formulado para cursos fala muito em formação profissional. Embora esta dimensão seja importante para o contexto social, e ter sido amplamente divulgado o papel dos sindicatos neste sentido, para o entendimento das relações sociais entre os sindicalistas nos interessa mais o uso de dispositivos de dominação atrelados aos conteúdos dos objetivos primeiros da associação sindical. Por isto, a formação do ideal sindical para nós é mais importante, conquanto não podermos desprezar os rumos da formação sindical imprimido pela reestruturação produtiva dos anos 1990. Desde já abandonamos as discussões estritas sobre formação profissional, para buscar nas entrelinhas dos cursos os elementos da formação sindical que se preocupam com a manutenção das estruturas sindicais e de sua hierarquia. Interessam-nos, prioritariamente, as iniciativas formativas que tiveram como objetivo a conscientização sobre o movimento sindical, sobre sua dinâmica interna, e sobre os meios de

[27] Para entender as iniciativas dos sindicalistas quanto à formação profissional, nos orientamos pela análise dos seguintes documentos: CUT (1998), revista completa; CUT (1990), brochura toda; CNM/CUT (1998), CD completo; Escola Sindical São Paulo (2007); Escola Sindical São Paulo (2007a); Escola Sindical São Paulo (2007b); Escola 7 de outubro (1991); CONTAG (2009).

conquistas classistas que impactaram na constituição do sentido dos temas e das ordens, que são o objeto de nossa análise. Isto por entendemos que são as ordens gestadas para estes fins que caracterizam as formações sindicais, diferenciando-as de outras formações que também executam a tarefa de formação em outras fronteiras do conhecimento. Selecionamos alguns cartazes para ilustrar o que estamos expondo.

A figura 15 a seguir ilustra esta guinada do movimento sindical na década de 1990, rumo à formação profissional, pressionada por fatores intervenientes no ambiente de negócios, principalmente pela reestruturação produtiva (Manfredi, 1986, 1996; Antunes, 1995; Chaison, 1996; Hyman, 1996; Guimarães & Carvalho neto, 2006; Guimarães, Hirata & Sugita, 2009). Mas, ainda assim, o nosso interesse permanece em sintonia com o conteúdo veiculado no cartaz da figura 16[28]. Ou seja, a organização do movimento em si e a discussão de temas de interesse com elaboração de ordens para relações sociais, elegendo referências de liderança.

[28] Poster do filme "1900" de Bertollucci. Este pôster, que mostra o movimento operário em suas lutas no início do séc. XX, se tornou um ícone da esquerda sindical no Brasil dos anos 1980. *Contribuição de Carvalho Neto.*

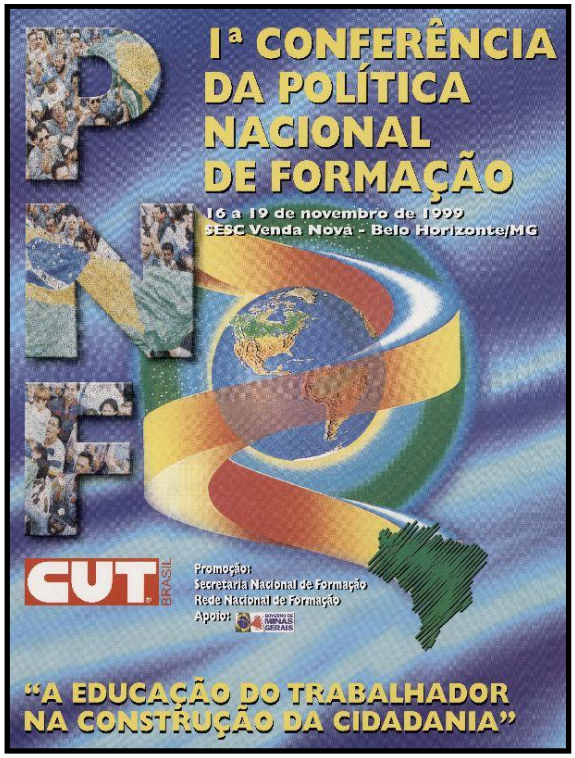


Figura 15: Cartaz da "1ª conferência da política nacional de formação", 1999.
Fonte: http://cedoc.cut.org.br/cedoc/cartazes/1910.

Figura 16: Cartaz da "1º de maio, cem anos de luta", 1986.
Fonte: http://cedoc.cut.org.br/cedoc/cartazes/522.

A proposta de conscientização da classe operária brasileira sempre se constituiu numa preocupação de suas lideranças (Manfredi, 1996, p. 24). Todavia, as iniciativas mais estruturadas de formação sindical, agora também incorporando a formação profissional, no âmbito nacional, só foram desenvolvidas a partir da década de 1980. A figura 17 abaixo apresenta as várias escolas criadas para o objetivo de integração do ideal sindical brasileiro.

Figura 17: "Localização e abrangência das escolas", em 1998.
Fonte: http://cedoc.cut.org.br/cedoc/livros-e-folhetos/1449.

Não reproduziremos aqui um inventário das principais realizações de cada em destes centros de formação, nem dos movimentos formadores que os precederam. Limitaremo-nos a apresentar a análise dos temas e das ordens, bem como sua significação histórica na constituição dos conteúdos de sentido das relações sociais.

A partir deste ponto da análise dos resultados, passaremos a investigar, nos documentos, a origem dos nossos cinco grupos de ordens, tendo como fio condutor a formação sindical. Neste sentido, julgamos importante reproduzir os motivos elencados pela central sindical CUT para elaborar seu plano nacional de formação sindical[29] em 1987:

> Alguns problemas em relação à Formação sindical.
> a) O aprendizado com a experiência das lutas tem ficado limitado, quase sempre, a cada sindicato, e geralmente se dá em cima das experiências recentes. Na falta de

[29] Ainda para construir nossa visão sobre os conteúdos de formação sindical, foram analisados os seguintes documentos: Revista Proposta (1986), revista toda; EQUIP (Sem data), apostilha toda; SMABC (2006b), apostilha toda; SMABC (2006d), apostilha toda; SMABC (2006e), apostilha toda; SMABC (2003a), apostilha toda; SMABC (2003b), apostilha toda; ACO (1990); PO (Sem data); ACO (1986); ACO (1996); Centro Popular de Defesa dos Direitos Humanos (1989); Nascimento (1989); CUT (1989b); FETAEMG (Sem data); CONTAG (2009); CONTAG (2009); CONTAG (2003); SMABC (2002); SMABC (2006f), SMABC (2006g); SMABC (2006h); SMABC (2006i); SMABC (2006j); SMABC (2006k); SMABC (2006l); SMABC (2008); SMABC (2012); CUT (2009); CUT (2009a); CUT (2013a); CUT (1987h); CUT (1989c); CUT (1987g);

> métodos de trabalho sindical mais regulares e uniformes e de métodos mais avançados de análise, as avaliações das experiências são de caráter mais empirista, mais imediatista, e não dão conta da riqueza, do significado destas experiências, e em que sentido elas podem ser generalizadas e transformadas em diretrizes e orientações mais gerais. Os erros cometidos em um lugar não servem de alerta para serem evitados em outros.
> b) O problema "formação de quadros" tem crescido na preocupação de muitos militantes e dirigentes sindicais, mas só é tratado como problema concreto quando a situação aperta, como na hora de formar uma chapa, uma comissão, etc. Poucos são os sindicatos que se dedicam a alguma forma regular de formação de quadros, destacando recursos materiais e humanos para este fim.
> e) O nível geral dos militantes sindicais é precário, e a grande maioria dos dirigentes sindicais não se diferencia muito disso. Os poucos quadros de melhor preparação teórica, política e prática acabam ficando sobrecarregados de tarefas de todos os tipos, e não se dedicam a repassar esta sua experiência, nem os conhecimentos adquiridos a novos militantes, de forma regular e sistemática. Ou seja, a formação de novos quadros dirigentes é sempre um processo penoso e demorado, que não atende à velocidade de crescimento do movimento, às suas novas exigências no plano político e sindical.
> d) Um fator que vem acentuar a urgência de programas de formação mais abrangentes é a mudança das condições gerais do movimento, fruto do acúmulo de anos de luta e da nova conjuntura política do país. O confronto com a classe patronal está se apresentando cada vez mais como um confronto político em que o Estado (o governo e outras instituições) age de maneira mais sutil e perigosa na defesa dos interesses patronais; em que está em jogo não só ganhar certas lutas econômicas locais, mas definir qual o papel e o peso dos trabalhadores diante de um quadro político e institucional em transformação.
> e) O debate político consolida a unidade política e de ação de uma entidade. Num sentido mais geral, pode ser encarado também pelo prisma da "formação de quadros". O debate no interior da CUT tem sido muito fraco, sobretudo o debate intercategorias. Acontece, quando muito, ao nível da Direção Estadual, ou então, nos Congressos. Enfim, não há canais regulares de discussão, seja para a aplicação das diretrizes gerais, seja para sua crítica e a apresentação de novas teses e propostas de ação.
> f) Por um lado, a CUT ainda é encarada por muitas Direções como uma espécie de "supersindicato", que deve estar presente em todas as lutas. Por outro lado, poucos sindicatos se prontificam em dotar a Central de quadros e recursos para cumprir as suas funções. (CUT, 1988, pp. 4-5)

Se tivemos o cuidado de elencar os motivos apresentados pelos sindicalistas da CUT quanto à formação sindical é porque estamos analisando a formação sindical por meio de uma matriz teórica que pode ser diferente daquela que orientou as ações das lideranças sindicais naquele período. É possível, e até compreensível, que, se solicitados, os formadores sindicais descrevam suas intenções de maneira conflitante com a forma que avaliaremos a formação sindical. Weber entende que nem sempre os atores têm plena consciência de suas atitudes e que uma mesma ação pode ser interpretada segundo a necessidade de se compreender

fenômenos diversos. Por isto, assumimos uma visão particularizada, mas referenciada em Weber, para a análise que estamos fazendo.

7.2.2 1º grupo de ordens: A ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais

Os recortes a seguir registrarão como os formadores sindicais realizaram a vinculação de conteúdos de origem religiosa e ética aos temas do movimento operário. Weber (1999, v. 2, p. 417) já havia discorrido sobre a ação racional segundo valores. Pois bem, temos nos recortes que seguem exemplos práticos de como conteúdos de natureza ético-religiosa[30] são articulados na formação da racionalidade segundo valores, dando-lhes a peculiaridade de uma ação que se estrutura segundo máximas de conduta individual ou coletiva. Trata-se de uma ação segundo mandamentos pela crença consciente de seu valor ético-religioso. Mas, não apenas a ação racional segundo valores se estrutura segundo estes conteúdos. A ação afetiva ou emocional também pode se servir deles para significar subjetivamente comportamentos e estados sentimentais.

Para a compreensão da liderança como relação social em sindicatos brasileiros, o conteúdo ético-religioso parece ser um dos pilares indispensáveis. Muito do que se tem atribuído a ações carismáticas em sindicatos brasileiros possui aí suas origens. Numa outra vertente, temos como formador de conteúdo ético, também, o socialismo. Trataremos dele depois. Nesta seção refletiremos sobre o papel da religião. Neste sentido, tornou-se importante compreender o modo de aproximação e as ações educativas da igreja católica, por meio de seus ativistas sociais, com o movimento operário brasileiro. Algo interessante aconteceu: em um momento trágico para expressão individual e coletiva da história brasileira, presenciamos a afinidade eletiva entre os conteúdos de reflexão da religião (fé e crença), da educação intelectual (política e economia), e do movimento operário (interesses classistas). Estes conteúdos foram articulados e reproduzidos na formação sindical, e os seus efeitos se refletiram na constituição de ordens que passaremos a apresentar:

[30] Além dos conteúdos de documentos que selecionamos e incluímos no corpo do texto foram analisados os seguintes documentos: INCA (1980), caderno todo; Frei Betto (1989), todo; PO (Sem data); ACO (1985); ACO (1990); CPO (1989); CRB (1991); Frei Betto (1980). Todo este material com seus conteúdos corroboram nossa perspectiva sobre o conteúdo religioso na formação sindical. O mesmo pode-se afirmar sobre o conteúdo de ética. Os conteúdos dos documentos SMABC (2003b), apostilha toda; SMABC (2003c), apostilha toda; PO (Sem data); ACO (1985); CPO (1989); CRB (1991); Frei Betto (1980); Sampaio (1982); Fernandes (1990); SMABC (2006h); SMABC (2006i); SMABC (2006l); CUT (2009); CUT (2009a); CUT (2009b); CUT (2009c); CUT (2013); CUT (2013a); apontam na mesma direção em que tecemos os nossos comentários.

> Nós sabemos que no Evangelho não há distinção entre fé e política. Esta diferença é uma coisa inventada para encobrir os interesses políticos daqueles que só se interessaram por religião. [...] Jesus morreu de que? De hepatite? De desastre?... Não! Jesus morreu como prisioneiro político, exatamente como o Tito[31]. Todos nós somos discípulos de um prisioneiro político (Frei Betto, 1989, p. 8).

> "O que é mais importante hoje? Construir uma frente democrática; dar às lutas de massa o caráter principal e primordial desta etapa. Finalmente: unir o povo e os patriotas em geral; objetivo das lutas das massas: criar uma consciência política e uma consciência de classe, favorecendo a construção, a longo prazo, de um partido dos trabalhadores." (Frase atribuída a Frei Tito em 1970). (Frei Betto, 1989, *contracapa*).

Como se pode observar, o pensamento dos ativistas religiosos polarizou as discussões sobre a ética que cabia ao movimento operário. Muito se fez em reuniões de grupos de jovens. Embora não se possam generalizar os seus efeitos para todo o país, pelo menos para a juventude operária paulista esta particularidade do movimento sindical brasileiro foi determinante na constituição de regras como modos de agir, tanto individual como coletivo. Por isto, na apresentação deste grupo de ordens daremos destaque, primeiramente, à carta introdutória da cartilha da Pastoral Operária - PO (1984), redigida pelo Bispo Dom Angélico, o responsável pela PO[32] do Estado de São Paulo na época:

> Apresento-lhes, com alegria, esta preciosa "Cartilha da Pastoral Operária". O nome é modesto. A pretensão, grandiosa. Modesto porque não quer ser um tratado sobre Pastoral Operária, elaborado por peritos de gabinete. Há muitos escritores dentro e fora da igreja. Trata-se de cartilha; quase diria, de carta amiga de operário para operário. De trabalhador, para Bispos, Padres, Religiosas e homens de boa vontade que acreditam no Carpinteiro Jesus de Nazaré que hoje é o Zé, o Pedro, a Carmem, o Tomé, a Lília, que trabalham em metalúrgicas, no comércio, nos transportes urbanos ou coleta de lixo. Trata-se de instrumento de trabalho, nascido do trabalho. De luta, nascida da reflexão do Evangelho. De reflexão alimentada e enriquecida pela luta. Não pretende ensinar. Não quer dar normas. Quer comunicar vida. Dizer a todos que aqui na cidade grande onde o massacre da pessoa humana é enorme e a esperança ainda maior, nós ESTAMOS FAZENDO ASSIM[33]. Talvez vocês possam fazer o mesmo e, depois, nos mandem suas cartilhas para que possamos conferir experiências, melhorar nossa caminhada, animarmo-nos, ainda mais, com o pão suado da vida sofrida e partilhada na esperança dos irmãos que lutam para sairmos juntos do túnel da opressão, em

[31] Referência a Frei Tito, ativista da JEC (Juventude Estudantil Católica), morto durante sua militância operária. Relembrado por Frei Beto como um dos heróis na defesa da causa operária.

[32] Sobre as ações da pastoral Operária e sua intencionalidade para como os operários podem se citar os conteúdos dos seguintes documentos: ACO (1986); PO (Sem data); ACO (1990); ACO (1996); ACO (1990); ACO (1985).

[33] As citações que apresentam tipos em caixa alta, que reproduzimos no corpo da análise documental, constam dos originais.

> busca da sociedade justa e fraterna (PO, 1984, p. 1).

Este trecho um pouco longo, que retiramos da cartilha, tem para nossos propósitos um significado muito especial. Embora no registro do trecho se leia que com a cartilha não se quer ensinar ou dar normas, não foi isto que aconteceu. Inspirados por múltiplas exortações semelhantes, em pregações e em grupos de debates, criou-se uma militância que remonta à década de 1950, com as reuniões da JOC (Juventude Operária Cristã) e da ACO (Ação Católica Operária) (PO, 1984, p. 31). Nesta fonte fecunda beberam muitos dos sindicalistas, então ainda militantes, dentre os quais, aqueles que nos concederam as entrevistas.

Neste recorte pode-se identificar a relação estreita com o conceito weberiano de relação social como luta, apresentado na figura 6, na página 75 de nosso referencial teórico. Esta luta, que visava à seleção de relações sociais, segundo o conceito weberiano, tomou caráter combativo nas greves de 1970-80, pois significava, em última análise, a luta contra a opressão, e por uma sociedade mais justa. Registramos aqui, a transformação de elementos da moral em elementos práticos, formadores de uma ética nas relações sociais, um posicionamento que era também o da cúpula da chamada igreja da libertação, conforme foi registrado por Dom Angélico no terceiro parágrafo do seu texto:

> Por último sirvo-me desta oportunidade, para gritar a todos os homens de boa vontade esta verdade clamada por João Paulo II, em sua grande carta sobre "O Trabalho Humano". Disse o Papa: "Quero colocar em relevo, possivelmente mais do que foi feito até agora, o fato de que o trabalho humano é a chave, provavelmente a chave essencial, de toda a questão social, se nós procurarmos vê-la verdadeiramente sob o ponto de vista do bem do homem" (PO, 1984, p. 2).

Não há como ignorar a importância destes elementos éticos nas ações sociais dos sindicalistas, visto que a igreja se constituiu num dos principais fóruns de debates das políticas operárias durante o período de repressão política (1964-85).

Nas nossas categorias analíticas estes elementos se enquadram em dois níveis. No nível individual, constitui-se num elemento de orientação dos mais preciosos para nossa análise, pois atua no plano dos valores, estruturando uma visão de mundo atrelada à "verdade", pois se relaciona com o bem do homem, em relação à sua herança divina. Para Weber (2004), ações semelhantes se enquadram como ações racionais segundo valores, por tratar-se de uma convicção interna alicerçada no bem geral. Já no nível das relações sociais, transformou-se em elementos de coordenação de ações que visavam à construção de uma identidade de classe caracterizada pela conquista do "pão suado", pela "vida sofrida" e "presa

num túnel de opressão", conforme se observa no nosso primeiro recorte. Estes elementos de coordenação, de natureza ético-religiosa, subsidiaram a emergência de lideranças carismáticas no final da década de 1970, que os expressavam em suas ações e discursos.

Como ator ativo na formação sindical nas décadas anteriores a 1990, a pastoral operária apresentava assim sua intencionalidade:

> A Pastoral operária pretende ORGANIZAR:
> - formando grupos de operários nos bairros e na comunidade;
> - despertando operários para uma participação consciente e crítica nas comissões de fábrica, no movimento sindical, nas reivindicações de bairro;
> - buscando soluções juntos;
> - agindo sem queimar etapas;
> - a partir das organizações existentes, e não fazendo grupos paralelos nem dominando a organização e a luta, mas incentivando a mudança de uma mentalidade de classe (PO, 1984, p. 16).

Como declarado na intencionalidade da PO, ela não objetivou criar organizações novas, mas subsidiar as ações das organizações sindicais e cooperativas existentes por meio da conscientização ético-religiosa de seus participantes. Lembramos que o conceito de ação de formações sociais não nos é estranho segundo os ensinos de Weber, quando se considera as ações do seu corpo diretivo. Para que isto fosse viabilizado, partiu das iniciativas da Pastoral a fixação de conceitos importantes para o movimento sindical, tais como planejamento, ação, objetivo, estratégia, organização da ação, além de estudos de processos de avaliação:

> "Planejamento não é improvisação".
> "Ação é um processo de intervenção na realidade para modificá-la"
> "Onde quero chegar?" "Que resultado quero obter?"
> "Como chegar lá?" (PO, 1984, p. 46-53).

Em consequência, também da atividade da PO, a formação dos sindicalistas registra um avanço na racionalidade da estrutura das ações sociais, embora esta se prenda logicamente ao plano dos valores. Paralelamente, outras atividades formativas eram desenvolvidas pelo DIEESE, mas isto é assunto para outra seção desta tese mais adiante.

Dentro do escopo deste trabalho, a cartilha citada traz instruções sobre a noção de grupos de liderança. Lá é apresentado três tipos de grupos: a) o autoritário, onde a maioria executa ordens e as pessoas participam por necessidade ou obrigação; b) o rotineiro, onde a participação é voluntária e cada um tem uma tarefa, mas ninguém exerce sua criatividade; c) o transformador, que se caracteriza pela participação de todos para mudar a situação (PO, 1984,

p. 56-57).

Com relação à liderança, são também apresentados três tipos: a) a liderança dominadora, que está relacionada com o primeiro tipo de grupo e é atribuída aos patrões, com o objetivo de favorecer poucos; b) a liderança paternalista, que é associada ao grupo rotineiro onde o líder parece bonzinho, preocupado com todos, mas no fundo é ele que controla e toma as decisões, criando dependência; e, c) a liderança de serviço, em que a função do líder é a de animador; trabalha para que todos cresçam na consciência de classe e na sua ação; procura que todos sejam líderes, pois todos são sujeitos de sua história, aí o poder é do grupo e as decisões são tomadas em conjunto (PO, 1984, p. 58-60).

Temos restrições em afirmar que o terceiro tipo de grupo e consequentemente o terceiro tipo de liderança tenham alcançado plena objetividade nas ações dos sindicalistas. Mas, como instrumento de coordenação, gerando parte do conteúdo subjetivo das ações sociais, sem dúvida esta forma peculiar de enxergar o líder e de legitimar suas ações pode ter sido decisiva para os resultados de grande repercussão que o movimento grevista do final dos anos 1970 e anos 1980 alcançou. Ainda nas falas recolhidas na primeira etapa da pesquisa por meio de entrevistas, pode-se perceber resquícios desta liderança de serviço proposta pela PO. Apenas para fixar o que se esperava deste líder de serviço, cujo principal papel é o de animador, a cartilha descreve suas funções nestes termos:

> - incentivar, dinamizar, tomar iniciativas;
> - tratar bem a todos do grupo, conhecer as pessoas, dar atenção aos interesses das pessoas;
> - colocar a serviço sua capacidade de assumir mais;
> - trazer informações para o grupo;
> - ajudar na revisão do grupo e corrigir a si mesmo;
> - ser coerente na sua vida, buscando pistas novas;
> - ouvir com calma sem ser agressivo;
> - conhecer os problemas da classe operária;
> - não dar respostas prontas, mas ajudar o grupo a buscar saídas juntos;
> - respeitar os níveis diferentes dos membros do grupo; não esperar o mesmo compromisso e entendimento dos velhos e dos novos;
> - tomar decisões em equipe;
> - ser perseverante;
> - ser atuante dentro e fora das reuniões;
> - acreditar no grupo (PO, 1984, p. 64-65).

Observando estas funções, que se esperava serem desempenhadas por animadores ou líderes de serviço, somos levados a questionar em que aspectos este perfil se afastaria do perfil do líder transformador de Burns (1985, 2003) ou de Bass (1987), ou ainda, das

características listadas por Khanin (2009). O foco aqui, como lá, é colocado na pessoa do líder, nas suas características de personalidade e na sua habilidade interpessoal. É basicamente um líder transformacional operário, distanciado apenas por um aspecto distintivo: o engajamento ético da proposta de "ser coerente na sua vida". Pode parecer preciosismo nosso, mas não é. Quando entrevistamos os líderes na etapa exploratória, muitos destacaram este princípio na atuação do líder como a condição para as demais funções. Inclusive, para um dos entrevistados, a negação deste princípio é citada como o motivo de seu afastamento do movimento sindical, quando seus colegas dele se afastaram. Só assim podemos entender, com Weber, o peso atribuído aos valores individuais como máximas de agir, no tipo por ele elaborado de ação racional orientada por valores.

Também no plano das relações sociais, a legitimação das ações por parte dos liderados encontraria aí seu argumento principal. Weber (2004) jamais afirmou que a legitimação careceria de racionalizações. Mesmo no tipo mais irracional, como o é o carismático, os liderados possuem uma justificativa para aceitar de forma legítima a autoridade dominadora. Se atribuído a características da pessoa ou aos efeitos de suas ações, pouco importa neste momento, mas sim o fato de que deve haver, por principio, um elemento que seja um liame legitimado entre o líder e o seguidor. Para o que estamos expondo, este liame nos parece ser que o líder/animador deveria, prioritariamente, ser coerente na sua vida, ou seja, ser um operário e ser digno em relação à sua função social, para que pudesse ser legitimado pelo grupo transformador. Desta forma, um líder de qualquer outra origem careceria de legitimidade para o devido reconhecimento.

Como estamos expondo, a PO, como braço da igreja católica, foi atuante em várias frentes de conscientização da comunidade operária no Estado de São Paulo. Recebemos da sua direção atual exemplares de alguns cadernos usados para discussões com os operários. Dentre eles citamos os seis cadernos da História da Classe Operária no Brasil: (PO, 1985, 1986, 1989, 1990, 1991, 1996) e o livro da Comissão de Pastoral Operária (CPO, 1989). Os cadernos trazem subtítulos bem ilustrativos para a intentada conscientização da classe operária, no sentido de despertar para uma reação contra um estado de exploração[34]; são eles: Gestação e nascimento, de 1500 a 1888; Infância dura e resistência, de 1888 a 1919; Idade difícil, de 1920-45; Amadurecimento, de 1945 a 1964; Resistindo à ditadura, de 1964 a 1978; o grande desafio, de 1978-1988. Se observarmos, tudo culmina para um desfecho no período

[34] Ainda sobre exploração do trabalho pode se citar os conteúdos dos seguintes documentos que analisamos: CUT (sem data), cartilha completa; SMABC (2006), apostilha toda; SMABC (2006b), apostilha toda; SMABC (2006c), apostilha toda; SMABC (2006d), apostilha toda; SMABC (2003c), apostilha toda; CPO (1989); Marcondes Filho (1991); CIOSL (1983); Nascimento (1989); Sampaio (1982); SMABC (2002).

que coincide com o novo sindicalismo, sendo que os efeitos da formação sindical empreendida pela PO foram o insuflar da resistência e o enfrentamento da opressão vivida pelos operários no período da ditadura. Dar um conteúdo ético-religioso para esta temática contribuiu para a aproximação da igreja dos dilemas sociais vividos pelos operários, enquanto estes herdaram dele um poderoso elemento de sentido para as relações sociais, que perdura até nossos dias.

A partir dos achados na pesquisa documental, construímos um quadro que sintetiza as principais ordens relacionadas a este grupo. Buscando uma maior clareza dos seus conteúdos as dividimos em ordens gerais, específicas para os dominadores e específicas para os dominados.

Primeiro grupo de ordens	
Grupos de ordens	**Ordens gerais**
Grupo1: A ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais	1. No Evangelho não há distinção entre fé e política; 2. O trabalho humano é a chave de toda questão social para o bem do homem; 3. A relação entre o capital e o trabalho é opressora dos trabalhadores. Esta opressão só pode ser solucionada por meio da luta nascida da reflexão do evangelho.
Derivação das ordens gerais para os dominadores/ líderes	
Ordens específicas	**Autojustificação**
1. A liderança sindical deve ser exercida em benefício dos trabalhadores, por isto deve ser realizada mediante a coerência entre as ações de defesa de classe e o modo de vida do militante.	1. Eu vivi como aquele ao qual represento, senti as mesmas angústias e me capacitei para ser o seu porta-voz. 2. O meu afastamento do posto de trabalho foi necessário à defesa dos interesses do trabalhador.
Derivação das ordens gerais para os dominados/liderados	
Ordens específicas	**Legitimação**
1. Os nossos representantes são um de nós. Eles repudiam o que viveram, por isto buscam o bem comum dos trabalhadores.	1. Os nossos líderes se expõem e se sacrificam em nome de toda a classe dos trabalhadores. São pessoas íntegras que sofreram como nós a opressão dos patrões e do governo

Quadro 19. Primeiro grupo de ordens.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir da análise documental

7.2.3 2º grupo de ordens: A repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro.

Nos cursos de formação sindical, os eventos ocorridos no período de ditadura, com intensa repressão política entre 1964 e 1985[35], é assunto de destaque. Todavia, não estamos

[35] A repressão política é também o conteúdo dos documentos: Coleções Caros Amigos (Sem data), revista toda; Instituto Cajamar - INCA (1985), toda a brochura; CUT (2012), livro completo; SMABC (2006d), apostilha

interessados numa análise histórica que explicite fatos, desdobrando as discussões dos analistas deste período, mas nos efeitos que a apropriação destes fatos como conteúdo de formação teve e ainda tem para as relações sociais entre os sindicalistas. É neste sentido que avaliamos os conteúdos reproduzidos em cursos como elementos (re)interpretados pelos formadores sindicais com a intenção de afirmar e legitimar ordens como máximas de condutas nas relações sociais entre eles. Com efeito, não raro, pode-se perceber um tom heroico nas narrativas reproduzidas como conteúdos de discussão nos cursos, a exemplo do recorte a seguir:

> "Nos governos militares a situação ficou terrível e o Sindicato foi esfacelado", analisava Joaquim dos Santos Andrade, o Joaquinzão, que por oito vezes foi eleito presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo. "Toda a diretoria do Sindicato foi cassada pelo golpe militar de 1964, sob a acusação de militância partidária, e todo nosso esforço foi no sentido resistir e livrar o Sindicato da intervenção." Joaquinzão, que dirigiu o sindicato durante todo o período da ditadura militar, lembrava que, com a repressão, pouca coisa ou quase nada se podia fazer. "Principalmente depois do AI-5, quando todas as garantias constitucionais foram suspensas, o sindicalismo foi desarticulado pela repressão, que impedia a organização dos trabalhadores, as greves e até as reuniões intersindicais." Durante a ditadura, os mais expressivos líderes sindicais estavam na cadeia, no exílio ou na clandestinidade. "Muitos foram presos e tiveram suas casas vasculhadas", contava Joaquinzão (Força Sindical, 1999, p. 72).

A exaltação de pessoas e de acontecimentos é comum em textos das apostilhas de cursos. Diferentemente da cartilha da Pastoral Operária que destacamos quando falamos de ordens fundamentadas na ética e na religião, aqui o conteúdo de sentido da ação que se busca se aproxima da tradição dos relatos dos feitos e do heroísmo dos sindicalistas históricos. Relatos de glórias. Conforme destacamos nas falas de nossos entrevistados na etapa exploratória, a tradição do movimento sindical funciona como referência para socialização de novos sindicalistas. Seleciona-se aquele que pode contribuir, tal como nos foi relatado na pesquisa exploratória. Weber já nos falava de que muito do que fazemos no nosso dia a dia o fazemos de forma quase automática, mas não podemos esquecer que este automatismo é fruto de uma educação bem dirigida que nos ensina a agir como seres humanos, maridos, esposas, estudantes, e/ou sindicalistas... Aqui a intencionalidade da formação sindical atinge seus objetivos quando estabelece referências para o neófito. Quando este aspira imitar seus antecessores, dando o máximo de si pela causa, está consumada a formação sindical. O

toda; SMABC (2006e), apostilha toda; UGT (1986c, enero); ACO (1990); Nascimento (1989); CUT (1989b); Frei Betto (1980); Fernandes (1990); CUT (2013).

mesmo conteúdo de sentido trabalhado na formação sindical é o que legitima as ações das lideranças do movimento junto a estes que se dispõem a seguir e a realizar como se "o conteúdo do mandado do dominador fosse o próprio conteúdo de sua vontade", conforme ensina Weber (2004, v. 2, p. 189).

Podemos comparar o texto acima com o texto de natureza histórica que apresentamos a seguir, e veremos uma sensível diferença:

> Ao observarmos as práticas desses movimentos, nós nos damos conta de que eles efetuaram uma espécie de alargamentos do espaço da política. Rechaçando a política tradicionalmente instituída e politizando questões do cotidiano dos lugares do trabalho e de moradia, eles "inventaram" novas formas de política. [...] "A política reinventada" dos movimentos teve de se enfrentar com a "velha política" ainda dominante no sistema estatal. Como os movimentos sociais dos trabalhadores incidem sobre o sistema de poder estabelecido? Como se determinaram reciprocamente os diversos agentes políticos no cenário público transformado? Essas questões se colocaram de forma flagrante já na década de 1980 (Sader, 1988, p. 20-21).

Vemos que a simples exposição de fatos não tem o mesmo efeito para o engajamento dos recém-chegados. É na seleção e na ênfase dada ao conteúdo histórico que se materializa a intencionalidade da formação sindical. A reinterpretação dos conteúdos mesclados pelo heroísmo é na formação sindical uma característica inamovível. Significa reafirmar sempre para os novos sindicalistas que: estamos onde estamos porque alguém para isto se sacrificou, portanto devemos honrá-lo na nossa atividade diária. A simples transposição do texto histórico não teria este efeito. Com o texto de formação sindical cria-se um acumpliciamento entre os vários elos da estrutura de dominação.

No sentido de serem ordens mais gerais, podemos afirmar que os conteúdos veiculados pela formação sindical para este grupo influenciam diretamente os rumos da formação social no nível de coordenação mais amplo: o da formação social. Trabalha referências ideais visando posturas ideais. Trata-se de um princípio de coesão para formação social e de identificação para o sindicalista, ao mesmo tempo em que estas ordens instituem hierarquias. Os mais antigos, os mais experientes e principalmente aqueles que vivenciaram este período histórico de perseguições, se destacam dos demais em postos de tomada de decisão. Não sabemos se é correto afirmar haver uma aristocracia ou um governo de *honoratiores*, conforme os conceitos de Weber (2004), em sindicatos brasileiros. Mas, os discursos dos sindicalistas estão impregnados desta tradição santificada, e isto se revela,

também, nos cargos diretivos das instituições, conforme mostraram nossas entrevistas da fase exploratória. Este conjunto de fatores, representado pela tradição do sindicalismo e pela predileção de sindicalistas históricos por cargos de direção, estabeleceu um tipo de dominação preferencialmente de caráter tradicional para os sindicatos brasileiros. Embora suas estruturas funcionais se componham de funcionários remunerados, que sobrevivem a mandatos dos presidentes e assimilam boa parte das características da dominação pela administração weberiana, são estes funcionários também originários do movimento sindical. São, portanto, permeáveis aos valores tradicionais, que regulam as relações sociais entre eles. Neste caso, sobrepõem à natureza contratual da relação social os valores da tradição, estabelecendo-se relações de natureza pessoal, de fidelidade a princípios e às pessoas. Sendo assim, não se admira de que muitos dos sindicalistas que entrevistamos se perpetuem em cargos diretivos por muitas décadas, lastreados por feitos deste período glorioso do sindicalismo:

> Na história do sindicalismo mundial e brasileiro, temos observado que, para uma avaliação correta da ação sindical, precisamos ter algumas referencias básicas que possam ser o termômetro que consiga definir, com o máximo de precisão possível, o tipo de ação sindical que realmente interesse à classe trabalhadora. Não basta a capacidade de desenvolver uma ação sindical; precisamos ir mais longe: QUAL É O TIPO DE AÇÃO SINDICAL QUE REALMENTE INTERESSA À CLASSE TRABALHADORA em sua tarefa de lutar pelas reivindicações imediatas e históricas? Entendemos que esta questão é fundamental para medir não somente a ação dos pelegos e reformistas, mas para medir o alcance da ação dos setores combativos reunidos na CUT (quer sindicatos combativos mais antigos, quer sindicatos combativos novos, quer associações profissionais de funcionários públicos, quer oposições que se dizem cutistas). Entendemos que todas as forças que estão reunidas na CUT devem avaliar com profundidade o seu compromisso com a classe trabalhadora, através da ação sindical que desenvolveram até o momento, e da ação que devem desenvolver daqui para frente. Neste sentido, nossa ação sindical deve passar pelo crivo severo de, pelo menos, quatro características que se mostraram eficazes politicamente em relação ao avanço da luta da classe trabalhadora em nível internacional e em nível brasileiro, especialmente, do início do século até nossos dias. Com isto queremos dizer que qualquer sindicato, associação ou oposição sindical que não conseguiu ou não está conseguindo dar conta e praticar um sindicalismo de MASSA, de ORGANIZAÇÃO, de DIREÇÃO CLASSISTA e de FORMAÇÃO DE QUADROS, não terá muito futuro, e a classe trabalhadora se incumbirá de passar por cima deles (CUT 1987, p. 2).

Ilustrando os nossos argumentos anteriores, o recorte fala de “uma avaliação correta do sindicalismo” postura que, por certo, exclui quem não pensa de acordo com estes supostos padrões de correção. Ainda aí, podemos entender a intencionalidade da formação sindical: a de produzir uma interpretação correta do sindicalismo para os seus membros. Este conteúdo

de sentido, por certo, seleciona e eleva os que interpretam a forma correta de praticar sindicalismo, distinguindo-os daqueles que aprendem como praticá-lo ou dos que o desconhecem. Por isto, entendemos a formação sindical como um dispositivo de organização, portanto, de manutenção da estrutura de dominação. Os outros cadernos de formação sindical produzidos pela CUT em 1987 caminham na mesma direção, conquanto tratem de outros temas relativos ao interesse sindical (CUT, 1987, 1987a, 1987b, 1987c, 1987d, 1987e).

Os cadernos 6 e 9, respectivamente (CUT, 1987c, 1987e), tratam de dois temas que levaram os sindicatos a serem alvos de perseguição no período de repressão política: a exploração capitalista e o comunismo. Como observado em Sader (1988, p. 20-21), recorte já discutido anteriormente, o trabalho, e consequentemente o sindicalismo, ganharam contornos políticos no período de repressão. Com a divulgação por suas lideranças das ideias marxistas (caderno 9), pode-se constatar o porque da tensão entre o governo e organizações sindicais no período de repressão. Ora, se aos primeiros resquícios de liberdade de expressão o comunismo volta à pauta das discussões sindicais, é prova mais que suficiente de que, mesmo na clandestinidade, ele jamais deixou de estar nela. Recordemos os já citados textos utilizados pela Pastoral Operária na conscientização dos trabalhadores que se aproximavam bastante deste conteúdo. Eles elegem como adversários os patrões, devido à visão generalizada na classe operária da exploração do seu trabalho, mas, com a aliança dos patrões com o governo no período de repressão, ambos tornam-se os inimigos preferenciais dos sindicalistas. O inverso também é verdadeiro.

> [...] uma vez estabelecida a definição de que CLASSE CAPITALISTA e CLASSE TRABALHADORA não se casam, não podem se juntar (pois seus interesses são opostos), uma direção classista não aceita as chamadas ALIANÇAS DE CLASSES. Patrão e peão são como óleo e água: não se misturam; o óleo fica por cima e a água fica por baixo. A história tem mostrado que, quando houve alianças e pactos sociais entre PATRÕES, ESTADO, TRABALHADORES, quem leva sempre a pior é a classe trabalhadora, em termos econômicos, políticos e sociais. (CUT, 1987d, p. 23).

Este argumento que é utilizado no caderno 8 de formação sindical da CUT: Plano de ação e Administração Sindical, possui conteúdo semelhante ao da charge da pág. 18 da cartilha da Pastoral Operária publicada em 1984, que reproduzimos a seguir:

Figura 18: Relação entre empregador e empregado segundo a Pastoral operária na década de 1970-80.
Fonte: Pastoral Operária - PO (1984) *Situação, Método, Proposta*: cartilha. São Paulo: Comissão arquidiocesana de pastoral operária, (p. 18).

Esta desconfiança entre as partes ainda persiste nos dias de hoje, mas isto será objeto de nossa análise do 4º grupo de ordens.

Para concluir a discussão deste grupo de ordens, assim como fizemos para o primeiro grupo, fizemos também para o segundo. Elaboramos um quadro resumo das principais ordens, obedecendo aos mesmos critérios do anterior.

Segundo grupo de ordens	
Grupos de ordens	**Ordens gerais**
Grupo 2: A repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro.	1. Contribui mais para a fixação e persecução dos objetivos sindicais aquele que possui mais experiência na representação da classe operária; 2. Esta experiência é comprovada quando o militante não recua diante da perseguição imposta ao defensor dos direitos dos trabalhadores; 3. Aquele que provou o seu valor na perseguição deve tornar-se uma referência para os demais.
Derivação das ordens gerais para os dominadores/ líderes	
Ordens específicas	**Autojustificação**
1. A perseguição que sofri em defesa dos direitos do trabalhador me preparou para falar e para decidir em nome da minha classe. Sou uma referência para aqueles que não possuem esta experiência.	1. A minha vida foi dedicada ao movimento sindical e à defesa dos direitos dos trabalhadores. Todos os meus atos apontam neste sentido, por isto eu sou o mais preparado para falar em nome deles.
Derivação das ordens gerais para os dominados/ liderados	
Ordens específicas	**Legitimação**
2. Aqueles que sofrem ou sofreram perseguição em nome da causa dos trabalhadores devem, também, ser os seus representantes por direito.	2. Os nossos dirigentes se sacrificam por nós, devemos fazer o mesmo da nossa parte.

Quadro 20. Segundo grupo de ordens.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir da análise documental

7.2.4 3º grupo de ordens: Transmissão da ideologia marxista

Aqui retomamos o outro conteúdo de formação da ética operária da década de 1970-80: o socialismo[36]. Por isto, uma tentativa de explicação do sentido da ação social dos sindicalistas brasileiros, tendo-se como perspectiva um recorte histórico, não poderia desconsiderar a grande importância do marxismo na formação de sua ideologia predominante. Já nas considerações do primeiro grupo de ordens, vimos que a Pastoral Operária trabalhava com a lógica do conflito e da exploração na relação entre capital e trabalho[37], associando-os aos conceitos da religião. É constante o aparecimento dos termos "opressão", "exploração" nos textos das cartilhas. Por outro lado, os cartazes de chamadas de eventos também realçavam o quadro de calamidade que as lideranças pintavam ao se referirem ao modo como as relações de trabalho se davam no Brasil. Os cartazes de 1979 e de 1981 que reproduzimos a seguir refletem esta realidade para o período do sindicalismo combativo.

[36] Conteúdos sobre o socialismo e sua aplicação na formação sindical de sindicalistas brasileiros podem ainda ser encontrados nos seguintes documentos: INCA (1989, pp. 4-44); SMABC (2006), apostilha toda; SMABC (2006b), apostilha toda; SMABC (2006c), apostilha toda; SMABC (2006d), apostilha toda; SMABC (2006e), apostilha toda; SMABC (2003b), apostilha toda; SMABC (2003c), apostilha toda; CPO (1989); Marcondes Filho (1991); Nascimento (1989); Frei Betto (1980); Sampaio (1982); Fernandes (1990); SMABC (2002); SMABC (2006i); SMABC (2006j); CUT (2009b); Escola Sindical São Paulo (2002, pp. 137-149)

[37] O assunto "situação das condições do trabalho" é tratado também em outros documentos analisados, a exemplo de: Centro Ecumênico de Documentos e Informação - CEDI (1986), toda a revista; UGT (1985; 1985a; 1985b; 1986; 1986a), revistas completas; SMABC (2006), apostilha toda; SMABC (2006b), apostilha toda; SMABC (2006c), apostilha toda; SMABC (2003c), apostilha toda; CONTAG (2005), apostilha toda; CUT (2006); Escola 7 de outubro (1991); ACO (1990); CPO (1989); CIOSL (1983); BRASIL (2001); Nascimento (1989); CUT (1989); Frei Betto (1980); Costa, M. R. (1981); DIEESE (2009); FETAEMG (2009); SMABC (2002); CUT (2009c).

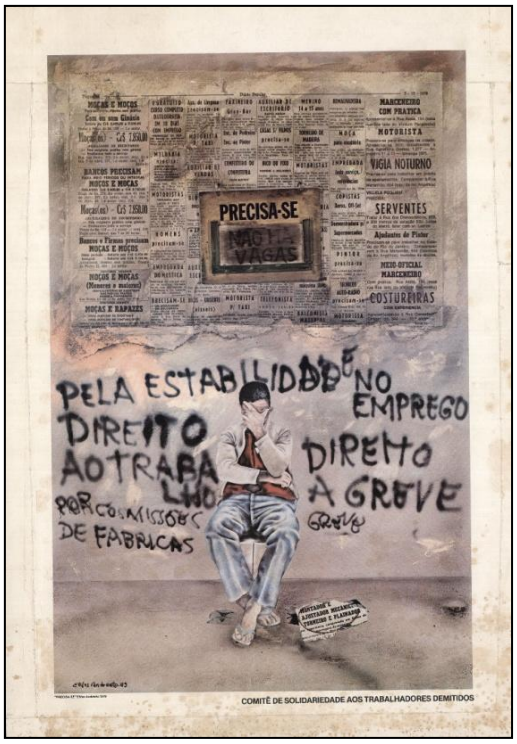


Figura 19: "Precisa-se" ano 1979.
Fonte: http://cedoc.cut.org.br/cedoc/cartazes/198, recuperado em setembro de 2014.

Figura 20: 1ª CONCLAT - Conferência Nacional das Classes Trabalhadoras. Debates Preparatórios – 1981.
Fonte: http://cedoc.cut.org.br/cedoc/cartazes/597, recuperado em setembro de 2014.

Mas acreditamos que, tanto os temas quanto sua articulação como conteúdo de formação e de luta, foram objetos de reflexões e de estudos anteriores aos eventos de 1970-80, portanto, de planejamento de ação, por parte dos formadores sindicais. Um exemplo deste fato, é que durante a visita ao acervo do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC fomos presenteados com um exemplar da 7ª edição do livro *Ideologia* de Marcondes Filho (1991).

Em pesquisa verificamos que a 1ª edição é de 1985. Não afirmamos aqui que seja este um livro referência para se compreender o conceito, mas, até mesmo pela linguagem acessível em que é escrito, nos parece que teve boa aceitação entre os sindicalistas da região do ABC paulista. É uma obra interessante, bem explicada, que faz um acompanhamento do conceito desde a sua utilização por Karl Marx e por Engels, passando por Lênin até os dias atuais. Não reproduziremos toda a sua discussão, marcada pelo discurso de contraposição entre capital e trabalho, para só dele se apropriar do conceito, por certo considerado pelos sindicalistas na construção de materiais de formação sindical. Só para registro, tivemos contato em todas as bibliotecas das escolas sindicais visitadas, com os volumes das obras marxianas, principalmente os volumes de *O capital*, e de obras de autores marxistas. Voltando ao conceito de ideologia, Marcondes Filho (1991) propõe uma caracterização em seis itens

descritores que reproduzimos a seguir:

> 1- A ideologia e o grupo social: a ideologia pertence sempre a um grande grupo de pessoas, nunca a um sujeito separadamente;
> 2- O conteúdo simbólico: a ideologia vive fundamentalmente de símbolos, ela trabalha com símbolos e é formada por estereótipos;
> 3- A ideologia como um conjunto de valores: valor é alguma coisa que o indivíduo preza, algo pelo qual a pessoa tem uma grande consideração;
> 4- Ideologia como uma visão de mundo: ideologia é uma forma de ver o mundo, ou seja, é uma visão de mundo;
> 5- A ideologia é mobilizadora: a ideologia possui também uma grande capacidade de mobilizar as pessoas e as massas;
> 6- A ideologia e a ação: a ideologia mostra-se como progressista, avançada ou revolucionária, não pelas declarações, pela ostentação, pelo que o sujeito fala; ela só o é pela prática, pela ação do sujeito (Marcondes Filho, 1991, pp. 19-34).

A ideia de se trabalhar com os itens descritores como programa de entendimento da ideologia nos pareceu interessante, pois se aproxima da ideia de formação de tipos de Weber, quando se toma um conceito e o apresenta nas suas características formativas, portanto, passíveis de aplicação na prática. Neste sentido, elegendo-se um tema a ser debatido ou ensinado, pode-se preparar um programa de ensino organizando-se pelo menos seis passos a serem percorridos na sua preparação e aplicação. Caracteriza um método. Por isto, estes itens de caracterização são até mais úteis num programa de formação sindical do que o próprio conceito apresentado por Marcondes Filho (1991, p. 28), que reproduzimos a seguir:

> Ideologia, portanto, é um conjunto de ideias, de procedimentos, de valores, de normas, de pensamentos, de concepções religiosas, filosóficas, intelectuais, que possui uma certa lógica, uma certa coerência interna e que orienta o sujeito para determinadas ações, de forma partidária e responsável.

É possível que se tenha definições até mais consistentes que esta, mas tendo contato com esta realidade de estudos e de ensino nos cursos de formação sindical não nos admiramos dos êxitos que o movimento sindical dos trabalhadores alcançou. A intencionalidade dos formadores pôde se munir deste programa de disseminação de ideias construindo, segundo o conteúdo dos itens apresentados, uma visão de mundo sustentada por uma simbologia própria baseada na ação, com um conteúdo bem específico: o combate à exploração do proletariado. Aqui citamos uma obra, mas quando apresentamos a cartilha e os cadernos de formação da Pastoral Operária, verificamos que também eles se estruturavam com a mesma intencionalidade. Num sentido mais amplo, a formação sindical torna-se instrumento de

afirmação de uma visão de mundo que, baseada no instrumental de separação de classes e do simbolismo constrói uma ação mobilizadora. É preciso sempre ter em mente de que Weber já falava sobre a seleção de relações sociais. Trabalhando na construção da significação dos conteúdos das relações sociais a formação sindical propõe seleções de relação social, particularizando os conteúdos significativos por parte dos trabalhadores. O ideal marxista é um destes conteúdos mais significativos. Mas isto não foi característica apenas do movimento sindical brasileiro. O ideal marxista também coexistia com outras ideologias, como a socialdemocracia.

Num cenário de intensa influência internacional, o movimento sindical brasileiro se espelhou em iniciativas de cunho socialista, mas também socialdemocrata, veiculadas por várias instituições do exterior, para elaboração de sua pauta de reivindicações. Pode-se citar, como exemplo desta influência, as convenções e a carta da CIOSL (Confederação Internacional de Organizações Sindicais Livres), adotada pelo congresso mundial da CIOSL, ocorrido em Oslo no ano de 1983. Esta carta conclamava a juventude à defesa da dignidade humana, dos direitos, e das normas da vida dos trabalhadores, estabelecidos na Declaração Universal de Direitos Humanos e nos Estatutos da CIOSL (CIOSL, 1983). Apenas para exemplificar, a carta defendia uma mobilização nos seguintes termos:

> Os sindicatos devem resistir à ameaça mundial do declive econômico, e exercer pressão sobre os governos para que adotem uma ação coordenada em prol do pleno emprego, da expansão econômica e de uma nova ordem econômica e social. (CIOSL, 1983, p. 23)

Outros eventos no exterior estavam sendo divulgados no Brasil, e vieram a fazer parte de cartilhas formativas do sindicalismo, gerando uma identificação em relação às reivindicações de outros países. Citamos a seguir o caso do sindicato polonês *Solidarnosc*:

> Após cerca de 2 anos de ‘putsch militar’/ golpe (13 de dezembro de 1981) o *Sindicato Solidarnosc* continua a promover manifestações de massa, como nos meses de maio e agosto deste ano. Sob um regime que se caracteriza pelas diversas formas de repressão contra os trabalhadores (prisões, demissões, listas negras, ameaças, etc.) e comandado pelo exército (que substituiu um partido político sem nenhuma legitimidade) (Nascimento, 1989, p. 25).

Como visto, este material era reproduzido com o objetivo de gerar identidade na luta de classe, também para os operários brasileiros. Ao mesmo tempo, eram utilizados os exemplos de livros como o de Costa (1981), que relatava uma pesquisa sobre acidentes de

trabalho intitulado: *As vítimas do capital: os acidentados do trabalho*. Pode-se refletir nos efeitos que a discussão de trechos destes livros produzia nas massas de trabalhadores. Separamos um comentário sobre acidente de trabalho, que consta do livro, para ilustrarmos o seu impacto nas seções em que pudesse ser utilizado como material de estudo de caso, em cursos de formação sindical:

> J.M.S.N. trabalhou ao todo durante 15 anos em uma fundição, onde perdeu um dos dedos e passou a sofrer de "fadiga industrial". Durante este tempo, trabalhou 12 horas por dia, inclusive aos domingos e em períodos de férias, quando o serviço estava atrasado ou quando queria aumentar os rendimentos. O seu trabalho era braçal, sendo que tinha que controlar o forno, empurrar carrinhos com ferro incandescente, etc. Trabalhava praticamente sem proteção, ou instalação especial, em galpões onde a temperatura girava em torno de 50º C. Não recebia adicional de insalubridade, e teve que processar a empresa, para que esta lhe reconhecesse o seu direito à horas extras, após 12 anos de trabalho. Os seus nervos não aguentaram a tamanha pressão e tensão agravadas pelos constantes acidentes; acabou tendo uma perda de sentidos e quis agredir os colegas. Os médicos diagnosticaram que estava sofrendo de "fadiga industrial" (Costa, 1981, pp. 42-43).

O que queremos reforçar com este comentário é que a formação sindical se deu neste contexto de realidade de vida dos trabalhadores, utilizando-se dos recursos teóricos disponíveis, mas com uma intencionalidade bem definida. Havia uma sintonia direta entre os casos de companheiros acidentados ou explorados com a realidade cotidiana daqueles que recebiam a formação sindical. Uma disseminação ideológica neste campo tão fértil de insatisfação por certo teria, e teve como efeito, gerar o combustível para o movimento sindical do novo sindicalismo e, consequentemente, a base da legitimidade das lideranças que o engendraram.

No nosso caso, enquanto pesquisadores, não se trata de aprovar ou desaprovar conteúdos ou métodos de formação sindical, segundo nos recomendava Weber (2006). Trata-se de examinar os efeitos que estes conteúdos tiveram sobre a formação da consciência de classe e em como isto se refletiu na estrutura de dominação das instituições que constituíram o movimento sindical do período combativo.

Para a classe trabalhadora, o pensamento marxista era hegemônico para as décadas de 1970-80. Isto se refletiu nos primeiros cadernos de formação sindical elaborados pelos formadores da CUT em 1987. Já no planejamento dos cursos de formação, caderno 0 (zero) (CUT, 1988) o programa prevê um minicurso sobre socialismo. Este curso é tema do caderno 9, "Socialismo" (CUT, 1997e) e do caderno 6, "A exploração Capitalista" (CUT, 1987c).

Passaremos então a apresentar alguns recortes deste minicurso com o objetivo de resgatar seu conteúdo e temas. Organizamos em forma de quadro para economia de espaço.

Recortes do caderno 9 de formação sindical sobre socialismo – (CUT 1987e)	
"A classe trabalhadora, do ponto de vista histórico mais amplo, vem se colocando como tarefa a derrubada do sistema de exploração e dominação hoje representado, de uma forma mais avançada, pelo capitalismo. Mas não apenas nega esse sistema como também afirma a construção do sistema socialista. Este objetivo histórico foi tomando corpo (tanto a nível teórico como em nível da prática) desde o século passado até os nossos dias."	(CUT, 1987e, p. 6)
"A CUT tem explicitado de forma clara a sua posição em relação a construção do Socialismmo. Citamos aqui apenas um de seus princípios para não deixar dúvidas a respeito da questão: 'UMA SOCIEDADE SEM EXPLORADOS E DEMOCRÁTICA: A CUT é uma central sindical unitária classista que luta pelos objetivos imediatos e históricos dos trabalhadores, tendo a perspectiva de uma sociedade sem exploração, onde impere a democracia política, social e econômica.' (Estatutos da CUT)."	(CUT, 1987e, p. 6)
"Finalmente, podemos também complementar as razões de "Por que um minicurso sobre Socialismo", assinalando que, no correr dos cursos de formação desenvolvidos, todas as turmas, de forma consensual, colocaram insistentemente que a CUT desenvolvesse uma programação específica sobre o tema SOCIALISMO."	(CUT, 1987e, p. 6)
Cap. 2 - "PROBLEMATIZAÇÃO SOBRE A QUESTÃO DO SOCIALISMO. (...) A CUT (CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES), desde a sua fundação em 1983, tem colocado e defendido insistentemente a perspectiva histórica da construção do SOCIALISMO, como saída e solução para os problemas da classe trabalhadora e da sociedade em seu conjunto".	(CUT, 1987e, p. 7)
Cap. 3 - "TEORIA E PRÁTICA SOCIALISTAS ANTES DA PRIMEIRA REVOLUÇÃO SOCIALISTA".	(CUT, 1987e, p. 8)
Cap. 4 - "INFORMAÇÕES HISTÓRICAS BÁSICAS SOBRE O SOCIALISMO."	(CUT, 1987e, p. 9)
Cap. 5 - "A EXPERIÊNCIA SOCIALISTA EM CUBA".	CUT, 1987e, p. 10)
Cap. 7 - A EXPERIÊNCIA DE CONSTRUÇÃO DO SOCIALISMO NA NICARÁGUA.	CUT, 1987e, p. 40)
"A definição da CUT pelo socialismo começou a se esboçar já no seu Congresso de fundação, em agosto de 1983."	CUT, 1987e, p. 57)
E, nas deliberações de seus Congressos e Plenárias, assim como na sua prática quotidiana de luta, a CUT vem, desde então, se posicionando com firmeza como uma Central classista, que parte do processo real da luta de classes. A CUT luta e defende com intransigência os objetivos e interesses imediatos e históricos da classe trabalhadora, buscando contribuir na superação da sociedade de exploração capitalista rumo a uma sociedade sem explorados e sem exploradores - rumo ao socialismo.	CUT, 1987e, p. 57)

Quadro 21: Recortes do caderno 9 de formação sindical sobre socialismo - (CUT 1987e).
Fonte: Construído a partir de CUT (1987e).

A título de frisar a importância do socialismo para a organização do movimento sindical brasileiro, apresentamos as conclusões do caderno 9, ao qual vimos nos referindo. Elas tratam do socialismo como um credo partidário. Isto explica o porquê da associação da primeira e maior central sindical do Brasil, a CUT, com o socialismo mundial:

> Como vimos, as instancias maiores da CUT tem discutido e deliberado sistematicamente sobre a construção de uma sociedade socialista. Entendemos que

> todas as resoluções apontam para a necessidade de aprofundarmos, pelo menos, os seguintes aspectos:
> a) do ponto de vista ideológico, a CUT se posiciona claramente em relação à luta de classes, apontando para a superação da sociedade capitalista e pela construção da sociedade socialista;
> b) do ponto de vista das reivindicações, a CUT aponta para a necessidade de permanentemente combinar a luta imediata e a luta histórica;
> c) do ponto de vista político, a CUT defende o controle da sociedade pela classe trabalhadora. Neste sentido, a CUT se coloca como um dos instrumentos decisivos nesse processo de construção da nova sociedade;
> d) do ponto de vista do internacionalismo, a CUT aponta para a solidariedade com todos os que de fato estejam comprometidos com a construção da nova sociedade;
> e) do ponto de vista da organização dos trabalhadores, a CUT defende a autonomia e independência da classe trabalhadora enquanto sujeito histórico autônomo, responsável pela criação de suas formas organizativas (CUT, 1987, p. 71).

Conforme fizemos com os grupos de ordens apresentados anteriormente, o quadro a seguir faz o resumo das ordens deste grupo.

Terceiro grupo de ordens	
Grupos de ordens	**Ordens gerais**
Grupo 3: Transmissão da ideologia marxista	4. Os patrões exploram o trabalho do trabalhador para auferir lucros cada vez maiores, enquanto a má distribuição da renda do trabalho condena o trabalhador à miséria. 5. Para resolver o problema da exploração dos trabalhadores, estes devem tomar as rédeas da economia e da política, invertendo os efeitos da pirâmide social que privilegia os governos e os patrões.
Derivação das ordens gerais para os dominadores/ líderes	
Ordens específicas	**Autojustificação**
- Todos os nossos esforços devem ser no sentido de colocar os trabalhadores no topo da pirâmide social; - A desigualdade é fruto da injustiça social. Esta desigualdade deverá ser corrigida tornando os recursos da produção um patrimônio de todos com a tomada do poder.	2. Aquele que trabalha deve ficar com todo o benefício do seu trabalho. Por isto, todas as minhas energias devem se dirigir à realização deste ideal. 3. Neste meu esforço devo organizar a massa de trabalhadores contra a dominação dos patrões, usando os métodos necessários para sensibilizá-los da condição do trabalhador. 4. O nosso ideal se concretizará com a tomada da fábrica e do governo, à semelhança dos nossos companheiros de outros países que já fizeram isto.
Derivação das ordens gerais para os dominados/ liderados	
Ordens específicas	**Legitimação**
3. O sindicato quer o bem comum do trabalhador, nossos inimigos são os que ocupam cargos do governo e aqueles que fazem uso do capital para oprimir a classe trabalhadora.	3. Só mediante a ação dos nossos representantes e o apoio da massa de trabalhadores a justiça social se realiza; 4. Somente com a união dos trabalhadores no ideal e na luta sem fraquezas, faremos a justiça social que almejamos.

Quadro 22: Terceiro grupo de ordens.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir da análise documental

7.2.5 4º grupo de ordens: O clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua...

Na sua constituição, o quarto grupo de ordens é diferente do terceiro. Enquanto o terceiro grupo se refere a uma visão de mundo predominante para os trabalhadores no século XX, amparada por uma teoria de organização da sociedade, o quarto grupo de ordens se estabelece em função de interesses mais imediatos, lastreados pela vivência dos trabalhadores. Mas é nítida a influência daquele sobre este. Tomando-se como referência a perspectiva weberiana, é um grupo que se poderia classificar na fronteira entre a dominação por uma constelação de interesses e a dominação autoritária. Pensamos, a princípio, em submeter este grupo ao anterior, tornando-o um subgrupo dele, mas vimos que o marxismo não explicaria todas as ordens gestadas neste grupo. Lembrando-nos da forma como Weber estruturou a Teoria da ação social, duas coisas são importantes para compreender este grupo de ordens: 1- os agentes nem sempre atribuem o mesmo sentido à relação social; 2- o conteúdo de sentido das relações sociais são frutos de seleções de relações sociais e das regras de agir internas e externas ao grupo de referência. Por isto, enquanto a adesão ao marxismo é fruto de aprendizado e reflexão sobre visões de mundo, este quarto grupo de ordens contempla, para nós, as ordens gestadas e alimentadas nas memórias e tradições de conflitos de relações sociais pela incompatibilidade de um ajuste maior de interesses entre trabalhadores e empregadores, que permeia, mas transcende a vigência da visão de mundo orientada pelo socialismo.

Portanto, as ordens que nos interessam neste grupo são aquelas que regulam as relações sociais entre os sindicalistas e os empregadores[38] e que servem, também, de orientação para as relações sociais entre os sindicalistas de trabalhadores, principalmente para formação sindical. Nesta categoria se inserem as ordens oriundas da defesa de interesses de classe. Estas estão bem próximas da perspectiva do terceiro grupo de ordens, mas o transcende no sentido de sua especificidade. Enquanto o marxismo, com suas pretensões políticas e econômicas, defendia a substituição da classe empregadora pelos trabalhadores no poder, neste grupo de ordens os empregadores são vistos como uma contraparte necessária

[38] Os conteúdos da desconfiança entre sindicalistas de patrões e empregados foram evidenciados nos seguintes documentos: CUT (2012), livro completo; SMABC (2006c), apostilha toda; SMABC (2006d), apostilha toda; SMABC (2003c), apostilha toda; ACO (1996); ACO (1990); Marcondes Filho (1991); CIOSL (1983); Nascimento (1989); CUT (1989b); Costa, M. R. (1981); FETAEMG (2009); SMABC (2006g); SMABC (2006k); CUT (2009b).

para a negociação de melhores condições de trabalho e de vida[39].

Ainda pela fala dos entrevistados, somos levados a crer que estes grupos de ordens coexistiram no período glorioso do novo sindicalismo, sendo que lá preponderaram as referências revolucionárias marxistas e na atualidade é predominante a segunda perspectiva, conforme constataremos nos recortes a seguir, referentes a dois períodos históricos distintos:

> Mobilizar a massa trabalhadora não é privilégio só de sindicalista combativo[40] e revolucionário. A história tem demonstrado que a classe dominante também sabe mobilizar; os pelegos e os reformistas também mobilizam. Até mesmo utilizar instrumentos avançados de luta não é privilégio dos combativos: pelegos e reformistas mostraram que sabem fazer greves. Mas isto ainda não é tudo. Fazer mobilizações somente em determinados momentos já estipulados pelo próprio calendário sindical (por ex.: campanhas salariais, nas datas-bases) pelegos e reformistas já mostraram capacidade de fazê-las (CUT, 1987, p. 3).

O tom panfletário daquele período não deixa dúvida da predileção das lideranças sindicais pelo ideal marxista. Mas, o que se observa por este recorte é a coexistência de visões diferentes da forma de se fazer a luta de classe. Coexistiam mais de uma opinião sobre a forma de fazer lutas de classe. Devido, certamente, à capacidade de mobilizar que tiveram as lideranças do novo sindicalismo no seu período áureo, uma vertente mais combativa se destacou. Neste sentido, a formação sindical foi instrumento de grande importância na reprodução das ideias-chave deste sindicalismo combativo, estabelecendo estratégias e táticas de mobilização, conforme se observa no recorte a seguir:

> Além disso, desencadear mobilizações isoladas (por ex.: por empresa ou mesmo por categorias isoladas), por vezes favorece uma estratégia mais global da própria burguesia e do Estado burguês. Lutas isoladas são mais fáceis de serem controladas, podem girar em torno de reivindicações de curto alcance (ainda que vitoriosas) e geralmente não conseguem apontar para as questões políticas mais gerais (CUT, 1987, p. 3).

---

[39] Sobre conteúdos associados à reestruturação produtiva analisamos os seguintes documentos: CUT (1998a, pp. 10-12); Escola de formação Quilombo dos Palmares (1992), apostilha toda; CNM/CUT (1998), CD completo; Escola Sindical São Paulo (2007); Escola Sindical São Paulo (2007a); Escola Sindical São Paulo (2007b); SMABC (2003c), apostilha toda; CIOSL (1983); CUT (1989); Costa, M. R. (1981).

[40] A "Luta sindical e Combatividade" é também conteúdo dos seguintes documentos: Centro Ecumênico de Documentos e Informação - CEDI (1986, pp. 41-64), Força sindical (1991), apostilha completa; CUT (1998a, pp. 12-22); CUT (2008), brochura toda; CUT (2009b), cartilha completa; SMABC (2006a), apostilha toda; SMABC (2006b), apostilha toda; SMABC (2006e), apostilha toda; SMABC (2003b), apostilha toda; ACO (1990); ACO (1986); ACO (1996); ACO (1990); CPO (1989); Marcondes Filho (1991); Centro Popular de Defesa dos Direitos Humanos (1989); Nascimento (1989); CUT (1989b); Costa, M. R. (1981); FETAEMG (1998); SMABC (2002); SMABC (2006g); SMABC (2006k); CUT (2009a); CUT (2013).

Comparemos este discurso do recorte anterior com o próximo veiculado na apostilha do curso de formação profissional do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC (SMBC, 2003), e veremos uma diferença significativa da abordagem do tema de luta de classes, quando se trata de arregimentar militantes. Atualmente há um discurso mais conciliatório tanto para as relações sociais com os empregadores quanto para as relações internas dos sindicatos:

> A solidariedade é um pressuposto básico para se garantir uma forte unidade de ação, mesmo quando temos entre nós profundas diferenças de opinião quanto ao melhor caminho a seguir. Todos sabem que a classe trabalhadora jamais triunfa se não se apresentar unida. É a solidariedade de classe que me anima a participar ativamente da luta, mesmo quando a proposta que defendi não obteve maioria na hora de decidir. É a solidariedade que explica o fato de nos chamarmos, uns aos outros, de companheiros, palavra cuja origem significa comer o mesmo pão, no passado significando pão e trigo e, hoje, pão da mesma causa, dos mesmos interesses e dos mesmos objetivos históricos (SMABC, 2003, p. 40).
>
> Um companheiro pode ser solidário com a luta, mas pouco dedicado, preferindo participar esporadicamente. Claro que isso tem algum valor. Mas a regularidade, a firmeza, a garra e a combatividade demonstradas na militância são peças fundamentais para garantir a eficiência da ação sindical e para angariar respeito entre os trabalhadores da base (SMABC, 2003, pp. 40-41).

Analisando o sentido da palavra combatividade para os dois períodos históricos, veremos a diferença de propostas da classe trabalhadora com relação à forma de se fazer movimento sindical. Antes embates físicos, com pretensões ideológicas, econômicas e políticas para toda a classe trabalhadora. Agora, embates de defesa de interesses de classe com repercussões econômicas para a classe trabalhadora e políticas para as lideranças sindicais. Em algum momento entre estes dois períodos distintos houve um rompimento com aquele ideal marxista primeiro, coexistindo tão somente, para defesa de interesses de classe as ordens do quarto grupo que apresentamos. Entendemos que este momento ocorreu com a politização no sentido de partidarização dos sindicatos, com vários de seus membros assumindo cargos públicos, culminando com a conquista da presidência pelo Partido dos Trabalhadores (PT) e com o fim do sonho socialista desencadeado pela desintegração da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas - URSS, em 1989. O ex-presidente Lula havia sido presidente do SMABC e diretores e dirigentes deste mesmo sindicato, como Luiz Marinho (Ministério do Trabalho em 2005 e Ministério da Previdência Social em 2007), e Gilberto Carvalho (é o atual ministro-chefe da Secretaria Geral da Presidência da República do Brasil, ocupa o cargo desde 2011).

Entretanto, esta conquista da presidência pelo PT, ocorrida em 2002, não teve o

significado de coroar as intenções de Frei Tito, destacada no primeiro grupo de ordens (Frei Betto, 1989), porque aquelas ordens do período combativo, objeto de formação sindical da PO, possuíam um conteúdo diferente das atuais e o escopo, tanto quanto o perfil das lideranças, mudou:

> Poderíamos escolher outro termo para este quarto bloco de qualidades desejáveis no militante sindical. Poderia ser franqueza, sinceridade, verdade, lealdade e muitas outras. O que queremos abordar neste bloco é a importância de evitar na luta sindical o comportamento oportunista de quem atropela esse tipo de regra de conduta, com o falso pretexto de estar fazendo isso para "garantir a posição correta". Entramos aí na velha relação entre os fins e os meios, sobre a qual tanto já se escreveu e falou. [...] Que sociedade nova queremos construir se não somos capazes de reconhecer falhas, se aproveitamos nossa condição de dirigente sindical para auferir pequenos (ou grandes) privilégios na empresa, se reproduzimos em nosso comportamento o mesmo padrão disseminado pelo sistema vigente de dominação? (SMABC, 2003, pp. 42-43)

Embora se fale ainda em sociedade "nova", não fica mais explicitada a vinculação com o marxismo. Se houve mudança para o perfil do militante sindical, esta mudança também ocorreu no conteúdo das lutas. Invocar antigos recursos de coesão parece ainda um recurso eficaz quando a tentação da estabilidade e da projeção pessoal se oferece àqueles que se destacam como lideranças emergentes:

> A mística da militância é calcada em valores como a generosidade, o desprendimento, o espírito de sacrifício, a austeridade, o ascetismo, a capacidade de abrir mão de interesses individuais, em função de objetivos da luta. Particularmente nas conjunturas ditatoriais, que nosso país já viveu tantas vezes, com perseguições, prisões, torturas e mortes, esses elementos passam a ter importância enorme, valendo como uma espécie de cimento que une todos os militantes num sentido de elevação ideológica que multiplica a capacidade de resistência e de luta. E mesmo em períodos menos repressivos, como agora, essa mística permanece tendo importância (SMABC, 2003, pp. 44).

O caderno do educador traz como ponto de referência para nossos objetivos de estudo da liderança um quadro onde elenca os comportamentos desejáveis e indesejáveis do dirigente sindical. Lembramos que o dirigente sindical é eleito e possui um mandato por prazo determinado. Uma vez eleito, ele pode permanecer fiel ou não aos objetivos da classe ou da sua campanha. Reproduzimos o conteúdo no quadro 23, a seguir.

Comportamentos não recomendáveis - "velho" dirigente	**Comportamentos desejáveis - "novo" dirigente**
Acredita que usará melhor o poder que os outros	Decide em grupo, de preferência por consenso. Sabe que o poder, para servir à classe, deve ser dividido.
Faz conchavos. Exibe uma postura formal democrática, mas já combinou tudo antes e sabe, de antemão, o resultado.	Tem a democracia como valor. Aceita os resultados adversos, como alerta e estímulo.
Tem opinião formada: titubear é sinal de fraqueza.	Reconhece seus erros e não tem medo de mudar de opinião.
Comparece a palestras sobretudo de gente "cobra" e renomada. Anota frases de efeito e conclusões brilhantes.	Sabe que o verdadeiro aprendizado se dá em grupos de reflexão onde compartilha experiências. Não abre mão de sua autoformação.
Não é louco de promover crescimento de seus liderados. Aprendeu e nunca se esquece de que "quem fortalece o outro, aniquila a si mesmo".	Sabe que seu crescimento depende também do crescimento dos outros. Desenvolve sua autoformação e incentiva os outros a fazer o mesmo. O poder que lhe interessa é o de sua classe e não o seu, individualmente.
Disputa o microfone. Sabe que a comunicação é o poder.	Ouve atentamente antes de falar. Prefere a análise crítica do que a comunicação autoritária.
Espera para fazer críticas quando está a sós com seus liderados. Na presença dos colegas finge consenso.	Expõe todas as suas dúvidas e críticas. Após decisão do grupo, defende a posição tomada, mesmo que não coincida integralmente com a sua.
Gosta de análises de conjuntura feitas por gente famosa. Anota tudo com cuidado e usa para mostrar que está atualizado, principalmente na presença de liderados menos preparados.	Lê, diariamente, jornais e artigos. Debate com colegas; faz e refaz sua própria análise de conjuntura.
Mantém agenda cheia de compromissos, aos quais raramente comparece. Não perde as reuniões com grande número de pessoas e que dão mais "visibilidade". Diz sempre que está ocupado, por isto não pode assumir novos compromissos.	Concentra sua militância em algumas atividades e dá conta delas. Não se satisfaz com superficialidade.
Repete constantemente frases de "ídolos". Não tem tempo para estudar: diz que o interesse é a prática.	Sabe que a teoria sem a prática é verborragia e que a prática sem teoria é ativismo estéril. Elabora o que pratica e pratica o que reflete (práxis)
Precisa de um mandato para ter poder.	Presta serviços relevantes à classe, por isso tem prestígio.

Quadro 23: Comportamentos não recomendáveis e comportamentos desejáveis dos dirigentes sindicais.
Fonte: Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2003). *Oficina de planejamento de trabalho de campo de São Bernardo do Campo*: Caderno do educador. Apostilha do Departamento de Formação sindical, p. 45.

Como se pode perceber, houve uma diferenciação daquilo que se esperava do líder animador que apresentamos no primeiro grupo de ordens em relação ao líder atual. O líder sindical atual é pragmático, bem próximo do que entendemos ser a característica principal do líder plebiscitário de Weber: ele pode ser identificado com um cargo, não com uma missão. É diferente do carisma genuíno (Weber, 2004, v. 1, pp. 139-198).

O quadro 24 a seguir resume as ordens que compõem este nosso quarto grupo de ordens.

Quarto grupo de ordens	
Grupos de ordens	**Ordens gerais**
Grupo 4: O clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua	1. Os interesses dos empregadores e dos trabalhadores são conflitantes por natureza. Há uma luta latente entre as duas classes que não pode ser resolvida de forma definitiva. 2. Os patrões buscarão sempre o maior lucro possível mesmo que para isto tenham que penalizar o empregado. O caminho para reverter este estado de coisas é a negociação.
Derivação das ordens gerais para os dominadores/ líderes	
Ordens específicas	**Autojustificação**
1. Tenho de ser partidário da classe à qual represento porque o empregador tentará sempre tirar vantagens do trabalho do operário.	1. Os empregados precisam de defensores esclarecidos que os representem e defendam seus interesses. 2. A constituição de representantes dos empregados é necessária para gerar o equilíbrio na relação capital-trabalho. Quanto mais preparada para a negociação esta representação estiver, maior as chances de que este equilíbrio se estabeleça.
Derivação das ordens gerais para os dominados/ liderados	
Ordens específicas	**Legitimação**
1. Realizar a proposta de ação social dos representantes, defendida na negociação coletiva, é o meio mais eficaz de fazer frente ao poder do capital.	1. Na incapacidade de todos sentarem à mesa de negociação, os representantes dos sindicatos são a voz do trabalhador. Somos nós falando através deles.

Quadro 24: Quarto grupo de ordens.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir da análise documental

7.2.6 5º grupo de ordens: A vigência de leis nas relações de trabalho

Weber estabelecia que as ordens podem ser classificadas pela presença, ou não, de um quadro coativo oficial. Aquelas em que a sua vigência estivessem garantidas sob a prerrogativa, apenas, da reprovação social seriam classificadas como convenções. Já aquelas cuja transgressão fosse objeto de avaliação e de aplicação de sanções por um quadro coativo oficialmente estabelecido para este fim, seriam classificadas como direito (Weber, 2004, v. 1, pp. 18-23). O nosso 5º grupo de ordens se insere nesta última classificação. Se os grupos anteriores dependem exclusivamente da aprovação/reprovação social para exigir o seu cumprimento pelos associados, portanto fazendo parte do plano das convenções sociais, o mesmo não ocorre com o direito. A maioria das situações que ocorre na relação social busca suas regras nas duas fontes de aprovação, mas a relação associativa, cuja principal característica é a presença de um quadro administrativo, não prescinde do direito (Weber, 2004, v. 1).

Sendo assim há três tipos de ordens, vinculadas ao direito, que nos interessam para

este grupo: as ordens referentes à legislação trabalhista[41]; as ordens que regulam a atuação de sindicatos (estatutos e leis de funcionamento); e a ratificação de convenções nacionais e internacionais sobre o trabalho e sobre o sindicalismo[42]. O primeiro tipo faz parte da legislação das relações de trabalho, e regula os direitos e deveres da relação contratual entre empregados e empregadores, tendo como órgão coativo oficial o Ministério do Trabalho e do Emprego. No Brasil, os direitos e deveres do vínculo empregatício, excetuando-se alguns contratos particulares ou de serviço público, são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O segundo tipo é regido pela Constituição Federal, portando de alçada do Ministério Público. O terceiro tipo é objeto de negociações tripartites (governo, empregadores, sindicatos) para se tornarem leis, direitos adquiridos, tanto para comporem o primeiro grupo quanto para o segundo, sendo, portanto, objeto de apreciação de um quadro coativo. Daremos alguns exemplos de cada grupo e de suas transições, e de como eles foram e são trabalhados na formação sindical. A CLT talvez seja o documento objeto de maiores controvérsias nestas disputas sindicais. Nos recortes a seguir não visamos discutir assuntos tão polêmicos, mas simplesmente mostrar alguns de seus conteúdos sobre os quais se erigem as ordens durante as negociações. Começando pela CLT, é um decreto que regula as relações de trabalho no Brasil, nos seguintes termos:

> Art. 1º - Esta Consolidação estatui as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho, nela previstas.
> Art. 2º - Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço.
> § 1º - Equiparam-se ao empregador, para os efeitos exclusivos da relação de emprego, os profissionais liberais, as instituições de beneficência, as associações recreativas ou outras instituições sem fins lucrativos, que admitirem trabalhadores como empregados (Brasil, 1943, p. 1).

Não se podem ignorar os efeitos desta lei para organizações que lidam com quadros remunerados, nem muito menos para aquelas que têm como objetivo de existência a defesa de direitos de classe e a reflexão sobre estas leis em benefício de seus associados. Enquanto reguladora de relações de trabalho, a CLT define o que se pode esperar do esforço do quadro

[41] CUT (2012), livro completo; SMABC (2006a), apostilha toda; SMABC (2006c), apostilha toda; SMABC (2011, pp. 114-123); SINFAVEA (2009); CUT (1989b).

[42] A negociação coletiva é assunto nos seguintes documentos: CUT (2008), brochura toda; Escola Sindical São Paulo (2007a); Escola Sindical São Paulo (2007b); SMABC (2011, pp. 114-123); CONTAG (2005, pp. 37-83); SINFAVEA (2009); SMABC (2014); CIOSL (1983); CUT (1989); FETAEMG (2009); CUT (2009c); CUT (2013).

assalariado por um lado e dos limites do controle da força de trabalho do outro. As associações sindicais possuem quadros mistos, os assalariados próprios e os assalariados por suas empresas de origem. Além disto, ele é, ao mesmo tempo, um dos pilares de discussão da vigência destas ordens nas relações de trabalho. Até que ponto é possível distinguir para o trabalhador sindical sua posição de empregado (próprio ou alocado) e de ativista sindical? Em que momento para de falar o sindicalista para falar o trabalhador assalariado? Conflitos neste sentido não são raros nas relações sociais entre os sindicalistas. Por um lado, temos a CLT regendo os direitos dos trabalhadores com vínculo formal:

> Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:
> I - relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos de lei complementar, que preverá indenização compensatória, dentre outros direitos;
> II - seguro-desemprego, em caso de desemprego involuntário;
> III - fundo de garantia do tempo de serviço; (...) (Brasil, 1988, p. 7).

Por outro lado, temos a legislação própria da atividade sindical. Weber já nos falava que, em uma relação social, os agentes podem estar sujeitos a um amplo conjunto de ordens, desempenhado papéis diferentes ou até conflitantes numa mesma ação social:

> Art. 8º É livre a associação profissional ou sindical, observado o seguinte:
> I - a lei não poderá exigir autorização do Estado para a fundação de sindicato, ressalvado o registro no órgão competente, vedadas ao poder público a interferência e a intervenção na organização sindical;
> II - é vedada a criação de mais de uma organização sindical, em qualquer grau, representativa de categoria profissional ou econômica, na mesma base territorial, que será definida pelos trabalhadores ou empregadores interessados, não podendo ser inferior à área de um Município;
> III - ao sindicato cabe a defesa dos direitos e interesses coletivos ou individuais da categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas;
> IV - a assembleia geral fixará a contribuição que, em se tratando de categoria profissional, será descontada em folha, para custeio do sistema confederativo da representação sindical respectiva, independentemente da contribuição prevista em lei;
> V - ninguém será obrigado a filiar-se ou a manter-se filiado a sindicato;
> VI - é obrigatória a participação dos sindicatos nas negociações coletivas de trabalho; (...) (Brasil, 1988, p. 7).

Se para nós foi importante distinguir as ordens de natureza convencional, frutos do uso, dos costumes, portanto das tradições da organização sindical, das ordens advindas do direito, é que estas tendem a contar com mais rigor no seu cumprimento, por já terem sido

objeto de fixação de limites. O trabalhador da organização sindical é ao mesmo tempo associado, empregado, cidadão, ativista sindical. Como nos interessa mais de perto a relação social entre as lideranças sindicais, veremos que, neste amálgama de ordens, também eles não agem com completa liberdade. O pertencimento à organização, e a atividade em si, é em parte regulado pelas convenções e em parte regulado pelas leis que vigem sobre a atividade sindical. Em contraparte aos direitos conquistados temos, também, a vigência de deveres relativos à associação e à sociedade:

> Art. 11. Nas empresas de mais de duzentos empregados, é assegurada a eleição de um representante destes com a finalidade exclusiva de promover-lhes o entendimento direto com os empregadores (Brasil, 1988, p. 7).

Das atividades que são desempenhadas pelos sindicalistas, a que mais nos aproxima da discussão do tema da liderança é a de representação (Weber, v. 1, pp. 193-197). Aqui podemos perceber algo mais que a vigência de convenções e de direito propriamente ditos. Se o conceito de representação carrega o fardo da imputação das ações dos representantes aos representados, conforme expusemos em nosso referencial ao citarmos Weber, ele carrega também as expectativas daquele que a delegou por meio da eleição. É este conteúdo das expectativas individuais somado à legitimidade institucional que vai, para nós, compor o sentido subjetivo atribuído à liderança pelos agentes. Assim, para os líderes, esta expectativa se manifesta na constituição de uma estrutura de dominação apropriada aos objetivos da classe, enquanto, para os liderados, ela se manifesta na legitimação das ações das lideranças e da estrutura a que se submetem voluntariamente. Ora, podemos ver que, para análise da liderança como relação social, é importante a análise das ordens gestadas na relação associativa, mas não podemos desprezar o efeito de coesão de ordens oriundas do sentimento de pertencer, próprios da relação comunitária. Mais ainda, que é nas motivações da relação comunitária que frequentemente nascem elementos de demandas para a relação associativa. Vejamos como o recorte a seguir ilustra esta realidade:

> Como os outros trabalhadores, os jovens trabalhadores devem poder beneficiar-se plenamente dos direitos estabelecidos nos Convênios de 1987 e 1998 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) relativos à liberdade sindical, ao direito de sindicalização e de negociação coletiva; todos os outros convênios da OIT deveriam ser igualmente ratificados e aplicados pelos governos (CIOSL, 1993, p. 5).

Este recorte ilustra como nasce uma pauta de negociação. Também as matérias da

negociação coletiva se inserem neste contexto. O que nos chama a atenção nestes temas emergentes é a constante renovação de expectativas dos associados sobre a atuação das lideranças sindicais, para fazer frente às reivindicações da classe trabalhadora. Isto nos leva a refletir sobre os primeiros passos de nossa pesquisa, quando identificamos os temas de conflito no movimento sindical. São estes temas que representam demandas de discussão e legitimam a necessidade de atuação de líderes pelos associados. Não sendo possível a todos a interpretação confiável e a diligência para solução dos problemas que os afligem, a representação é uma forma de buscar que as expectativas da maioria sejam satisfeitas. Ao mesmo tempo, o uso da estrutura de dominação dota as lideranças do movimento sindical dos dispositivos de se perpetuarem como os mais indicados, os mais diligentes e confiáveis na solução destes problemas. Para isto, contribuem as ordens gestadas na institucionalização das ações, em termos de associação de classe que são transformadas em direito e reclamam sua vigência na ratificação das ações sociais das associações, na figura de seus representantes. Neste sentido, a visão dos representantes passa a refletir a visão da classe representada, influenciando os liderados na interpretação e na condução dos temas mais variados. Vejamos o exemplo a seguir:

> Os pressupostos básicos de um estado autoritário, de inspiração fascista, estão consolidados em nossa legislação trabalhista. Supõe-se a existência de um estado neutro, acima dos conflitos de classe, atribuindo-se às organizações sindicais, tanto às patronais como dos trabalhadores, o papel de "para-choques destas tendências antagônicas". Como constava da apresentação do decreto-lei n. 19.770 de 1931, que ainda acrescentava: "Os salários-mínimos, os regimes de horas de trabalho serão assuntos de sua (dos sindicatos) prerrogativa imediata, sob as vistas cautelosas do Estado" (CUT, 1989, p. 7).
>
> No 3º Congresso Sindical Nacional, em 1960, uma corrente - o Movimento de Renovação Sindical - levantava entre suas principais propostas a defesa da Convenção 87 da OIT, ou seja, a liberdade e autonomia sindical, o fim do imposto sindical e a negociação livre e direta (CUT, 1989, p. 11).

Desta forma entendemos porque a pauta é geralmente estabelecida e gerenciada pelas lideranças. Também, porque a formação sindical é um instrumento de intencionalidade para o movimento em si.

As ordens do quinto grupo são relacionadas no quadro 25 abaixo.

Quinto grupo de ordens	
Grupos de ordens	**Ordens gerais**
Grupo 5: A vigência de leis nas relações de trabalho	1. As leis são consequências e condições da vida em sociedade. 2. As leis estabelecem os limites dos direitos e deveres daqueles que defendem seus interesses. O conhecimento delas é o que tornam equilibradas as expectativas entre as partes interessadas. 3. A vigência de leis visa impedir arbitrariedades na defesa de interesses, por isto, pode-se apelar a uma instância de arbitragem ou de sanções em casos de transgressão das partes.
Derivação das ordens gerais para os dominadores/ líderes	
Ordens específicas	**Autojustificação**
1. O trabalhador precisa ser representado por pessoas capacitadas a interpretar as leis que têm vigência em relação ao trabalho, para que seus interesses sejam protegidos.	1. A representação é um direito de mando adquirido mediante uma votação legítima que representa uma expectativa dos sindicalizados.
Derivação das ordens gerais para os dominados/ liderados	
Ordens específicas	**Legitimação**
1. O trabalho humano nas organizações é regido por leis que tanto regulam a autoridade dos que mandam quanto os deveres daqueles que obedecem; 2. É por vontade própria, mediante o voto, que se elege a representação. É um direito de a representação estabelecer diretrizes para o movimento sindical, mediante consulta às bases.	1. A autoridade das representações se origina de eleição legítima.

Quadro 25: Quinto grupo de ordens.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir da análise documental

Com este último grupo, concluímos a pesquisa documental dos grupos de ordens. Nas próximas seções faremos a organização destes pensamentos que expusemos até aqui, enquanto tínhamos parcialmente os elementos de compreensão da liderança sindical. No início da apresentação de resultados iniciamos com a identificação dos temas, passamos pela identificação das ordens que refletiam na significação dos temas e chegamos a determinar, na medida do possível, a origem destas ordens por meio da análise documental. A partir de agora passaremos à interpretação daqueles temas na relação social entre as lideranças do movimento sindical e dos líderes sindicais, mediadas pelas ordens que identificamos. Por isto elaboramos dois quadros síntese das discussões estabelecidas até aqui. Um das ordens gerais e específicas e outro dos temas. A elaboração destes quadros é um primeiro passo para uma análise constelatória nos moldes weberianos. Quanto ao objetivo de compreensão dos temas, proporemos um exercício de análise interpretativa para os quatro temas identificados na nossa pesquisa exploratória em termos de correlação entre eles, os grupos de ordens e as estruturas

de dominação.

Para iniciarmos a interpretação, o quadro 26 a seguir sintetiza nossa proposta. Os temas foram colocados em primeiro plano porque é a explicação deles que sintetizará nossas análises sobre as estruturas de dominação em sindicatos e da liderança nas relações sociais.

Este é um quadro resumo de tudo que foi realizado até aqui: o entendimento de teorias, as impressões do campo, os resultados da pesquisa exploratória e o direcionamento escolhido para pesquisa documental em relação aos grupos de ordens. O quadro foi desenvolvido com a finalidade de servir de subsídio para se pensar a relação dos temas com as ordens, visando a uma análise constelatória (a análise da constelação de causas adequadas à explicação de um fenômeno social), buscando explicar, também, o fenômeno liderança em organizações sindicais. O quadro ilustra o nosso pensamento a este respeito, quando propomos uma relação causal entre estes elementos. Por isto, o quadro serve também para organizar nosso pensamento neste sentido.

Afinidade eletiva entre os temas, os grupos de ordens e as categorias analíticas				
Temas **- 2011 -**	**Grupos de ordens com maior influência sobre o tema** **- 2012 -**	**Estruturas de dominação que referenciam a análise do tema**	**Referência teórica** - Teoria da ação social - Sociologia da dominação	**Categorias a serem analisadas** **- 2014 -**
(Weber 2004, v. 1, p. 3-35); (Weber 2004, v. 1, p. 139-198); (Weber 2004, v. 2, p. 187-580)				
1º Tema: o papel dos dirigentes como lideranças do movimento sindical	- Grupo1: A ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais - Grupo 3: Transmissão da ideologia marxista	- Carismática - para religião e ética - Em vias de Transformação para Tradicional - Tradicional - para memória de estilos de liderança e heroísmo - Uma transformação do tipo carismático	- *Estrutura de dominação carismática* Ação social motivada por afetos Ação social comunitária (de pertencer a) - *Estrutura de dominação tradicional* transição para racional referente a valores	- 1º Nível: orientação no nível individual - 2º Nível: coordenação no nível da relação social
2º Tema: Conflitos entre as lideranças históricas e jovens na ocupação de cargos em sindicatos	- Grupo1: A ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais - Grupo 2: A repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro. - Grupo 3: Transmissão da ideologia marxista	- Carismática - para religião e ética Em vias de: Transformação para Tradicional - Tradicional - para memória de fatos passados - Tradicional - para memória de estilos de liderança e heroísmo Uma transformação do tipo carismático	- *Estrutura de dominação carismática* Ação social motivada por afetos transição para racional referente a valores Ação social comunitária (de pertencer a) - *Estrutura de dominação tradicional* Relação social associativa Ação social racional referente a valores - *Estrutura de dominação racional legal* Dominação pela organização e pela administração	- 1º Nível: orientação no nível individual - 2º Nível: coordenação no nível da relação social - Intuição sobre o 3º Nível: coordenação no nível da formação social
3º Tema: Sucessão	- Grupo 2: A repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro. - Grupo 3: Transmissão da ideologia marxista	- Tradicional - para memória de estilos de liderança e heroísmo - Tradicional - para memória de fatos passados - transformação do tipo carismático	- *Estrutura de dominação carismática* Ação social motivada por afetos - *Estrutura de dominação tradicional* Relação social associativa - *Estrutura de dominação racional legal* Ação social racional referente à valores Dominação pela organização e pela administração	- 1º Nível: orientação no nível individual - 2º Nível: coordenação no nível da relação social - Intuição sobre o 3º Nível: coordenação no nível da formação social
4º Tema: Fatores condicionantes ambientais	- Grupo 4: O clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua. - Grupo 5: A vigência de leis nas relações de trabalho	- Racional legal - para conflitos legais	- *Estrutura de dominação racional legal* "Conflito com" *Estrutura de dominação tradicional*	- 2º Nível: coordenação no nível da relação social - Intuição sobre o 3º Nível: coordenação no nível da formação social

Quadro 26: Afinidade eletiva entre os temas, os grupos de ordens e as categorias analíticas.
Fonte: Construído pelo autor da tese

7.3 Desfecho da análise constelatória segundo a proposta weberiana: a atribuição do sentido subjetivo das relações sociais dos sindicalistas em relação aos temas estudados

Seria impreciso dizer que só agora estaremos realizando a análise constelatória dos temas identificados na nossa pesquisa. Conforme a apresentação dos resultados denuncia, desde o início da apresentação da pesquisa exploratória direcionamos nossa análise para refletir a influência das ordens identificadas na construção do sentido subjetivo das relações sociais estudadas. O que faremos nesta etapa é consolidar as nossas observações em quadros, indicando pela intercessão dos quadrantes a correlação entre os elementos que entendemos constituir as causas adequadas do agir sindical em relação aos temas propostos para os grupos de pessoas que a pesquisa contempla: as lideranças sindicais e os dirigentes sindicais. Mas antes precisamos esclarecer um último ponto sobre as nossas categorias analíticas.

De um modo geral, até aqui já nos referimos a todas as nossas categorias analíticas. Assim como fizemos com a análise constelatória dos temas, não adotamos uma forma linear de abordá-las. Dissemos anteriormente que nossa análise da liderança como relação social devia partir da estrutura de dominação no nível da formação social e que os dois outros níveis de categorias analíticas dialogam com ele. E nesse sentido, assim procedemos quando buscamos investigar a constituição de ordens na formação social tendo como referência a formação sindical. Vimos que só a partir de observações no nível da organização poderíamos ser fiéis a Weber, no que diz respeito à análise referenciada em estruturas típicas de dominação. Se, segundo Weber, os reflexos de configurações de estruturas típicas são sentidos nas relações sociais, procuramos entender o quanto possível a sua natureza e sua gênese para o movimento sindical. Identificamos os grupos de ordens para que os significados das ações sociais dos sindicalistas nos fossem acessíveis. No entanto, acreditamos que este seja o momento de ordenar um pouco melhor nossa compreensão sobre os elementos de nossas categorias analíticas como primeiro passo para o desfecho da análise constelatória. Aí sim, buscaremos atribuir o sentido subjetivo das ações sociais dos sindicalistas, em relação a cada um dos temas que selecionamos na pesquisa exploratória. Comecemos pelo nível da formação social.

7.3.1 3º grupo de categorias de análise: nível da formação social

Tendo focado nossos esforços na compreensão da estrutura de dominação dos sindicatos, tivemos em mente os apontamentos de Weber (2004, v. 2, p. 187), para quem “a

dominação e a forma como ela é exercida, é o que faz nascer, de uma ação social amorfa, uma relação associativa racional". Ora, se temos às nossas vistas uma associação funcional em termos de objetivos concretos, cabia a nós buscar compreender a sua estrutura de dominação. E assim o fizemos por diversas vezes, quando analisamos as falas dos entrevistados e os recortes da análise documental. O que aprendemos sobre ela? Aprendemos que é uma estrutura formada e sustentada por ordenações, conforme já nos advertia o estudo da construção teórica weberiana.

E foi exatamente por isto que buscamos identificar as ordens que permeiam estas relações sociais no nível da formação social que tivessem relação com os temas selecionados. E em suas particularidades vimos que, por se tratar de uma formação associativa, ela comporta, naturalmente, um quadro administrativo. Dissemos anteriormente que nós entendemos por quadro administrativo, além de sua referência natural no tipo racional legal do quadro oficial de cargos, qualquer agrupamento de pessoas que cercam o senhor da estrutura de dominação, que com ele compartilha resoluções, e que, devido a estas ações, apropria parte do poder que seria de total atribuição do senhor, caso aquele não existisse. Daí termos atribuído à formação sindical a constituição de ordens mediante as ações, também, deste quadro administrativo, que nas décadas de 1970-80 tiveram a característica de uma conscientização por parte da Pastoral Operária e a assessoria para reestruturação dos sindicatos, por parte do Dieese[43]. Já nos tempos atuais, estas ações foram encampadas por departamentos bem estruturados de formação sindical e profissional, administrados pelos próprios sindicatos e/ou centrais sindicais, que em alguns cursos, contam com assessoria do DIEESE. A nossa busca pelas ordens, as suas origens e natureza, identificou e localizou muitas delas no período do sindicalismo combativo. Mas os seus reflexos na constituição de sentido subjetivo das ações sociais dos sindicalistas até hoje é inconteste. Assim, contemplamos também as nossas subcategorias deste nível de análise.

A autoridade que se identifica nos sindicatos atualmente é uma mescla de características dos três tipos weberianos, hoje com predominância para o tradicional. Se quisermos ser mais específicos, há a coexistência do tipo carismático plebiscitário com o tipo patrimonial estamental. Pela análise da configuração das estruturas de dominação, podemos nos referir ao exercício da autoridade nos sindicatos que visitamos, de um modo geral, da seguinte forma:

[43] O DIEESE foi fundado em 1955 por dirigentes sindicais de São Paulo, que decidiram criar um órgão para assessoria técnica aos trabalhadores, e para desenvolver atividades de pesquisa e educação nos temas relacionados ao mundo do trabalho. É uma das mais perenes instituições do movimento sindical. Ele foi criado e é mantido pelo movimento sindical. Informações recuperadas de < http://www.dieese.org.br/>.

a) A direção das associações é eleita por voto direto pelos trabalhadores associados, mediante escolha entre chapas compostas entre as diferentes correntes ideológicas do movimento sindical.
b) Não é raro não haver concorrência, formando-se chapas únicas por meio de coalizões ou de pressão sobre os reivindicadores do poder.
c) Estas chapas são na maioria das vezes formadas por um número bem grande de participantes escolhidos entre aqueles que já militam no movimento. A composição da chapa obedece à determinação de afinidade e proximidade entre os membros.
d) Não raro, há revezamentos nos cargos de direção, reservando aos mais influentes os postos de maior poder, principalmente a presidência.
e) Ainda assim, os postos de atividades são sempre muito numerosos. Os sindicalistas argumentam que o movimento precisa de numerosos colaboradores. Há diretorias para vários os fins e múltiplas secretarias. Cabem na estrutura todos que falam a mesma língua, que comungam os mesmos credos, como diretores, assessores, etc. As competências daqueles que compõem os quadros diretivos são arbitrados pelas direções dos sindicatos.
f) No corpo diretivo, principalmente presidência, identificam-se algumas restrições para ascensão, e não são raras reeleições sucessivas.
g) Pelo que entendemos, isto se dá pela ação de um corpo administrativo quase permanente. Muito embora submisso a um presidente, este quadro administrativo sobrevive, e ao que parece se contenta, em ser um segundo time pelos privilégios dos cargos auferidos, enquanto espera as oportunidades de seus constituintes serem guindados a postos de maior relevância na estrutura.
h) O tempo de atuação no movimento sindical parece ser determinante para se pleitear cargos diretivos.
i) A pessoalidade nas relações continua sendo uma marca inconteste para eleições e ocupação dos cargos mais relevantes.
j) Os sindicatos possuem empregados regidos pela CLT. Os vínculos empregatícios ocorrem como para qualquer outro empregado em outras empresas. A forma de seleção, todavia, pode obedecer tanto à competência individual quanto às indicações por afinidade, inclusive ideológica.

Estas características que apresentamos fazem parte de uma configuração de poder interno e são portadoras de ordenações para as associações como um todo. Existem códigos

claros entre os sindicalistas daquilo que deve ou não deve ser feito em relação à estrutura do sindicato e aos objetivos da categoria. Aqui se observa com toda clareza as categorias de organização e de administração weberianas. O poder daqueles que dominam é protegido por meio de diversos dispositivos de legitimação diante dos sindicalistas. E como já dissemos, na formação sindical, rito de passagem praticamente obrigatório para se adentrar a estrutura sindical, as ordens vigentes na associação são sistematicamente trabalhadas.

Assim, podemos concluir que as escolhas das lideranças sindicais fizeram com que o movimento sindical brasileiro tivesse a identidade que possui hoje. As ações sociais dos dirigentes sindicais, ao mesmo tempo em que são a causa das ordens, refletem a vigência delas nos conteúdos subjetivos de suas relações sociais. Conceitualmente, como em termos práticos, podemos distinguir os dois tipos de ações sociais dos dirigentes sindicais, e assim o fizemos quando procuramos a origem das ordens na formação sindical. Lá refletimos que foi a intencionalidade dos formadores sindicais que possibilitou a elaboração e reprodução de conteúdos de ordens. Pois bem, em concordância com Weber, podemos afirmar que a formação sindical se tornou um instrumento efetivo na elaboração de estruturas de dominação em sindicatos e centrais sindicais. Também, que a ação social de movimentar recursos, teóricos e físicos, para a construção de uma mentalidade sindical, tanto quanto o esforço de conservá-la de forma legítima, constitui ações sociais de liderança, porque elas culminaram por favorecer uma relação de mando entre os sindicalistas nos seguintes termos: "que uma autoridade que pretende para si o direito de emitir mandados encontra, num grau socialmente relevante, efetiva obediência" (Weber, 2004, v. 2, p. 192).

Com relação a esta particularidade das relações sociais dos sindicalistas, a de dominar, chamou-nos a atenção o fato de que um grupo deles em especial parecia ter preponderância na tomada de decisão, na ocupação de cargos e na prerrogativa de ser referência de conduta entre eles. Identificamos nele os remanescentes do período combativo das décadas de 1970-80. Que eles reivindicassem para si direitos relativos aos rumos do movimento sindical não havia dúvida, mas buscamos investigar qual a origem destes supostos direitos. Com base nos resultados das pesquisas apresentamos nossa versão interpretativa para este fato.

A formação sindical à qual se submeteram as lideranças da década de 1970-80 construiu com eles uma nova mentalidade de sindicalismo, que tinha como base princípios ético-religiosos de igualdade e o socialismo. Esta mentalidade era diferente daquela que vinha sendo veiculada pelas direções sindicais até o momento, que se distinguia pelo alinhamento com as políticas do governo federal no período de repressão política, de conteúdo puramente econômico. Desta forma, as ações sociais dos sindicalistas combativos, de certa forma foi,

também, uma ação de luta (oposição) dentro do próprio movimento sindical. Com estas ações sociais, das lideranças do período combativo, nasce uma dívida moral de agradecimento dos trabalhadores que subsiste até os dias atuais. Após movimentos de resistência e o agravamento da situação entre empregados, empregadores e governo, um conjunto de fatores, dentre eles a abertura política, vieram a favorecer uma discussão mais ampla da situação dos trabalhadores. Mas o heroísmo daquelas lideranças ficou marcado, não apenas por uma recordação vaga, fatos insignificantes no horizonte da história, mas por um conteúdo de sentimento coletivo que a qualquer referência negativa, seja por atos ou posturas, seguem a reprovação geral da coletividade sindical.

7.3.2 2º grupo de categorias de análise: nível da relação social

No nível da relação social as categorias privilegiaram o entendimento de como estas ordens gestadas no nível da formação social se articulam definindo modos adequados de agir, coordenando as ações sociais entre os membros da associação. Aquelas regras, no sentido weberiano, às quais nos referimos quando estruturamos o conteúdo teórico de nossa metodologia. São as mesmas máximas às quais nos referimos no referencial teórico, quando dissemos que o seu não cumprimento resultaria numa reprovação geral ou num processo punitivo por quadro coercitivo, com poder para isto.

E estes conteúdos de ordens que apresentamos na nossa pesquisa documental têm este poder para os sindicalistas, que, na média, conforme advertiu Weber, agem orientados por eles. Mas o que nos interessou, em relação à liderança, é que elas também criam uma hierarquia de poder dentro das associações sindicais. Selecionam os investidos de poder daqueles que devem observar as injunções deste poder. Identificamos, também, que este poder e a forma como é exercido na relação social pode ser classificado segundo as características dos tipos ideais weberianos, e que o elemento distintivo desta seleção é o conteúdo subjetivo da relação social, que se expressa como: carismático, tradicional ou racional legal.

Por isto, a divisão dos períodos de estudo das relações sociais dos sindicalistas foi proposital. De antemão, identificamos que as características das relações sociais do período combativo, com seu conteúdo subjetivo, estavam muito mais voltadas para manifestações carismáticas (já considerando todas as reservas que expomos sobre as diferenças entre o carisma genuíno e o plebiscitário) e que o período atual, aos efeitos da tradição conjugada com o carisma, e da legalização. Mas há manifestações de lideranças em ambos os períodos, embora com conteúdos subjetivos diferentes. A nossa tarefa consistiu em reunir estas

evidências num quadro coerente, de modo a poder fazer esta distinção nas relações sociais entre os sindicalistas, também de modo conceitual. Mas, antes, contemplaremos o terceiro grupo de categorias de análise.

7.3.3 1º grupo de categorias de análise: nível do indivíduo

No nível individual distinguimos, segundo nosso o quadro 11, uma categoria e três subcategorias. A categoria foi "sentido subjetivo da ação social", porque estávamos buscando compreender as referências dos comportamentos mutuamente referidos das relações sociais.

As subcategorias "elementos de orientação", "valores e crenças individuais" e "racionalidade da ação social" são complementares. Os "elementos de orientação" para o nível individual foram clarificados com o auxilio da análise documental. São as ordens com as quais estivemos trabalhando o tempo todo. Mas as duas últimas subcategorias deste nível de análise mereceram um cuidado maior de avaliação para não desenvolvermos uma visão ingênua da liderança como relação social.

Vimos com Weber (2004, v. 1, p. 174) que as ordens cumprem vários papéis na formação social. Mas sua principal função é gerar coesão em relação aos princípios associativos. Deve haver, segundo este princípio, uma crença geral de solidariedade quanto aos rumos da associação. Só mediante a solidariedade de interesses entre o senhor e o quadro administrativo é que ambos se fortalecem diante dos membros individuais. E só mediante a crença individual na legitimidade das ações do senhor e do quadro administrativo é que a estrutura de dominação se perpetua. Assim, para se estabelecer este princípio de coesão, há a criação, disseminação e reprodução de ordens que vão, por sua vez, estabelecer comportamentos adequados e esperados de cada associado.

De acordo com o conteúdo destas ordens é que se estabelece a racionalidade geral dos comportamentos dos membros associados, que podem ser baseados na legalidade, na tradição, no carisma, ou na conjugação deles. Indiferente de qual forma a estrutura de dominação adquira, o estabelecimento de ordens coerentes com a configuração estrutural da dominação é essencial para sua manutenção e legitimação. E, seguindo os ensinamentos weberianos diremos que, quanto mais baseados em leis mais racionais são os comportamentos dos associados, e que são menos racionais quanto mais baseados em afetos e emoções. O que nos leva a entender que não existem comportamentos corretos, mas sim comportamentos adequados às estruturas de dominação.

Por isto, entendemos que, em se tratando de liderança, teremos sempre parte do

conteúdo da relação social baseada na irracionalidade, mesmo em estruturas racionais legais. Isto porque a crença individual na sua legitimidade deve atingir um grau relativamente sustentável de coerência com a estrutura de dominação em foco. Expliquemos. As ordens devem produzir uma segurança para as ações sociais, de tal modo que o líder acredite que elas existem em seu benefício, ao mesmo tempo em que os indivíduos liderados devem perceber o mesmo. Mas aí já estamos falando do nível da relação social com suas categorias e subcategorias, isto é, no nível da identificação individual com os princípios da formação social e com a forma com a qual se estruturam os meios de se alcançar os benefícios esperados dela. Por isto, Weber registra a legitimação como uma crença individual. Mas uma crença que se origina no desejo de pertencer, seja pelo lastro de leis, da tradição ou afetivo/emocional. Para que haja coesão na estrutura de dominação, haverá sempre, em algum grau, a necessidade de uma entrega individual voluntária no sentido de legitimar as ações dos que dirigem os rumos da associação. Mesmo aqueles associados que disputam o poder e buscam a dissidência, o fazem racionalmente, relativamente a valores ou a fins, porque querem reparar desvios ou reorientar os rumos da associação, mas não exterminá-la. Procuram redefinir a crença geral na legitimidade das ações da direção, mas não rompê-la. Destas ações sociais, novas ordens podem surgir, mas necessariamente os novos dominadores se apropriarão dos dispositivos de legitimidade ou construirão novos, porque a sua inexistência torna a autoridade impraticável segundo a forma como a temos tratado, sob a orientação de Weber.

7.4 Finalmente... o sentido subjetivo dos temas e a abrangência da pesquisa

Os temas que selecionamos possuem limitação para a explicação da liderança em outros campos de estudo. Eles nos permitem um olhar para a estrutura de dominação e seus efeitos na divisão de poderes interna das organizações sindicais. Não nos é possível, por enquanto, afirmar qualquer coisa sobre a liderança com relação a outros campos possíveis de atuação dos líderes, tomando-se como foco a relação social. Basta fazer-se uma análise crítica e veremos que se trata da relação entre os sindicalistas que se dá internamente às organizações sindicais. São temas do seu dia a dia, das lutas internas. A figura 21 a seguir mostra uma relação entre os temas, a estrutura interna das associações e o seu meio ambiente de atuação.

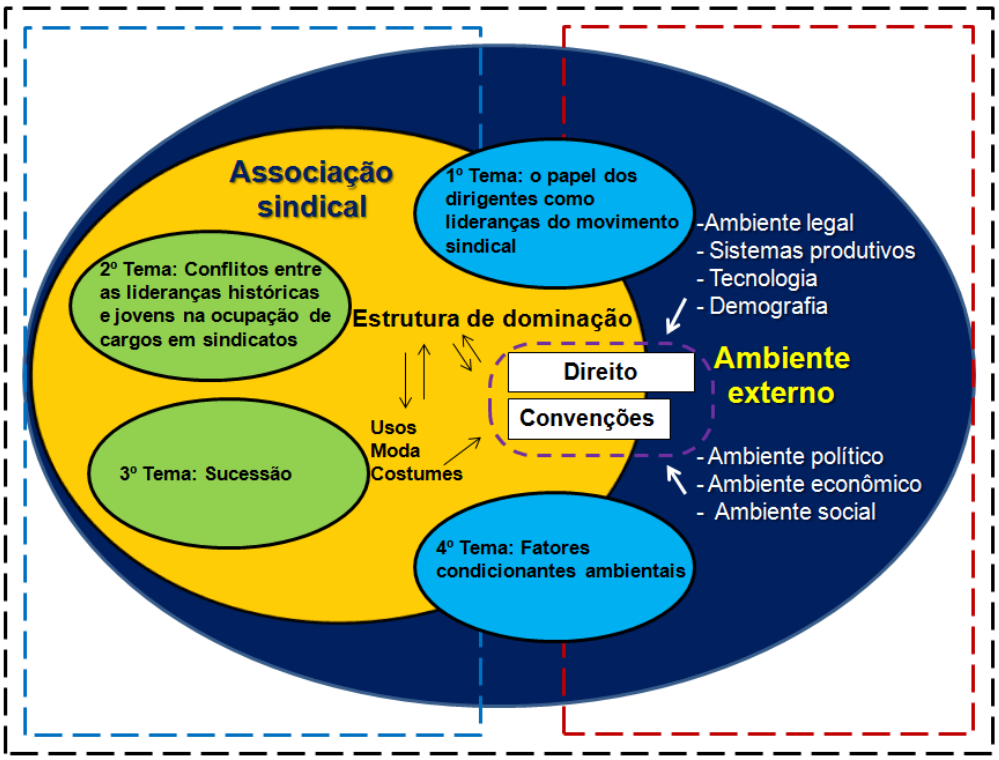


Figura 21: Relação entre os temas da pesquisa, a estrutura de dominação e o ambiente das associações.
Fonte: construída pelo autor da tese com base na pesquisa.

Como se podem ver, dois temas têm suas abrangências centradas nas ações sociais internas entre os sindicalistas, enquanto dois possuem influências decisivas de eventos externos. Apenas para delimitar, aqueles que têm uma abrangência interna estão mais sujeitos a ordens frutos de convenções e aqueles que fazem interface com o exterior, além das convenções internas, são fortemente influenciados pela legislação vigente.

Poderíamos reestabelecer uma nova discussão sobre os temas e as ordens que reclamam a vigência dos sentidos subjetivos da relação social. Mas estaríamos repetindo tudo o que foi dito exaustivamente até agora. Decidimos então, a título de resumir as observações que já fizemos antes, construir quatro quadros que expressam a correlação entre os nossos temas e as ordens, considerando-se ao mesmo tempo os grupos de ordens e a estrutura de dominação. Utilizaremos a classificação de correlação: altíssima, alta, média e baixa para indicar a influência da estrutura de dominação ou dos temas sobre o tema estudado. Acreditamos que, pela leitura dos quadros, toda nossa argumentação anterior sobre os temas e ordens pode ser recuperada sem prejuízo de entendimento. Passemos aos quadros.

Correlação entre o tema "o papel dos dirigentes como lideranças do movimento sindical", as estruturas de dominação e os grupos de ordens. - Abordagem dos conteúdos subjetivos que explicam as relações sociais nos sindicatos pesquisados -							
Estruturas de dominação - Racionalidade da relação social-			Grupos de ordens - Racionalidade das ações em relação às ordens -				
Carismática *Base da relação social* - Afetos - Emoções	**Tradicional** *Base da relação social* - Santidade das tradições	**Racional** *Base da relação social* - Racional segundo valores (mandatos) - Racional relativo a fins	**Grupo1:** A ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais	**Grupo 2:** A repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro	**Grupo 3:** Transmissão da ideologia marxista	**Grupo 4:** O clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua.	**Grupo 5:** A vigência de leis nas relações de trabalho
- Média -	**- Altíssima -**	**- Média -**	**- Altíssima -**	**- Altíssima -**	**- Baixa -**	**- Alta -**	**- Alta -**
Os conteúdos da relação social entre os líderes e liderados são muito afetados pelo desejo de pertencer e pela pessoalidade na relação. Distinguem-se características afetivas emocionais, mas que não constituem os laços do carisma genuíno.	Os conteúdos das relações sociais são altamente afetados pela tradição dos fatos de heroísmo do sindicalismo. Esta tradição é decisiva para se determinar quem tem autoridade para mandar e quem tem o dever de obedecer.	A racionalidade legal é em muitos casos superada pela tradicional ou pela carismática plebiscitária, na formação de conteúdos de relações sociais. Mas, em termos de racionalidade, a ação racional segundo valores é aquela que mais se destaca nas ações sociais dos dirigentes.	Produz conteúdos de sentido principalmente na relação social entre os dirigentes mais evidentes. A formação sindical que receberam assim o determinava.	Estes conteúdos também são frutos da formação sindical. O reconhecimento das lideranças históricas é sem dúvida um fator de seleção incomparável entre os dirigentes.	O marxismo teve seu auge como conteúdo de sentido propagado nos cursos de formação sindical nas décadas de 1970-80, mas já não constitui uma diretriz de ações para os sindicalistas atuais.	Apesar de hoje haver negociações mais equilibradas, um consenso maior não existe, devido aos conflitos de objetivos. Por isto, há sempre um mínimo de desconfiança de intenções da parte adversária, que transparece nos conteúdos da relação social.	Há regulamentação vigente para muitas ações sociais dos sindicalistas. Algumas, como as de relações trabalhistas, não podem ser ignoradas, nem nas relações sociais internas nem nas propostas de negociação.

Quadro 27: Correlação entre o tema "o papel dos dirigentes como lideranças do movimento sindical", as estruturas de dominação e os grupos de ordens.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir dos resultados da pesquisa.

Correlação entre o tema "Conflitos entre as lideranças históricas e jovens na ocupação de cargos em sindicatos", as estruturas de dominação e os grupos de ordens. - Abordagem dos conteúdos subjetivos que explicam as relações sociais nos sindicatos pesquisados -							
Estruturas de dominação - Racionalidade da relação social-			**Grupos de ordens** - Racionalidade das ações em relação às ordens -				
Carismática *Base da relação social* - Afetos - Emoções	**Tradicional** *Base da relação social* - Santidade das tradições	**Racional** *Base da relação social* - Racional segundo valores - Racional relativo a fins	**Grupo1:** A ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais	**Grupo 2:** A repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro	Grupo 3: Transmissão da ideologia marxista	**Grupo 4:** O clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua.	**Grupo 5:** A vigência de leis nas relações de trabalho
- Altíssima -	**- Altíssima -**	**- Média -**	**- Alta -**	**- Alta -**	**- Baixa -**	**- Média -**	**- Baixa -**
A aura que envolve as lideranças históricas predispõe a maioria a escolhê-los em detrimento dos jovens para ocupar cargos importantes	A tradição trabalha em favor dos líderes históricos, munindo a estrutura de dominação de dispositivos que levam os quadros administrativos a trabalhar em favor deles na articulação política e na formação dos novos sindicalistas.	A autocefalia e autonomia das associações sindicais as deixam livres pra conduzir suas políticas internas de gestão, produção e reprodução das ordenações vigentes nas relações sociais. Esta condução tende a refletir os valores gerais que permeiam as relações sociais.	Muito mais porque os sindicalistas tendem a selecionar relações sociais que se afinam, num plano ideal, com os valores éticos da igualdade pregada pelos sindicalistas históricos.	Numa disputa direta pela ocupação de um cargo, aquele que possui o lastro do heroísmo do sindicalismo combativo sairá em vantagem. Apesar da disposição dos sindicalistas jovens em dedicar-se aos estudos e a preparação para vida sindical, eles ocupam secretarias menos expressivas para os rumos gerais do movimento, com poder de decisão restrito às ocupações.	O que se verifica atualmente é uma inversão do que ocorreu nas décadas do sindicalismo combativo. Por isto, não seria de todo impossível encontrar embates entre posições antagônicas sobre o tema mesmo no sindicalismo atual. Mas o socialismo não é mais uma corrente de pensamento tomada como referência.	Os sindicalistas de ambos os grupos de interesses se mostram mais inclinados à negociação que a confrontos. Hoje se preparam melhor para as câmaras de discussão com assessorias de profissionais da área econômica. Pode-se dizer que houve uma profissionalização dos quadros de discussão dos temas críticos, com fundamentação de propostas, deixando a opção do confronto, da greve, como um último recurso.	As relações sociais entre os sindicalistas históricos e jovens tendem mais para relações de natureza comunitária. A formalização legal só se dá em relação aos empregos que a maioria deles mantém com suas empresas de origem.

Quadro 28: Correlação entre o tema "Conflitos entre as lideranças históricas e jovens na ocupação de cargos em sindicatos", as estruturas de dominação e os grupos de ordens.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir dos resultados da pesquisa.

Correlação entre o tema "Sucessão", as estruturas de dominação e os grupos de ordens. - Abordagem dos conteúdos subjetivos que explicam as relações sociais nos sindicatos pesquisados -							
Estruturas de dominação - Racionalidade da relação social-			**Grupos de ordens** - Racionalidade das ações em relação às ordens -				
Carismática *Base da relação social* - Afetos - Emoções	**Tradicional** *Base da relação social* - Santidade das tradições	**Racional** *Base da relação social* - Racional segundo valores - Racional relativo a fins	**Grupo1:** A ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais	**Grupo 2:** A repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro	**Grupo 3:** Transmissão da ideologia marxista	**Grupo 4:** O clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua.	**Grupo 5:** A vigência de leis nas relações de trabalho
- Altíssima -	**- Altíssima -**	**- Baixa -**	**- Altíssima -**	**- Alta -**	**- Baixa -**	**- Baixa -**	**- Baixa -**
Os líderes remanescentes do período combativo têm mantido os postos de comando no sindicalismo atual. A reeleição sucessiva não é fato raro no sindicalismo atual, mantendo nos postos principais os expoentes das disputas históricas.	A sucessão no sindicalismo atual tende a seguir as instruções dos quadros administrativos remanescentes do período glorioso do sindicalismo, escolhendo dentro deste quadro aqueles que devem compor as chapas para os cargos principais.	A racionalidade que referencia as eleições é de natureza valorativa. Embora o pleito seja regido por estatutos, para os sindicatos os elementos da relação comunitária são mais evidentes. Por isto, para sucessão, embora esteja implícita a persecução de fins, estes fins são perseguidos por meio da confiança nos valores das representações que são eleitas de modo plebiscitário.	O voto é um depósito de confiança. Ele toma as características de um pleito plebiscitário, onde o carisma do elegível se torna preponderante para sua escolha. Também a tradição associativa opera neste sentido, invocando a memória dos grandes representantes da causa operária, quase sempre vinculada a um modo de vida ético, ou moralmente bom, em relação às expectativas da coletividade.	Pode não ser um princípio, mas ao que parece aquele que passou pelo cadinho do sofrimento pela causa operária encontra-se em um grau de pureza de princípios superior àquele que ainda precisa ser provado. A formação sindical possui aí uma importância incomparável de reprodução de valores que pode, inclusive, ser percebida nas falas inflamadas dos novos sindicalistas.	É baixa para os dias atuais, mas primordial para seleção das lideranças históricas. Os sindicalistas históricos tendem a se referir a este momento atual da luta sindical como o de uma colheita após uma semeadura difícil. Boa parte da legitimidade que gozam os sindicalistas históricos tem aí sua referência principal.	Se para o passado a postura aguerrida em relação aos empregadores era um elemento de seleção para cargos de representação, hoje a discussão se dá em torno da capacidade de gerar propostas de conquistas e de referências de trabalho prestado no passado.	O estatuto é um regimento interno que indica os ritos e ratifica o que é decidido nas eleições. Entretanto, o sentimento de comunidade é mais forte para se decidir os rumos de uma sucessão.

Quadro 29: Correlação entre o tema "Sucessão", as estruturas de dominação e os grupos de ordens.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir dos resultados da pesquisa.

Correlação entre o tema "Fatores condicionantes ambientais", as estruturas de dominação e os grupos de ordens. - Abordagem dos conteúdos subjetivos que explicam as relações sociais nos sindicatos pesquisados -							
Estruturas de dominação - Racionalidade da relação social-			**Grupos de ordens** - Racionalidade das ações em relação às ordens -				
Carismática *Base da relação social* - Afetos - Emoções	**Tradicional** *Base da relação social* - Santidade das tradições	**Racional** *Base da relação social* - Racional segundo valores (mandatos) - Racional relativo a fins	**Grupo1:** A ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais	**Grupo 2:** A repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro	**Grupo 3:** Transmissão da ideologia marxista	**Grupo 4:** O clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua.	**Grupo 5:** A vigência de leis nas relações de trabalho
- Média -	**- Altíssima -**	**- Média -**	**- Altíssima -**	**- Baixa -**	**- Baixa -**	**- Altíssima -**	**- Alta -**
Lideranças carismáticas são associadas a soluções de problemas de toda natureza. Mas, em sindicatos, elas tendem a se afastar do carisma genuíno rumo ao carisma plebiscitário, que possui um modo de atuação diferente. Ele caminha rumo à racionalidade de uso de habilidades específicas ou de representações mais efetivas.	Embora a adaptação do movimento aos avanços da sociedade seja alta, os modos bem-sucedidos de solução de problemas são preservados na memória dos sindicalistas. Por exemplo, o ritual de consultas às bases é uma tradição sem a qual o sindicalismo não se explicaria. A natureza associativa do sindicalismo impõe estes modos de relações sociais.	A adaptação das relações sociais às demandas ambientais regidas por leis é incontestável. Resoluções governamentais, leis ambientais, adaptação de modos produtivos tem sensível impacto nos modos de relacionar dos sindicalistas em geral. Entretanto, para os grupos que estamos estudando, os elementos carismáticos e tradicionais são mais importantes.	A ética é na maioria dos casos o elemento que define as posturas dos sindicalistas em relação aos temas emergentes, como foi o caso da formação profissional. Da mesma forma, quando surgem problemas de alto grau de sutilezas a serem resolvidos, os sindicalistas reavaliam as regras de conduta que melhor se adéquam às expectativas da coletividade.	Só haverá uma correlação mais significativa se o tema a ser tratado disser respeito a uma demanda anterior do movimento sindical em que experiência do sindicalista histórico possa favorecer a avaliação do problema. Aí sim, nas relações sociais se perceberá certo grau de tendência para que a condução dos problemas se dê por sindicalistas que já viveram esta experiência legitimada pelos demais.	Lideranças carismáticas são associadas a soluções de problemas de toda natureza, inclusive ambientais. O marxismo influiu na condução destas soluções no passado. Mas, atualmente, a maioria delas caminha rumo à racionalidade de uso de habilidades específicas aplicadas na negociação.	O modo costumeiro de solucionar problemas se manifesta com toda força nas relações sociais de sindicalistas. Embora haja adaptação do movimento sindical aos avanços da sociedade, as linhas gerais de solução de problemas são preservadas na memória dos sindicalistas mais antigos.	A história das relações sociais entre os sindicalistas está repleta de exemplos de guinadas históricas, promovidas por novas posturas valorativas em relação aos temas antigos ou em relação aos temas emergentes vinculados à legislação. Daí, a racionalidade em relação a fins apresentar-se com uma correlação altíssima nos casos em que uma reavaliação de posturas seja necessária.

Quadro 30: Correlação entre o tema "Fatores condicionantes ambientais", as estruturas de dominação e os grupos de ordens.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir dos resultados da pesquisa.

Temas identificados	**Estruturas de dominação** - Racionalidade da relação social-			**Grupos de ordens** - Racionalidade das ações em relação às ordens –				
	Carismática *Base da relação social* - Afetos - Emoções	**Tradicional** *Base da relação social* - Santidade das tradições	**Racional** *Base da relação social* - Racional segundo valores (mandatos) - Racional relativo a fins	**Grupo 1:** A ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais	**Grupo 2:** A repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro	**Grupo 3:** Transmissão da ideologia marxista	**Grupo 4:** O clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua.	**Grupo 5:** A vigência de leis nas relações de trabalho
O papel dos dirigentes como lideranças do movimento sindical	**- Média -**	**- Altíssima -**	**- Média -**	**- Altíssima -**	**- Altíssima -**	**- Baixa -**	**- Alta -**	**- Alta -**
Conflitos entre as lideranças históricas e jovens na ocupação de cargos em sindicatos	**- Altíssima -**	**- Altíssima -**	**- Média -**	**- Alta -**	**- Alta -**	**- Baixa -**	**- Média -**	**- Baixa -**
Sucessão	**- Altíssima -**	**- Altíssima -**	**- Baixa -**	**- Altíssima -**	**- Alta -**	**- Baixa -**	**- Baixa -**	**- Baixa -**
Fatores condicionantes ambientais	**- Média -**	**- Altíssima -**	**- Média -**	**- Altíssima -**	**- Baixa -**	**- Baixa -**	**- Altíssima -**	**- Alta -**

Quadro 31: Quadro resumo da correlação entre temas, estruturas de dominação e os grupos de ordens.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir dos resultados da pesquisa.

Agora que apresentamos a relação entre as ordens e a formação de sentido nas relações sociais, nos posicionaremos com maior clareza sobre o que o exercício de interpretação weberiano nos permitiu entender por liderança como relação social, diante deste contato com os sindicatos.

7.4 Princípios teóricos da liderança como relação social e sua aproximação da vivência sindical

Retomando a discussão iniciada no capítulo 5 do nosso referencial teórico, o leitor pode se perguntar o que significa mesmo transferir o foco de análise do fenômeno liderança do indivíduo (líder) para a relação social. Significaria, por acaso, descartar em definitivo a referência às características individuais, desconsiderando-lhes os efeitos no fenômeno? A resposta a esta questão é não. E, se assim o fizéssemos, não estaríamos de acordo com o individualismo metodológico Weberiano. As potencialidades individuais são a base da teoria weberiana. A sua capacidade de escolher e de decidir entre vários cursos de ação, fugindo do determinismo ambiental, constitui o princípio da Teoria da Ação Social e também da Sociologia da Dominação weberianas. A orientação da ação individual é o que fornece para a análise de sentido subjetivo o seu material primordial. Então, se entendemos que a liderança é um fenômeno que ocorre entre as pessoas, qual é a importância que têm as características individuais na aplicação das teorias weberianas? A de seleção de condições e de motivos, para imprimir um curso e perseguir os efeitos da ação social, conforme o próprio Weber se referiu aos elementos de natureza psicológica (Weber, v. 1, pp. 24-25).

Ocupando-nos primeiro com os elementos de orientação segundo a teoria weberiana, quais sejam, as características individuais como elemento de seleção das condições de ocorrência de determinado fenômeno social, verificaremos que os indivíduos possuem características que poderiam se inserir nos quadros condicionantes específicos dos fenômenos sociais. Há, todavia, especificidades quanto ao alcance prático destas características pessoais. Uma das características da ação social apresentada por Weber é que ela possui um curso. A noção de curso é importante no sentido de se entender a ação social não como fenômeno instantâneo, mas como um suceder de pequenos eventos significativos. Nesta sucessão de eventos significativos, as características individuais funcionam como leme que corrigem o curso das ações, por meio de sucessivas avaliações do curso pretendido ou intentado, conforme explicamos no nosso referencial. Só com esta explicação, podemos entender porque Weber classifica o sentido da ação e da ação social de ‘subjetivo’. É porque este se

refere ao condicionamento de intencionalidade que o sujeito imprime nas suas possíveis intervenções no curso da ação social. Por isto, embora a ação social possua um conteúdo subjetivo identificável e interpretável, em termos de intencionalidade do agente, a sua forma exterior ou interior denunciam, também, uma capacidade deste agente na articulação de condições para que o fenômeno ocorra (Weber, v. 1, p. 25). Esta capacidade de articulação se manifesta indiferentemente se no seu curso a ação assume a forma de um fazer externo, ou de um fazer interno de omitir ou permitir, conforme o conceito weberiano, porque aí também se registra a intencionalidade e a avaliação do agente. Então, se entendemos como importante a capacidade de avaliação do agente, chegamos à conclusão de que nem todos os agentes estão em condições de articular os conteúdos significativos das ações sociais para mantê-las num curso desejado, o que pode apontar para algumas características incomuns como condições para ocorrência de alguns fenômenos.

Se estendermos esta análise para a relação social, em que os conteúdos de sentido das ações sociais reciprocamente referidas possuem um grau de complexidade bem maior, os cursos de ação intentados pelo agente demandam uma capacidade de articulação destes conteúdos à altura dos objetivos. Portanto, se tomarmos as características individuais como condições para uma ocorrência fenomênica, diremos que, quanto mais complexo é o fenômeno observado, maior capacidade de elaboração se poderá esperar do agente, ao qual se atribuem estas características.

Já a motivação para ‘o agir’ encontra sua ressonância na explicação que o agente oferece para si próprio do porque ele age, e terá influência decisiva no como ele age para obter os efeitos desejados em consonância com as crenças individuais. Se no capítulo das condições o que está em jogo são os meios e recursos pessoais, aqui o que nos interessa é a significação individual dos fins objetivados da ação social e os efeitos desta ação social. Ambas as perspectivas, do curso e dos efeitos, se completam numa mesma ação social, mas possuem nuanças diferentes. Weber vislumbrou isto, ao relacionar os modos de agir individual com os tipos a) afetivo e emocional, b) tradicional, c) racional segundo valores, e, d) racional segundo meios e fins. É que os conteúdos de motivação podem assumir estas formas típicas como um conjunto coerente de explicação individual do porque (motivos) e do como (condições) agir intencionalmente. Embora Weber tenha tomado como referência de análise para as demais as ações as ações racionais segundo meios e fins, pode-se verificar que, nas justificativas para a ação nos três primeiros casos, as motivações encontram sua explicação em elementos de elaboração interna: a devoção efetiva/emocional, a devoção à tradição e a devoção aos valores últimos individuais.

Desta forma, propor a transferência da análise da liderança do foco das características individuais para o foco da relação social não significa alijar de uma vez por todas estas influências na ação social dos agentes. Significa, igualmente, que passamos a considerar que, mesmo sendo livre na escolha de motivos e na estruturação das condições da ação social, o agente, nesta sua escolha, é fortemente condicionado por outros elementos exteriores que Weber denomina de ordens. Estas ordens, segundo a forma que se apresentam à escolha individual, nas sanções que carreiam pelo seu não cumprimento ou pelos benefícios que elas acrescentam aos interesses individuais pela sua aquiescência voluntária, são elementos de grande importância na compreensão das motivações e das condições do agir individual. Segundo Weber, embora permaneça com a capacidade de escolher, o indivíduo escolhe sempre entre as alternativas que carregam ressonância com sua lógica interna de motivações e de valores, mas também, com os objetivos estabelecidos na teia de interesses a ser alcançada. Quando o agir individual ocorre em relação à coletividade à qual pertence, as expectativas coletivas sobre determinados comportamentos de seus membros geram conteúdos de orientação que incidem sobre o seu agir individual. Não há como não considerá-los nas escolhas de cursos da ação social. Não há como não considerá-los com relação aos efeitos pretendidos na ação social. A pretensa liberdade individual que se considera nos estudos de liderança para os líderes nas abordagens comportamentalistas, não é de todo verdadeira. Há condicionamentos sociais de natureza coletiva que, quando articulados, fortalecidos e reproduzidos, geram estruturas de dominação. Estas estruturas de dominação tornam-se as guardiãs das ordens coletivas.

Por mais que se queiram rejeitar condicionamentos na ação individual, o próprio Weber reconheceu as regularidades na ação social e na relação social, principalmente, devido à propensão de que as ordens como máximas de ação individual e coletivas se tornem os elementos-chave a direcionar as escolhas individuais em relação a efeitos pretendidos. Este efeito é tanto maior quando o efeito pretendido diz respeito a uma realização coletiva de objetivos. É o caso das formações sociais. As ordenações criadas e sustentadas pela coletividade associativa são de tal modo referente para o individuo que se tornam mandados com teor de obrigatoriedade. Estes efeitos podem se percebidos nas estruturas de dominação típicas descritas por Weber: a carismática, a tradicional e a racional legal. Assim como Weber descreveu, como estruturas reais, as associações sindicais não se enquadram rigorosamente em qualquer dos tipos ideais. Apresentam, todavia, elementos que permitem classificações de aproximação. Dentre eles, o mais importante para o estudo da liderança como relação social é, em primeiro lugar, a relação da estrutura de dominação com os desejos pessoais do senhor

desta estrutura. Portanto, o seu grau de liberdade para estabelecer arbitrariamente os conteúdos de significação da relação entre os participantes da associação e destes com relação aos objetivos de existência da mesma. Weber esclarecia que esta liberdade era maior no senhor carismático, portanto em estruturas transitórias, decrescente para o senhor tradicional, porque este se via regido pelas tradições, e menor para o senhor da estrutura racional legal, por estar condicionada a sua ação à vigência de estatutos. As formas híbridas de dominação que apresentam as associações sindicais atuais, com elementos carismáticos, tradicionais e racionais legais, dificultam esta análise, mas não a impossibilita.

Em segundo lugar, também com grande importância para se compreender a estrutura de dominação e também para se entender o alcance da liberdade pessoal do líder, está a apropriação de parte do poder pelo quadro administrativo. Conforme deixamos claro anteriormente, é a presença de um quadro administrativo que marca a passagem das relações sociais comunitárias para as associativas. À medida que o quadro administrativo se torna mais estruturado e mais influente, ocorre a divisão de poder deste com o líder da estrutura de dominação, a tal ponto que este pode, inclusive, fazendo uso de suas prerrogativas conforme as disposições do estatuto, destituí-lo da sua posição. Vimos com Weber que o que determina a forma típica de estrutura de dominação é a relação entre o senhor, os seus seguidores e o quadro administrativo. Para Weber, o quadro administrativo é um moderador do poder do líder.

Um dos principais atributos de responsabilidade do quadro administrativo é promover a estabilidade da associação. Não raro é ele o portador, bem como a origem de ordenações para a associação, como um todo, inclusive para as ações do líder. Um guardião cujas ações se observam desde a estrutura de dominação carismática plebiscitária ou hereditária, passando pelas formas tradicionais até a estrutura racional legal. Mas recobremos o fio de nossa exposição, incluindo também o sindicalismo.

Semelhante ao que procuramos exemplificar com o estudo documental da formação sindical, as ações do quadro administrativo podem se dar no sentido de fixação de ideias ou de reprodução de expectativas, sedimentando, assim, um terreno fértil para relações sociais desejadas. Sendo assim, todos os recursos movimentados no curso da ação social, por pessoas ou por grupos delas, e também mantendo-se a fidelidade dos objetivos, veiculados por uma motivação bem definida, podem orientar-se por se constituir ordenações apropriadas a determinados fins bem especificados. Se reconhecermos que, para a seleção de cursos e motivações de ações sociais, há condicionamentos de ordenações ambientais, também as ações individuais ou associativas (ações administrativas segundo Weber), com os seus cursos

e efeitos pretendidos, segundo o arbítrio de seleção de um quadro administrativo organizado, podem interferir na vigência destas ordens, afirmando-as ou modificando seu conteúdo. Assim, conforme a energia que apliquem no curso da ação social, e também da orientação que se dê a esta energia, os efeitos pretendidos podem se realizar, por constituir em ordenações para a associação como um todo, buscando homogeneização das ações sociais (ações sociais pretendidas ou regularidades na ação social). A formação sindical estudada é um exemplo de uma energia realizadora aplicada com um objetivo bem determinado: formar uma consciência de sindicalismo que se acreditava adequada e necessária para resolução dos problemas da classe trabalhadora brasileira desde a década de1950, sendo intensificada a partir de 1970-80. A isto Weber chamou de ação concatenada, articulada de indivíduos, aquela que possui um curso adequado aos objetivos predeterminados.

Estas ações, entretanto, precisam ser direcionadas a um grupo de interesses bem específico. Lembremos-nos do que Weber disse sobre o dominador carismático: ele se sente enviado a uma comunidade específica. Por certo, porque esta comunidade é a que possui um conjunto de ordenações que favorecem a instauração da dominação reivindicada pelo novo senhor ou porque é susceptível a isto. Caso o conjunto de ordenações seja refratário a este tipo de dominação, ou ela não se consumaria, ou só com muito esforço, mesmo com transgressões, se conseguiria a fixação de novas ordens neste sentido. Chegamos assim à discussão de outro elemento-chave da relação social: o objeto da relação.

Relações sociais estabelecidas em formações sociais podem possuir uma gama enorme de objetos de relação social, mas os mais importantes são aqueles que constituem o motivo da existência da formação social. Mantendo esta linha de raciocínio, a liderança relacional que se estabelece numa formação social só se legitima enquanto se mantiver fiel aos objetivos de existência desta. Por isto, ela tem que dialogar com seus objetivos genéticos e atender as expectativas gerais neste sentido. Para instituições do cotidiano, Weber salientava que estes objetos das relações sociais podem ser regidos pela tradição ou por legislação própria. A dominação carismática possui um grau de especificidade muito maior se comparadas com as outras.

É um tipo de dominação específico, para uma comunidade específica, para resolver questões bem específicas. Por isto, é compreensível que uma gama de ensinamentos veiculados e fixados sistematicamente pelos educadores e formadores sindicais brasileiros (Pastoral Operária, DIEESE e outros atores) desde a década de 1950 tenha culminado por favorecer um campo propício para emergência de lideranças carismáticas nas décadas de 1970-80. Neste caso, a comunidade específica foi o trabalhador sindicalizado ‘oprimido pelos

patrões' e o objeto da liderança foi a organização desta classe trabalhadora para que ela pudesse, livremente, construir e defender uma pauta de interesses. Ao mesmo tempo em que isto se constituiu como possibilidades para a comunidade sindical, ordenações com graus diversos de perenidade foram gestadas. O que significa dizer que, de modo sistemático, esta comunidade aprendeu uma forma adequada de ser sindicalista naqueles eventos de defesa de seus interesses. Institucionalizadas por leis que ratificaram conquistas, mas também por meio de convenções internas bem delineadas, estas ordens vararam os anos reproduzindo conteúdos de relações sociais. Por isto, as referências verbais que hoje recolhemos delas não são meras histórias de heroísmo, nem tradições vazias de significado. São, sim, e de modo bem efetivo, regras de conduta com profunda significação prática. Regras que alcançam primeiramente os remanescentes daquele período glorioso, mas que, por meio da formação sindical (ações do quadro administrativo) se perpetuam como máximas valorativas também para a juventude militante. Sendo assim, não há de se espantar que estudiosos de temas atuais do sindicalismo brasileiro precisem conhecer tais ordenações, para aí identificar sua fonte fecunda de explicação de sentido subjetivo. Afirmamos, todavia, que estes conteúdos de sentido podem ser fixados, modificados ou substituídos ao longo do tempo. Foi o que aconteceu com o conteúdo de ordens fundamentadas no socialismo.

Com o tempo, o marxismo deixou de inspirar boa parte das lideranças sindicais. O sentimento de necessidade de confronto com os detentores do poder econômico já não é mais uma unanimidade entre eles. O termo enfrentamento foi aos poucos sendo substituído por negociação. Se o sindicalismo da década de 1970-80 comportava a ideia de subverter a estrutura social, inspirado pelo sucesso relativo do socialismo em outros países, nos dias atuais ele é mais um fórum de discussão que procura soluções negociadas para demandas associativas. São, portanto, conteúdos que demandam lideranças relacionais diferentes.

Que tipo de liderança é esta? É uma liderança que se manifesta lastreada por dispositivos de legitimação bem delineados pela estrutura de dominação. Ela pode ser individual ou coletiva. Neste sentido, a liderança, quando afetiva/emocional, é ao mesmo tempo a causa e o motivo de coesão da estrutura. Quando se manifesta em estruturas cotidianas, seu lastro de legitimidade e de coesão busca se arrimar em dispositivos oriundos da tradição e da legalidade, mesmo à custa de parte da liberdade pessoal e do poder do líder. Consoante à definição de dominação de Weber, a liderança é uma ação social cujo curso e efeitos se realizam em relação a uma comunidade específica, sujeita a ordenações que garantem ao líder (ou coletividade de liderança) a expectativa de obediência a mandados com grande grau de probabilidade de efetividade. Ao mesmo tempo, estas ordenações asseguram

aos liderados que suas expectativas comunitárias ou associativas serão satisfeitas em um grau bastante confiável, a tal ponto que delegam, com confiança, parte significativa de seus interesses a estas representações. Mas podemos nos perguntar como são gestadas estas ordens. Tomando como exemplo a formação sindical brasileira, buscaremos, com o auxílio da teoria weberiana, esclarecer os seus métodos e cursos.

Conforme falamos anteriormente, Weber (1981) se utilizou de um texto de Benjamin Franklin para estabelecer as características do tipo ideal do espírito do capitalismo moderno. Segundo os registros das ordens que selecionamos nas seções anteriores, o comportamento tópico do líder sindical das décadas de 1970-80 era consistente com o texto de Frei Betto, que reproduzimos a seguir em forma de quadro, no quadro 31. Este texto, que resume parte dos conteúdos ensinados por formadores naquele período foi, também, utilizado no curso de formação sindical do SMABC (2003).

1. Mantenha viva a indignação.	- Verifique periodicamente se você é mesmo de esquerda. Adote o critério de Norberto Bobbio: a direita considera a desigualdade social tão natural quanto a diferença entre o dia e a noite. A esquerda encara-a como uma aberração a ser erradicada. - Cuidado: você pode estar contaminado pelo vírus socialdemocrata, cujos principais sintomas são usar métodos de direita para obter conquistas de esquerda e, em caso de conflito, desagradar aos pequenos para não ficar mal com os grandes.
2. A cabeça pensa onde os pés pisam.	- Não dá para ser de esquerda sem "sujar" os sapatos lá onde o povo vive, luta, sofre, alegra-se e celebra suas crenças e vitórias. Teoria sem prática é fazer o jogo da direita.
3. Não se envergonhe de acreditar no socialismo.	- O escândalo da Inquisição não faz os cristãos abandonarem os valores e as propostas do Evangelho. Do mesmo modo, o fracasso do socialismo no Leste europeu não deve induzi-lo a descartar o socialismo do horizonte da história humana. - O capitalismo, vigente há 200 anos, fracassou para a maioria da população mundial. Hoje, somos 6 bilhões de habitantes. Segundo o Banco Mundial, 2,8 bilhões sobrevivem com menos de US$ 2 por dia. E 1,2 bilhão, com menos de US$ 1 por dia. A globalização da miséria só não é maior graças ao socialismo chinês que, malgrado seus erros, assegura alimentação, saúde e educação a 1,2 bilhão de pessoas.
4. Seja crítico sem perder a autocrítica.	- Muitos militantes de esquerda mudam de lado quando começam a catar piolho em cabeça de alfinete. Preteridos do poder, tornam-se amargos e acusam os seus companheiros(as) de erros e vacilações. Como diz Jesus, veem o cisco do olho do outro, mas não o camelo no próprio olho. Nem se engajam para melhorar as coisas. Ficam como meros espectadores e juízes e, aos poucos, são cooptados pelo sistema. Autocrítica não é só admitir os próprios erros. É admitir ser criticado pelos(as) companheiros(as).

Continua...

Continuação...

5. Saiba a diferença entre militante e "militonto".	- "Militonto" é aquele que se gaba de estar em tudo, participar de todos os eventos e movimentos, atuar em todas as frentes. Sua linguagem é repleta de chavões e os efeitos de sua ação são superficiais. - O militante aprofunda seus vínculos com o povo, estuda, reflete, medita; qualifica-se numa determinada forma e área de atuação ou atividade, valoriza os vínculos orgânicos e os projetos comunitários.
6. Seja rigoroso na ética da militância.	- A esquerda age por princípios. A direita, por interesses. Um militante de esquerda pode perder tudo - a liberdade, o emprego, a vida. Menos a moral. Ao desmoralizar-se, desmoraliza a causa que defende e encarna. Presta um inestimável serviço à direita. - Há pelegos disfarçados de militantes de esquerda. É o sujeito que se engaja visando, em primeiro lugar, sua ascensão ao poder. Em nome de uma causa coletiva, busca primeiro seu interesse pessoal. - O verdadeiro militante – como Jesus, Gandhi, Che Guevara – é um servidor, disposto a dar a própria vida para que outros tenham vida. Não se sente humilhado por não estar no poder, ou orgulhoso ao estar. Ele não se confunde com a função que ocupa.
7. Alimente-se na tradição da esquerda.	- É preciso oração para cultivar a fé, carinho para nutrir o amor do casal, "voltar às fontes" para manter acesa a mística da militância. Conheça a história da esquerda, leia autobiografias, como o "Diário do Che na Bolívia", e romances como "A Mãe", de Gorki, ou "As Vinhas de Ira", de Steinbeck.
8. Prefira o risco de errar com os pobres a ter a pretensão de acertar sem eles.	- Conviver com os pobres não é fácil. Primeiro, há a tendência de idealizá-los. Depois, descobre-se que entre eles há os mesmos vícios encontrados nas demais classes sociais. Eles não são melhores nem piores que os demais seres humanos. A diferença é que são pobres, ou seja, pessoas privadas injusta e involuntariamente dos bens essenciais à vida digna. Por isso, estamos ao lado deles. Por uma questão de justiça. - Um militante de esquerda jamais negocia os direitos dos pobres e sabe aprender com eles.
9. Defenda sempre o oprimido, ainda que aparentemente ele não tenha razão.	- São tantos os sofrimentos dos pobres do mundo que não se pode esperar deles atitudes que nem sempre aparecem na vida daqueles que tiveram uma educação refinada. - Em todos os setores da sociedade há corruptos e bandidos. A diferença é que, na elite, a corrupção se faz com a proteção da lei e os bandidos são defendidos por mecanismos econômicos sofisticados, que permitem que um especulador leve uma nação inteira à penúria. - A vida é o dom maior de Deus. A existência da pobreza clama aos céus. Não espere jamais ser compreendido por quem favorece a opressão dos pobres.
10. Faça da oração um antídoto contra a alienação.	- Orar é deixar-se questionar pelo Espírito de Deus. Muitas vezes deixamos de rezar para não ouvir o apelo divino que exige a nossa conversão, isto é, a mudança de rumo na vida. Falamos como militantes e vivemos como burgueses, acomodados ou na cômoda posição de juízes de quem luta.

Quadro 32: Dez conselhos para militantes de esquerda.
Fonte: Sindicato dos Metalúrgicos do ABC – SMABC (2003). *Oficina de planejamento de trabalho de campo de São Bernardo do Campo*: Caderno do educador, pp. 49-53.

Este texto ressalta dois dos mais importantes conteúdos de formação da ética dos sindicalistas combativos das décadas de 1970-80: a religião e o socialismo. Já expusemos recortes que ilustraram a forma como eles foram trabalhados pelos formadores sindicais

naquela época. Hoje os educadores da formação sindical os apresentam com certo saudosismo. O que nos interessa agora é discutir sobre os efeitos que uma formação sistemática destes conteúdos, nas referidas décadas, teve na seleção de motivos e de seus efeitos, e na orientação de condições e nos cursos de ação dos sindicalistas, culminando por caracterizar uma estrutura de dominação. Se conseguirmos vincular o ensino (intencionalidade da formação sindical) às relações sociais dos sindicalistas, os cursos e efeitos na ação social, com a emergência de lideranças naquele período, o ciclo de interpretação se consuma.

Ainda na fase exploratória de nossa pesquisa, fizemos muitas referências a estes conteúdos de ordens. Os trabalhos da Pastoral Operária (PO), bem como o suporte oferecido pelo Dieese, colocaram os sindicalistas em condições de estruturar suas reivindicações com maior precisão. Se pudermos fazer alguma distinção quanto aos conteúdos, a PO trabalhou intensivamente nas motivações e nos efeitos pretendidos, enquanto o DIEESE proveu-lhes recursos técnicos para a discussão objetiva dos seus interesses. Para os cursos de ação mais pragmáticos, ambos os conteúdos de formação foram importantes. Mas a fixação destes conteúdos de máximas de modos de agir é a grande marca da formação sindical da PO deste período. Muito mais focado numa entrega emocional e valorativa, a mobilização teve repercussões de grande escala. Não há como desvincular os discursos inflamados das lideranças nas paralisações e greves das décadas 1970-80. Neste sentido, a formação sindical agiu como catalisador de ampla eficiência, que permitiu a seleção, organização e fixação destes conteúdos representativos das expectativas gerais da comunidade trabalhadora, e ao mesmo tempo estabelecer a sistematização do modo de ação objetivo para materializar estas expectativas. Esclarecidos e motivados, os trabalhadores reconheceram nas lideranças do movimento sindical, eleitos por sufrágio universal dos sindicalizados, os interlocutores legítimos de suas reivindicações. Somente esta unidade de objetivos, sedimentadas em ordens, estabelecida de modo bem contundente pela formação sindical, pode explicar que decisões tomadas no interior de reuniões sindicais se propagassem para as assembleias gerais de classe e repercutissem imediatamente para toda a comunidade trabalhadora. É que esta comunidade trabalhadora tinha como legítimas as suas lideranças.

Em consequência, a instituição sindicato saiu fortalecida destes embates históricos. O sentimento de representação de classe foi fortalecido e uma hierarquia se criou dentro de seus corpos diretivos. Quanto mais aguerrido e participante houvera sido o sindicalista naquele período, mais pronunciada seria sua influencia nas decisões da direção geral do movimento e mais alto na hierarquia ele seria colocado. Se anteriormente os estatutos já regiam o

funcionamento dos sindicatos, com estes eventos históricos convenções e tradições foram criadas e sustentadas, selecionando e distinguindo alguns membros dos sindicatos dos outros, conferindo evidência àqueles que foram mais combativos, diante dos demais. Assim, mesmo que as ordens gerais sofressem algumas mutações após este período glorioso, estas tradições foram preservadas e podem ser identificadas até hoje. Por isto, é possível liderar com legitimidade, mesmo após haver transcorrido mais de 30 anos daqueles eventos. Isto explica a presença de líderes históricos, até hoje, nas presidências e nos quadros administrativos dos sindicatos visitados.

Mas, para nosso objetivo mais amplo, que é compreender as relações sociais das lideranças em relação aos quatro temas que a pesquisa exploratória apontou, precisamos, ainda, compreender como os eventos posteriores a este período fixaram ou substituíram os conteúdos das ordens, dando-lhes pesos específicos em graus de importância nas relações sociais atuais. Para isto, precisamos identificar abandonos, mutações e novos aportes de conteúdos ao longo do tempo. Weber já advertia que os conteúdos das ordens podem se modificar ao longo do tempo, serem substituídos ou até mesmo desaparecerem.

Para o movimento sindical brasileiro, após o período glorioso do novo sindicalismo das décadas de 1970-80, a década de 1990 parece um retrocesso às antigas práticas. Entendemos, todavia, que neste período ocorreu uma redefinição das ordens internas dos sindicatos, devido às sucessivas crises econômicas pelas quais o Brasil passou. Muitas reivindicações já não faziam sentido neste período. Também as expectativas quanto ao papel das lideranças mudaram. A ameaça de manutenção dos postos de trabalho em consequência da reestruturação produtiva vivida neste período gerou grande ansiedade. Seriam eficientes as lideranças que protegessem os empregos e não aquelas que desafiassem os empregadores. A necessidade de uma nova postura diante da relação com os empregadores por certo provocou reavaliações nas ordenações vigentes para as ações sociais dos trabalhadores. Mas, pelo que se percebe nas falas dos sindicalistas, esta modificação das ordens se fez sem que houvesse perdas de privilégios dos sindicalistas combativos das décadas anteriores, reservando para eles os postos de direção do movimento operário. O recorte a seguir ilustra o que estamos expondo:

> O sindicalismo dos anos 90 já não se caracteriza somente pela mobilização em torno das negociações de data base, dos reajustes salariais e das greves massivas de categoria, verificadas durante o período de ascensão. O papel do sindicato vai sendo redefinido pelo surgimento de uma nova agenda de questões, como desemprego, participação nos lucros e resultados, remuneração variável,

> produtividade, flexibilização das normas reguladoras das relações capital-trabalho, reestruturação das empresas e dos setores, reforma do Estado, privatização, redução e flexibilização da jornada de trabalho, abertura da economia, integração regional, questões de gênero, trabalho infantil, entre outras. Na área rural, o avanço da reforma agrária e o fortalecimento da pequena propriedade vinculam-se mais do que nunca aos temas da área urbana através, principalmente, da questão do emprego. Uma nova agenda sindical está posta, com a ampliação do leque temático, ao mesmo tempo em que diminuem as condições de seu enfrentamento pelo gradativo enfraquecimento da base material de representação e atuação.
>
> Paralelamente, e até contraditoriamente, avança a ação sindical no plano institucional nos anos 90, com maior participação no espaço das políticas públicas. É crescente a ação do movimento sindical na busca de influenciar a definição e a execução de políticas públicas (nos campos econômico e social). A dificuldade de combinar a ação cotidiana das entidades sindicais mais próximas dos trabalhadores de base (notadamente os sindicatos) - que enfrentam uma nova agenda e uma escassez crescente de recursos - com a participação institucional, quase sempre conduzida pelas entidades de cúpula, impede, muitas vezes, a efetiva compreensão dos limites e possibilidades dessa atuação. Avaliações de burocratização, adesão, cooptação - ainda que possam refletir princípios contrários ao processo de participação institucional por parte do movimento sindical - são feitas a partir dos limites intrínsecos à atual ação institucional e da sua incapacidade de reverter os indicadores mais expressivos para o movimento sindical, quais sejam: o nível de emprego regular e regulamentado, o nível de salário real, o patamar dos pisos salariais e do salário mínimo e o nível de sindicalização. Em suma, a melhoria da distribuição de renda e das condições de vida dos trabalhadores (Pochmann, Barreto & Mendonça, 1998, p. 22).

Assim, a redefinição das ordens gerais se deu de tal modo que forçou uma readaptação das lideranças ao novo cenário. Os sindicalistas históricos tiveram que entender esta nova etapa na defesa dos interesses da classe trabalhadora, para que continuassem ocupando os principais cargos de direção do movimento. O devotamento carismático pelo heroísmo transmutou-se para um carisma plebiscitário de cargos, que já se realizava anteriormente por via da eleição direta dos sindicalizados. Desta forma, diferentemente do que Weber previu como possibilidades no momento da morte ou na incapacidade das lideranças carismáticas, este fato ocorreu para os sindicalistas brasileiros em vida e num prazo muito curto de tempo. Os trabalhadores identificavam neles aqueles defensores que até bem pouco tempo doavam o seu tempo e a sua liberdade em defesa da causa operária com uma proposta de uma sociedade renovada. Por isto, elegiam as lideranças em forma de chapas eleitorais que formavam uma representação dos ideais e das conquistas das décadas anteriores, mas para uma finalidade nova.

Analisando de modo mais pragmático, esta estrutura de dominação já existia antes e fazia parte das tradições do sindicalismo brasileiro, só foi realçada pelos embates de 1970-80,

e tomou novos rumos devido à sistematização ocorrida pelos esforços da formação sindical. Fazia parte das lideranças do movimento do novo sindicalismo líderes eleitos pelo voto dos operários, como tradicionalmente se fazia. O que mudou então? Mudou o modo como as lideranças dos sindicatos e seus quadros administrativos sistematizaram o ensino e a reprodução de ordens de condutas para os sindicalizados, por meio da formação sindical nas décadas anteriores. Fica então outra pergunta: teriam alcançado os mesmos resultados um movimento que se baseasse apenas em relações interpessoais sem um trabalho tão intenso de sistematização das ordens de conduta entre eles? A nossa resposta para ela é não. É exatamente isto que Weber defende. Muitas lutas nascem e morrem todos os dias. Uma liderança sem estrutura de dominação condizente não atinge seus objetivos. Dizemos isto da estrutura que se manifesta nas relações sociais por meio do conteúdo das ordens que lhe promovem a coesão de seus cursos e efeitos. Para nós, um líder não é um líder genérico, como genérica não é a liderança que ele exerce. Identifica-o, tanto quanto a liderança por ele exercida, uma estrutura de dominação que assume as formas adequadas aos objetivos associativos ou comunitários aos quais ele é endereçado, e que ele domina em seu nome enquanto é bem-sucedido na consecução destes objetivos. Trata-se, em qualquer estrutura de dominação de um exercício lábil (transitório), um modo de agir, legitimado pelos dominados. Nesta estrutura de dominação, as ordens assumem a forma de uma arquitetura de poder bem definida que precisa ser tratada, reproduzida e lembrada mediante liturgias de toda espécie e de estatutos, para atingir os efeitos esperados. Somente ordens claras e compartilhadas podem gerar os efeitos pretendidos de coesão das relações sociais. A dúvida, tanto quanto os descontentamentos, abrem brechas para lutas pelo poder de domínio da estrutura e consequentemente, pela transformação das ordens. Como se pode perceber, as ações sociais de uns podem se direcionar significativamente a influenciar o modo como outros percebem e se posicionam diante das ordens vigentes. Este é o papel das lideranças. O de servir de referências na consecução de ordens, mediante sua vontade projetada na vontade dos associados, do seu desejo nos desejos da comunidade, ou da aplicação de estatutos nas relações sociais orientadas com referência a fins. Vejamos o exemplo de tomada de decisão no Sindicato dos Bancários:

> Olha..., nossas decisões são tomadas assim: a gente tem aqui, pelo estatuto, os fóruns de decisão executiva, o fórum da diretoria. Então nessa ordem, a executiva, a diretoria pode mudar as ordens da executiva, e a assembleia pode mudar a decisão da diretoria e da executiva. E ninguém pode mudar a decisão da assembleia senão a própria assembleia. A assembleia é composta por todos os

> associados, e dependendo da assembleia, não só associados, a gente chama a categoria inteira pra decidir. Por exemplo, a campanha salarial vai afetar todos da categoria, então quem decide são os funcionários da base que são convocados... A gente convoca a comunidade bancária por sites, por torpedos, então, assim, todo mundo tem conhecimento que a assembleia vai acontecer. É para consultar, não pra tomar decisão. É pra gente perceber a vontade da base, a tendência, pra gente estar em sintonia. Agora, decisão, não. Decisão é tomada em assembleias. A base decide, nas assembleias. Ou então, no caso da nossa eleição, votando. (E4T-2012)

Neste recorte podemos caracterizar a representação plebiscitária segundo os ensinamentos de Weber.

7.4.1 Relação da liderança com os três tipos especiais de relação social segundo Weber

Então como se processa esta atividade lábil da liderança? Na figura 6 do nosso referencial teórico listamos os três tipos especiais de relação social segundo Weber. Resgatando os conceitos, temos que uma relação social é denominada luta "quando as ações se orientam pelo propósito de impor a própria vontade contra a resistência do ou dos parceiros"; denomina-se relação comunitária quando "repousa no sentimento subjetivo dos participantes de pertencer, afetiva ou tradicionalmente, ao mesmo grupo"; denomina-se relação associativa quando e na medida em que a atitude na ação social repousa num ajuste ou numa união de interesses racionalmente motivados, com referência a valores ou fins (Weber, 2004, v. 1, pp. 23-24). Numa formação social estes três tipos de relação social não se excluem. Segundo o que podemos observar, numa mesma relação social pode se observar conteúdos distintivos de dois ou até dos três tipos de relação social.

Por exemplo, num processo de sucessão em associações sindicais pode se identificar a vigência de ordens advindas do estatuto da instituição (relação associativa), das convenções firmadas entre os sindicalistas (relação comunitária) e ainda elementos de disputas pessoais de grupos (luta). Não é tão fácil uma classificação arbitrária. Neste caso, uma relação social pode ser classificada como acentuadamente de luta, quando o seu conteúdo de sentido predominante estabelece uma disputa de posição ou ideais, enquanto que os demais conteúdos se manifestam como acessórios. Em outra classificação os papeis dos conteúdos se invertem.

Um dos mitos que precisamos combater sobre o conceito de relação social weberiano é aquele que pressupõe a necessidade de proximidade entre aqueles que orientam mutuamente seus comportamentos na relação social. O *mainstream* tem trabalhado em pesquisas com um conceito de relação social de origem comportamental psicológico que se estrutura em relações

interpessoais. Para o conceito sociológico, Weber (2004, v. 1, p. 16-17) afirma que, para que haja uma relação social, deve haver "um mínimo de relacionamento recíproco entre as ações de ambas as partes" e que seu conteúdo de sentido pode ser o mais diverso. Quanto ao conteúdo de sentido, existem aqueles que exigem proximidade, por exemplo: luta, inimizade, amor sexual, amizade, piedade, relação erótica; e aqueles que envolvem a estruturação de relações por dispositivos compartilhados (a- de regulação, b- de pertencimento ou associação). "O conceito nada diz a respeito de que exista solidariedade entre os agentes ou precisamente o contrário", e também, "não se afirma de modo algum que, no caso concreto, os participantes da ação reciprocamente referida ponham o mesmo sentido na relação social ou se adaptem internamente, quanto ao sentido, à atitude do parceiro". O conceito diz apenas que há relação social quando há um "comportamento reciprocamente referido quanto ao seu conteúdo de sentido por uma pluralidade de pessoas e que se orienta por esta referência". Numa associação, há relação social quando a coletividade de associados orienta seu comportamento pela expectativa que os demais também o farão, tendo-se como referência o conteúdo de uma ordem (convenção ou direito). Se existem casos de relação social em que não há proximidade, como exemplificamos, ela, para a sociologia, não lhe constitui um fator de exclusão. A distância relativa que o senhor de uma estrutura de dominação se encontra do contato direto com os associados não impede que suas decisões lhes sejam referências de sentido para as ações sociais, ao mesmo tempo em que estas decisões são tomadas pelo dominador levando-se em consideração o seu efeito sobre o comportamento dos associados.

O depoimento a seguir, de um sindicalista de empregadores, mostra que a liderança como relação social pode se estabelecer sem nenhum contato interpessoal. As ordens gestadas podem ser referências para ações sociais mesmo à distância e os comportamentos mutuamente referidos não dependem nem mesmo de inter-relação entre as partes:

> Eu entendo que no setor patronal, as lideranças começam a surgir quando eles têm a capacidade de gerar posicionamentos, conceitos, posições políticas, pelo menos aqui na FIESP, os sindicatos patronais que participam da FIESP. No Estado de São Paulo eu tenho 160 sindicatos patronais da indústria, 131 são filiados à FIESP, e pela história, (...) essa liderança surgiu por ser um procedimento diferenciado, preocupado por ser um setor, montar consenso, ou seja, todos os grandes presidentes ou diretores dos sindicatos patronais da indústria, eles vêm com essa característica comum, são empresários ou são executivos de grandes empresas que demonstraram liderança e capitaneiam o segmento econômico no qual eles estão representando. (E14P- 2012)

A liderança, então, para nós não poderia estar na dependência do contato direto do

líder com o liderado, ou utilizando-se dos termos weberianos, do dominador com o dominado. Podemos perceber, nesta exposição, o quanto o conceito de liderança relacional sociológico é mais abrangente que o psicológico. Portanto, para nós, a dominação (liderança) é exercida quando o conteúdo de sentido subjetivo da relação social é determinado, reproduzido na estrutura de dominação, e se torna vigente para o comportamento dos demais agentes envolvidos na relação social, apresentando na sua forma característica um dos tipos de legitimação da autoridade portadora do poder de mando, que já discutimos. Se entendermos assim, existe um processo de elaboração de ordens para a manutenção da liderança (dominação) como relação social, qual seja:

1. O conteúdo de sentido subjetivo que legitima a dominação deve ser elaborado em coerência com as ordenações da formação social. Em caso contrário estabelece-se uma luta pela seleção princípios que o tornem legítimos, podendo vingar ou não;
2. Ele deve estar garantido, cercando-o dos dispositivos necessários, para que realmente seja objeto de seleção para os demais associados (revelações, leis, exemplos, educação, formação);
3. Este conteúdo é transmitido e reforçado pelos canais apropriados da relação comunitária ou da associação;
4. Constrói-se um programa de reforço sistemático que prevê desvios.

Por isto, entendemos que dominadores sejam indivíduos, ou grupos deles, que com suas ações sociais criam estruturas capazes de influenciar outros indivíduos na seleção de cursos e de efeitos da ação social, e, o mais importante, cuidam dela. A liderança como relação social, como o processo em si, agrupa todos os elementos humanos (líderes e liderados), os não humanos ou sociais (estruturas de dominação, ordens estatuídas e convencionadas, costumes, tradição), e os relacionais (motivações, ideologias, desejo de pertencimento, consciência de classe, legitimação, etc.), na consecução de objetivos preestabelecidos pela cúpula dominadora. As ordens, como conteúdos da relação social, promovem a coesão de todos estes elementos.

Todavia, ainda sendo fiel às ideias weberianas, existem modos diferentes de liderar, como diferentes são também os modos de preservar a capacidade de exercer dominação. Ora, o que defendemos com base no que entendemos como processo de liderança, é que, para o entendimento do fenômeno da liderança as ordens mais importantes, e com maior tempo de vigência, são aquelas classificadas como sendo frutos da relação social comunitária ou da de luta. As ordens das relações associativas possuem um caráter de serem vegetativas, de promover estabilidade e de criar as rotinas. Embora todo um aparato de dominação seja

instituído por elas com efeito na vida de todos os associados, elas se definem pela permanência com lastro na racionalidade. A identificação de elementos que possam ser objeto de influência na seleção de cursos e efeitos da relação social só poderia se dar, no nosso entender, nas relações sociais comunitárias e de luta. Assim, podemos dizer que a liderança como relação social é um exercício de dominação que possui as seguintes características:

1. Tendo como motivadores os afetos, emoções ou interesses, o desejo de pertencer é essencial para se estabelecer uma relação de liderança;
2. Deve-se buscar o equilíbrio entre o sentimento de pertencer e a realização dos interesses;
3. O código de condutas ou um corpo de regras e regulamentos da formação social devem favorecer o sentimento de pertencimento dos agentes, de tal modo que legitimem a estrutura de dominação;
4. O conteúdo de sentido subjetivo que se torna a referência para a seleção de cursos e de efeitos da ação social dos membros associados deve estar claro para todos. Deve-se estabelecer a regra do jogo;
5. Quando as regras são claras, a regularidade na ação social dos membros da associação (dominados) é altamente esperada, devido à legitimação que estes atribuem às ações sociais dos dominadores;
6. Aqueles que dominam devem estar plenamente justificados nos seus cursos e efeitos da ação.

7.4.2 A liderança carismática em associações sindicais

Algumas reflexões adicionais são necessárias quando se fala em liderança carismática em organizações ou em associações, que constitui um dos tipos. Como discutimos no capítulo 5 desta tese, o *mainstream* tem costumeiramente se referido a liderança carismática tomando o carisma como uma qualidade do indivíduo. A perspectiva de análise sociológica que propomos para liderança carismática diverge desta por ter como foco a relação social. Como dissemos nos capítulo 2 de nossa tese, os conceitos que empregamos neste trabalho significam, para a análise sociológica, modos de agir. Então para nós, a liderança é uma ação social. E o líder só o é na medida em que uma ação social com características de liderança é praticada. Assim, o carisma, na nossa análise, deixa de ser uma característica do indivíduo para ser uma característica da relação social. Para ser mais exato, é o conteúdo de sentido subjetivo da relação social que denuncia que os elementos selecionados para o curso e os

efeitos da relação social estão orientados por afetos e emoções, muito mais que em outras orientações típicas (racionais segundo valores ou fins, ou tradicionais). Não seria possível, todavia, admitir para associações o corpo distintivo de características que Weber apresenta para o carisma genuíno.

Essencialmente, uma associação como um sindicato diverge de uma estrutura típica de dominação carismática. Recordando o que expusemos no capítulo 4 da tese, a estrutura de dominação carismática típica é transitória. Não é uma formação cotidiana. A associação, por sua vez é uma formação cotidiana. Dissemos que o carisma genuíno não reconhece quaisquer ordenações que não sejam as do senhor carismático. Desconhece tradições e regras escritas. Não possui um quadro administrativo constituído e se direciona a uma comunidade específica. Por isto, possui as características de uma relação comunitária, de pertencimento, onde as relações são todas de caráter pessoal. Trata-se de uma estrutura totalmente dependente das provas do senhor carismático, de seu dom e de sua revelação. E a estrutura se vê ameaçada se o senhor portador deste dom não mais corresponde às expectativas dos adeptos. Uma transposição para a realidade das associações do carisma genuíno seria um contrassenso.

Por isto, entendemos que, quando falarmos de carisma em associações, ou em qualquer outra organização, segundo a definição de Weber, estaremos nos referindo ao carisma plebiscitário ou de cargo, que Weber apresenta na sua reinterpretação antiautoritária do carisma. Este tipo de carisma pode conviver com estruturas cotidianas e, como o próprio Weber já adiantava, o encontramos mesclado com os vários tipos possíveis de estruturas de dominação cotidianas (Weber, 2004, v. 1, pp. 175-178; v. 2, pp. 331-355). É o carisma que se manifesta na democracia plebiscitária, na hereditariedade de cargos, na aclamação de sucessores carismáticos. A rotinização do carisma, conforme a definição weberiana. Visto que na sua origem o carisma não é rotineiro nem cotidiano, Weber explica vários modos pelos quais a comunidade carismática pode buscar sua rotinização, para se beneficiar dos conteúdos que o carisma pode movimentar nas relações sociais. Uma comunidade carismática pode continuar existindo mesmo depois que o portador se sentir impedido de continuar sua missão. Pode tradicionalizar-se ou legalizar-se. Tradicionaliza-se pelos métodos hereditários consanguíneos ou de sucessão pelos carismaticamente escolhidos, ou se racionaliza pela criação de estatutos e mecanismos de impessoalidade. Mas nem sempre a completa impessoalidade é desejável. Como nem sempre a tradição genuína gera os avanços que a comunidade deseja. Por isto, o carisma pode ser preservado em outras estruturas cotidianas por ser o elemento que gera a quebra das rotinas das estruturas de dominação ou para ser aplicado na solução de problemas específicos.

Portanto, quando nos referimos ao carisma que tentamos identificar com organizações cotidianas, não estamos falando do carisma genuíno como uma estrutura típica ideal. Falamos da interpretação antiautoritária weberiana, do carisma plebiscitário, que pode conviver com estruturas cotidianas, cuja principal característica é possuir um quadro administrativo. Nesta condição, o líder carismático não goza de pleno poder, porque este se encontra em parte apropriado pelo quadro administrativo. Em algumas estruturas de dominação atuais, o poder do quadro administrativo chega a ser superior ao do líder carismático. Weber já havia previsto isto. Os colegiados, as assembleias gerais, os parlamentos, entre outras, são formas de limitar o poder deste tipo de líder carismático. Em alguns casos, não é a estrutura que trabalha em seu favor, mas o contrário. Aí, ele está sujeito a ordenações tanto quanto os demais integrantes da associação. Se eles buscam prerrogativas de poder, estas estão regulamentadas por estatutos. Assim como o líder carismático genuíno, ele pode ser destituído, mas diferentemente do que ocorre com a liderança carismática genuína a associação prossegue sem ele, ela se adapta pelos dispositivos criados para preservá-la. Na dominação carismática plebiscitária, a associação não é dependente do líder.

O poder expropriado pelo quadro administrativo, os dispositivos de administração e de organização criados pelo quadro administrativo e pelos funcionários garantem a sobrevivência da associação. Há regras internas para o uso do poder. O poder é limitado às atribuições do cargo ou do mandato. A ação da liderança obedece ao escopo de uma representação, não de uma apropriação, e somente mediante manobras políticas ou golpes, o poder se torna pleno por algum espaço de tempo, sendo depois restabelecida a normalidade. Assim, a associação plebiscitária ou a hereditária é maior que o líder, enquanto na estrutura carismática genuína o líder se colocava acima da estrutura comunitária. Então, se na associação os agentes têm suas ações ordenadas por regulamentos, o que distingue a ação do líder carismático em associações: a sua capacidade de inserir nas relações sociais conteúdos de natureza afetivo-emocionais, que tornem seu comportamento uma referência para os liderados. Neste caso, agirá no plano das regras de modos de agir que estão no plano dos usos e convenções. Ou seja, além de estar coberto pela legalidade, coloca em movimento recursos cuja natureza se identifica como relações comunitárias, principalmente aquelas que se referem a interesses e necessidade de pertencimento dos liderados.

Foi isto que percebemos na análise das ações dos líderes sindicais que chamamos de carismáticos da década de 1970-80. São dirigentes de associações que vislumbraram o poder dos conteúdos das relações comunitárias. Três mensagens nos pareceram os carros-chefe para se estabelecerem relações sociais legítimas entre as lideranças e os associados: 1- o

sentimento de orgulho por pertencer à classe operária, 2- a luta comum pela desigualdade social e 3- um novo projeto de país. Estes conteúdos, muito mais afinados com relações sociais do tipo comunitárias de conteúdo afetivo-emocionais, estabeleceram os laços de legitimidade entre os trabalhadores e suas representações sindicais, de tal forma que o entusiasmo que foi gerado teve os efeitos que conhecemos. Reforçamos aqui a ideia de que, dos tipos especiais de relações sociais de Weber, dois apresentam características que se adéquam melhor a criar conteúdos subjetivos para mudanças: a relação social como luta e a relação social comunitária. Lideranças carismáticas, tanto genuínas quanto plebiscitárias, buscam nelas seu combustível para legitimar sua ação social.

Sendo relações sociais com referências afetivo-emocionais, elas necessitam criar laços de identidade. A formação sindical cumpriu este papel para os sindicalistas e sindicalizados na década de 1970-80. Esta referência pode ser fruto de ações orientadas e racionalmente intencionadas ou não. Mas, quando o objetivo por si só não possui esta capacidade agregadora e de seleção da referência carismática, ou quando a dispersão da comunidade não permite a troca estreita de experiências, a formação/educação sistemática é mais eficiente. Às vezes, os efeitos da seleção das relações sociais esperadas são frutos de décadas de trabalho de formação, como foi o caso do sindicalismo brasileiro. Mas precisamos deixar claro que o devotamento carismático não se trata de um devotamento inconsciente. O liderado, como falamos, possui uma crença na legitimidade do líder, fundamentada na expectativa construída ou revelada da liderança carismática, e suas ações possuem um conteúdo subjetivo que denuncia esta crença. Na visão de Weber, este conteúdo de relação social só é irracional porque não está sujeito a regras racionais, mas nem por isto estas relações sociais deixam de possuir conteúdos compreensíveis, de ter inteligibilidade e, portanto, de serem reprodutíveis. A formação sindical fez isto com maestria, usando duas fontes ímpares de constituição de subjetividade: a religião e o socialismo. A formação sindical preparou lideranças e as muniu dos recursos discursivos para serem ouvidos pelos trabalhadores. O discurso das lideranças encontrou ressonância nas expectativas dos trabalhadores. A liderança caminhou à frente, ilustrando o discurso com as ações, e os trabalhadores viram que eles realmente eram parte deles e os seguiram. Sem identificação entre líderes e liderados o carisma não fecha seu ciclo criativo.

Pode-se perguntar se existe liderança na ausência total de carisma. Recorrendo a Weber temos ainda três possibilidades de estruturação das relações sociais. Ainda no campo da dominação autoritária, temos a estrutura tradicional e a estrutura racional legal. Mas já falamos das relações sociais regidas por uma constelação de interesses, que é o outro extremo

da dominação autoritária. É possível conceber o fenômeno da liderança para todas elas. Para ilustrar, apresentamos a seguir a figura 22, que esquematiza a liberdade de ação do líder e os modos de legitimação dos liderados em relação à estrutura de dominação.

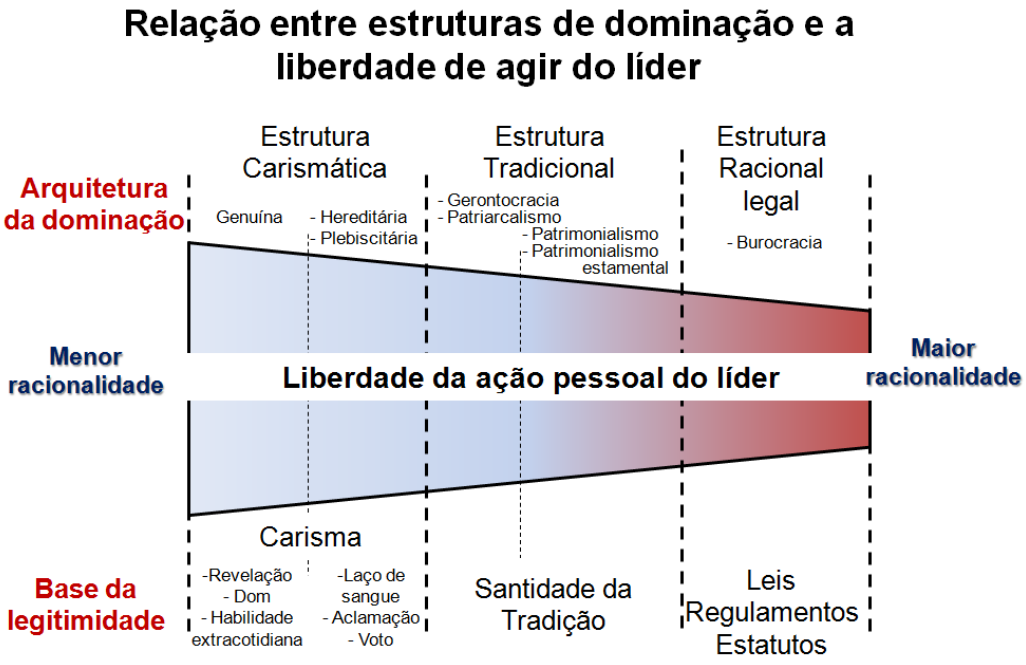


Figura 22: Relação entre liberdade da ação pessoal do líder e a estrutura de dominação.
Fonte: Construída pelo autor da tese a partir de Weber (2004, v. 2, p.187-362).

Podemos ver na esquematização, que teve como referência os escritos de Weber, que a liberdade pessoal do líder tende a decrescer à medida que as relações sociais passam a ser regidas pela impessoalidade. Do mesmo modo, a base da legitimidade da ação do líder muda à medida que a estrutura de dominação sofre as mudanças em suas racionalidades rumo à legalização. Efeitos semelhantes também podem ser notados nas ações dos liderados. O sentido da justificação da vontade de obedecer atribuído pelos dominados (liderados) muda segundo o tipo da estrutura de dominação. Se estivéssemos falando diretamente de mecanismos e instrumentos de gestão, por certo já estaríamos pensando em como gerenciar todos esses sentidos de ação social que nos acorrem nesta análise ainda superficial. Mas isto não é tudo.

No estudo das estruturas de dominação vemos, com Weber, que, à medida que o poder do líder é cerceado na condução da associação, outro elemento estrutural, o quadro

administrativo, apropria-se de parte deste mesmo poder. Pode-se, inclusive, fazer uma relação inversa entre a apropriação e expropriação destes poderes, como ilustramos na figura 23, a seguir.

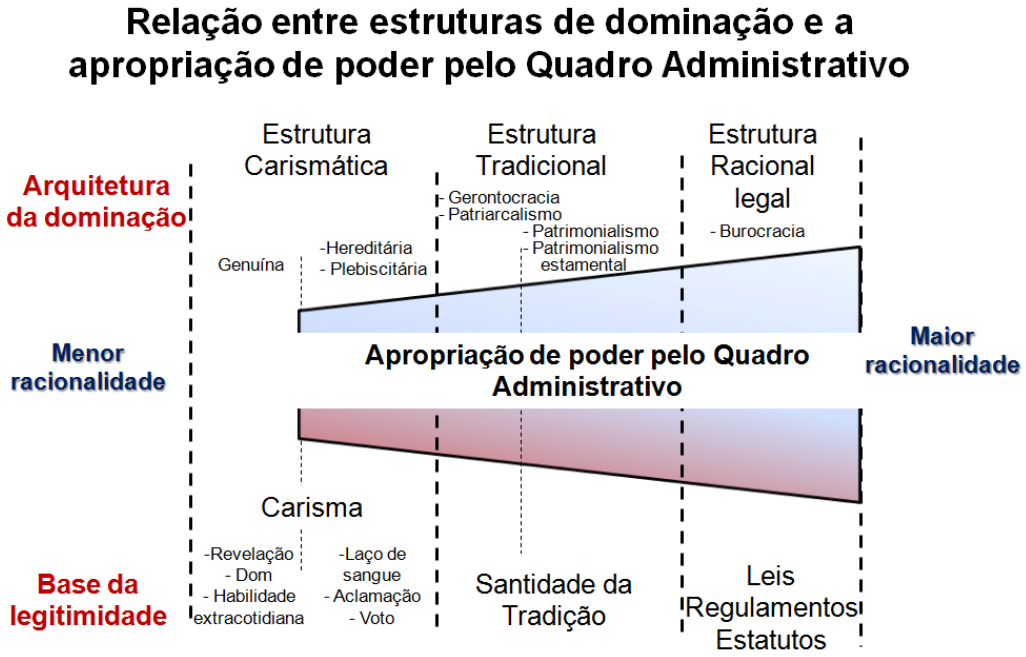


Figura 23: Relação entre estruturas de dominação e a apropriação de poder pelo Quadro Administrativo.
Fonte: Construída pelo autor da tese a partir de Weber (2004, v. 2, p.187-362).

Esta figura ilustra a discussão de Weber (2004, v. 1), no capítulo 3, no que tange às atribuições de poder do quadro administrativo nas três estruturas típicas de dominação. Verificamos por meio dela que as formas particulares que as estruturas de dominação podem assumir dentro dos tipos ideais mostram uma progressiva expropriação do poder do senhor da estrutura pelo quadro administrativo. O senhor não age sempre com o mesmo poder de decisão e arbítrio em todas as estruturas de dominação, exatamente porque, dominando em solidariedade com um quadro administrativo, este lhe serve de proteção contra atos agressivos de pretendentes ao poder, mas, ao mesmo tempo em que a estrutura se racionaliza, progressivamente, submete sua ação a regulamentos.

Já para a dominação por uma constelação de interesses, na relação social os agentes se orientam principalmente pelas expectativas de racionalidades dos demais competidores. A crença principal é a de que os demais competidores, agindo pelo interesse próprio, tenderão a se ajustar a comportamentos do ambiente. Como os demais tenderão a considerar as mesmas possibilidades, se penalizará aquele que não agir do modo esperado. Desta forma constituir-se-ão as lideranças dentre aqueles que possuírem maiores possibilidades objetivas de ditar as

regras do jogo.

Para ilustrar na prática como estes elementos se relacionam, como fizemos com os temas estudados, construímos quatro quadros que apontam a correlação entre os tipos de estruturas de dominação, os nossos grupos de ordem e os conceitos que se relacionam com o estudo da liderança nos sindicatos pesquisados: 1- Autoridade do líder; 2- Autojustificação do líder; 3- Obediência do liderado; 4- Legitimação da autoridade pelo liderado. Utilizamos a mesma classificação da correlação dos temas: altíssima, alta, média e baixa.

Correlação entre o tema "Autoridade do líder", as estruturas de dominação e os grupos de ordens. - Abordagem dos conteúdos subjetivos que explicam as relações sociais nos sindicatos pesquisados -							
Estruturas de dominação - Racionalidade da relação social-			Grupos de ordens - Racionalidade das ações em relação às ordens -				
Carismática *Base da relação social* - Afetos - Emoções	**Tradicional** *Base da relação social* - Santidade das tradições	**Racional** *Base da relação social* - Racional segundo valores - Racional relativo a fins	**Grupo1:** A ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais	**Grupo 2:** A repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro	**Grupo 3:** Transmissão da ideologia marxista	**Grupo 4:** O clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua.	**Grupo 5:** A vigência de leis nas relações de trabalho
- Alta -	**- Altíssima -**	**- Baixa -**	**- Altíssima -**	**- Altíssima -**	**- Média -**	**- Alta -**	**- Baixa -**
Em função da referência de ações afetivas ou emocionais anteriores na de defesa dos interesses da classe. Os votos outorgando os direitos de representação da classe nas eleições referenda o caráter plebiscitário desta representação.	Principalmente quando se conjuga a aprovação pelo voto com a identificação do dirigente com os movimentos sindicais históricos.	Na maioria dos casos a posição legal é apenas ilustrativa daquilo que realmente acontece devido à tradição e ao carisma plebiscitário.	A vivência do líder e sua identificação com princípios religiosos e de igualdade de classe são valores importantes na construção dos conteúdos de sentido, reafirmados, também, pela formação sindical.	As entrevistas indicam que os líderes que atuaram no sindicalismo combativo possuem mais probabilidade de influenciar a constituição de ordens para as associações e de ver estas ordenações seguidas pelos liderados. Isto, também, pode ser a consequência da memória cultivada e reproduzida na formação sindical.	O socialismo foi um marco na constituição de ordens nas décadas de 1970-80. Todavia, os líderes tiveram que redefinir os parâmetros da luta, porque o socialismo não representa mais um valor distintivo para os sindicalistas. Mas a tradição de posturas socialistas ainda seduzem alguns poucos que possuem uma visão de luta mais aguerrida.	Os sindicalistas que demonstram render-se mais facilmente às investidas dos empregadores contam com menos aceitação diante dos trabalhadores.	A autoridade relativa ao desempenho de cargos nos sindicatos é muito menos significante que aquelas que representam os ideais do movimento, conquanto seja importante para fixar a representação legal da classe.

Quadro 33: Correlação entre o tema "Autoridade do líder", as estruturas de dominação e os grupos de ordens.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir dos resultados da pesquisa.

Correlação entre o tema "Autojustificação do líder", as estruturas de dominação e os grupos de ordens. - Abordagem dos conteúdos subjetivos que explicam as relações sociais nos sindicatos pesquisados -							
Estruturas de dominação - Racionalidade da relação social-			**Grupos de ordens** - Racionalidade das ações em relação às ordens -				
Carismática *Base da relação social* - Afetos - Emoções	**Tradicional** *Base da relação social* - Santidade das tradições	**Racional** *Base da relação social* - Racional segundo valores - Racional relativo a fins	**Grupo1:** A ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais	**Grupo 2:** A repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro	**Grupo 3:** Transmissão da ideologia marxista	**Grupo 4:** O clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua.	**Grupo 5:** A vigência de leis nas relações de trabalho
- Alta -	**- Altíssima -**	**- Altíssima -**	**- Altíssima -**	**- Altíssima -**	**- Baixa -**	**- Alta -**	**- Baixa -**
Quase todos consideram suas atividades imprescindíveis na defesa dos interesses da classe trabalhadora. Veem-se como os representantes legítimos dos ideais da classe.	Os eventos passados de heroísmo justificam para os sindicalistas a distinção daqueles que podem contribuir mais para a causa.	Principalmente quando se trata de justificar a atuação de modo racional segundo valores. A pesquisa indicou que o movimento sindical possui referência muito acentuada nos princípios éticos que nortearam as lideranças históricas.	Principalmente aqueles que vieram do período combativo têm a atividade sindical como um dever de consciência.	Aqueles que sofreram perseguição são destacados pelos demais e se destacam no exercício da autoridade.	Hoje o radicalismo marxista não é mais um caminho escolhido para se destacar diante da massa trabalhadora. Justificam-se melhor os líderes mais conciliadores.	Destacam-se mais aqueles que possuem uma postura mais firme na defesa dos ideais de classe. Mas, esta postura significa hoje muito mais o preparo para negociação de que intransigência.	Os líderes fogem da justificação de suas atividades por meio do exercício de um cargo. Preferem utilizar-se dos meios fornecidos pela relação comunitária, os de pertencimento.

Quadro 34: Correlação entre o tema "Autojustificação do líder", as estruturas de dominação e os grupos de ordens.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir dos resultados da pesquisa.

Correlação entre o tema "Obediência do liderado", as estruturas de dominação e os grupos de ordens. - Abordagem dos conteúdos subjetivos que explicam as relações sociais nos sindicatos pesquisados.							
Estruturas de dominação - Racionalidade da relação social-			**Grupos de ordens** - Racionalidade das ações em relação às ordens -				
Carismática *Base da relação social* - Afetos - Emoções	**Tradicional** *Base da relação social* - Santidade das tradições	**Racional** *Base da relação social* - Racional segundo valores - Racional relativo a fins	**Grupo1:** A ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais	**Grupo 2:** A repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro	**Grupo 3:** Transmissão da ideologia marxista	**Grupo 4:** O clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua.	**Grupo 5:** A vigência de leis nas relações de trabalho
- Alta -	**- Altíssima -**	**- Alta -**	**- Baixa -**	**- Alta -**	**- Baixa -**	**- Alta -**	**- Alta -**
Referenciam-se em muitos conteúdos de relações sociais de natureza comunitária. O carisma plebiscitário, baseado na escolha pela maioria, representa um voto de confiança com o caráter distintivo de possuir conteúdos afetivos e emocionais.	Muitas ordens se baseiam na tradição oriunda da história de lutas da classe trabalhadora. Neste sentido, a organização e a disposição dos cargos de decisão se destinam preferencialmente aos remanescentes do período combativo dos sindicatos. Para o liderado, a contraposição torna-se uma heresia.	Segundo os valores éticos que a liderança demonstra em suas ações, os liderados se espelham nas atitudes dos líderes para conceber a justificativa de um roteiro de luta coerente com os anseios pessoais.	Seria alta apenas se para os sindicalistas houvesse identificação com os mesmos princípios esposados pelos líderes. Nas décadas de 1970-80 esta identificação era mais visível. Hoje estes valores são mais identificados nas falas dos líderes remanescentes daquele período do que na dos liderados.	Segundo a noção de consciência de classe desenvolvida pela formação sindical, os liderados tendem a justificar a ocupação de cargos e a valorizar as diretrizes para o movimento sindical arbitrada por líderes históricos.	Não há uma vinculação atual direta com os ideais marxistas, mas com referência à igualdade de acesso à riqueza estes valores gestados no período combativo permanecem. Os liderados tendem a ouvir os líderes que imprimem um tom igualitário nos discursos.	Pelo reconhecimento de que os atos dos líderes se prestam à defesa dos interesses coletivos, os liderados esperam nas ações destes uma mudança para toda a classe representada.	A situação de legalidade da representação leva, em conjunto com outros elementos de justificação, ao reconhecimento da representatividade institucional do líder em favor da classe.

Quadro 35: Correlação entre o tema "Obediência do liderado", as estruturas de dominação e os grupos de ordens.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir dos resultados da pesquisa.

Correlação entre o tema "Legitimação da autoridade pelo liderado", as estruturas de dominação e os grupos de ordens. - Abordagem dos conteúdos subjetivos que explicam as relações sociais nos sindicatos pesquisados –							
Estruturas de dominação - Racionalidade da relação social-			**Grupos de ordens** - Racionalidade das ações em relação às ordens -				
Carismática *Base da relação social* - Afetos - Emoções	**Tradicional** *Base da relação social* - Santidade das tradições	**Racional** *Base da relação social* - Racional segundo valores (mandatos) - Racional relativo a fins	**Grupo1:** A ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais	**Grupo 2:** A repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro	**Grupo 3**: Transmissão da ideologia marxista	**Grupo 4:** O clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua.	**Grupo 5**: A vigência de leis nas relações de trabalho
- Alta -	**- Altíssima -**	**- Média -**	**- Alta -**	**- Altíssima -**	**- Média -**	**- Alta -**	**- Alta -**
Tem como lastro o desejo de pertencer e, a partir daí, atingir os objetivos de classe. Mas este desejo, embora possua conteúdo emotivo ou afetivo, não se manifesta como no carisma genuíno.	Reconhece que as conquistas das quais desfruta foram consequências de lutas acerbas de décadas anteriores, que tiveram como protagonistas os líderes históricos atuais.	As leis refletem conquistas que sempre voltam à mesa de negociação. São, todavia, uma segurança por eles obtida por meio do trabalho das lideranças. Já as ações orientadas por valores do líder possuem maior repercussão entre os liderados.	Para o momento atual, decisivo é o reconhecimento da dedicação e a vivência do líder. Ele encontra legitimidade mais acentuada diante dos liderados, quando nas suas ações está refletida uma postura considerada moralmente boa na defesa dos interesses da classe.	Legitima-se em reconhecimento às perseguições sofridas em nome da classe trabalhadora.	Legitima-se a postura aguerrida dos sindicalistas combativos, mas o reconhecimento, mediante votação em pleitos políticos, só veio com o abandono deles do discurso marxista. A pesquisa indicou que os valores marxistas não são mais valorizados.	Legitima-se segundo a capacidade e a dedicação que o líder demonstre ao defender os interesses da classe.	Legitima-se devido à obediência legal devida a seus superiores de cargos.

Quadro 36: Correlação entre o tema "Legitimação da autoridade pelo liderado", as estruturas de dominação e os grupos de ordens.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir dos resultados da pesquisa.

Temas	**Estruturas de dominação** - Racionalidade da relação social-			**Grupos de ordens** - Racionalidade das ações em relação às ordens –				
	Carismática *Base da relação social* - Afetos - Emoções	**Tradicional** *Base da relação social* - Santidade das tradições	**Racional** *Base da relação social* - Racional segundo valores (mandatos) - Racional relativo a fins	**Grupo 1:** A ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais	**Grupo 2:** A repressão política como elemento de seleção de valores e pessoas para o movimento sindical brasileiro	**Grupo 3:** Transmissão da ideologia marxista	**Grupo 4:** O clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua.	**Grupo 5:** A vigência de leis nas relações de trabalho
Autoridade do líder	**- Alta -**	**- Altíssima -**	**- Baixa -**	**- Altíssima -**	**- Altíssima -**	**- Média -**	**- Alta -**	**- Baixa -**
Autojustificação do líder	**- Alta -**	**- Altíssima -**	**- Altíssima -**	**- Altíssima -**	**- Altíssima -**	**- Baixa -**	**- Alta -**	**- Baixa -**
Obediência do liderado	**- Alta -**	**- Altíssima -**	**- Alta -**	**- Baixa -**	**- Alta -**	**- Baixa -**	**- Alta -**	**- Alta -**
Legitimação da autoridade pelo liderado	**- Alta -**	**- Altíssima -**	**- Média -**	**- Alta -**	**- Altíssima -**	**- Média -**	**- Alta -**	**- Alta -**

Quadro 37: Quadro resumo da correlação entre os temas de estudo da liderança, as estruturas de dominação e os grupos de ordens.
Fonte: Construído pelo autor da tese a partir dos resultados da pesquisa.

Concluindo nossa apresentação de resultados, reafirmamos que não sentimos a necessidade de construir outros tipos ideais para realização do nosso trabalho, senão utilizar aqueles formulados por Weber (2004). Como nos utilizamos de categorias analíticas genéricas da sociologia weberiana, também os seus tipos ideais de dominação nos serviram a contento para a análise que realizamos. Isto porque não estávamos buscando a caracterização de um sindicalismo ideal ou mesmo explicar um tipo específico de comportamento social, conforme o que ocorreu com Weber (1981) na célebre obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Queríamos entender o sentido subjetivo das ações sociais de indivíduos em formações sociais, em sindicatos para sermos mais específicos. Já tínhamos a definição de Weber em ES para as estruturas típicas de dominação, não precisávamos de outras. Não questionávamos a definição ou origem do sindicalismo brasileiro. Este conceito, tais como os fatos históricos que o definem, são amplamente aceitos por todos. Nesta seara não tínhamos nada a oferecer. Mas tínhamos quando o nosso objetivo se definiu por estudar intencionalidades na definição de ordens e seus conteúdos para ações sociais entre sindicalistas. Este entendimento não requer formulação de outros tipos ideais de estruturas de dominação ou de comportamentos, mas compreender profundamente aqueles que Weber já havia formulado.

Neste sentido, estabelecemos diálogos intensos com as estruturas de dominação o tempo todo. Foram as nossas referências, sem as quais estaríamos em desamparo. Se alguma coisa se pôde afirmar sobre os comportamentos de sindicalistas e de seus formadores, é porque a compreensão destas estruturas nos autorizou. Ficamos convencidos de que um sentido subjetivo de ação social só é explicável em formações sociais mediante a compreensão de sua estrutura de dominação, assim como Weber ensinava. E também, que esta estrutura se mantém e se reproduz mediante a vigência de ordens. Não num sentido meramente despótico de alguns, embora a cúpula diretiva delas se aproveite quase sempre, mas em benefício de toda a coletividade. Por isto, nossa análise nos levou a constatar o fio condutor da seleção de conteúdos da ação social referenciada em ordens. Ordens que refletem intencionalidades de seleções de relações sociais, mas que vigem, devido ao benefício geral de suas existências.

É por isto que, mesmo questionando a predileção de sindicalistas históricos na direção do movimento sindical, os jovens deste não se afastam. É por isto que, mesmo pleiteando maior participação na direção do movimento sindical, os jovens legitimam a preferência geral pela manutenção de dirigentes mais experientes. É por isto, ainda, que falam com orgulho dos feitos de seus dirigentes históricos, e refletem nas suas ações cotidianas esta crença na legitimidade destas ordens como uma máxima que orientam seu modo de agir.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao construirmos nossa proposta de abordagem do fenômeno da liderança, reconhecemos que a corrente de estudos denominada nova liderança deve ser o contraponto a esta que apresentamos. As contribuições oferecidas pela nova liderança para o entendimento do fenômeno são inestimáveis. Contudo, ela tem privilegiado estudos baseados em abordagens psicológicas, o que lhe tem exposto algumas limitações, ao ponto de seus pesquisadores falarem em esgotamento do campo de estudos. Buscando contribuir para o entendimento do fenômeno da liderança, nesta tese afirmamos que a abordagem sociológica também pode oferecer contribuições importantes ao debate sobre sua manifestação. A peculiaridade principal da abordagem que propomos é a transferência do foco de estudo das características da personalidade para o foco nos elementos constituintes da relação social.

Ao se estudarem as relações sociais buscando a interpretação do sentido subjetivo das ações sociais, objeto da sociologia compreensiva weberiana, os princípios sociológicos podem abrir novas vertentes de entendimento que não se poderiam alcançar apenas pela análise psicológica. Isto, porque as relações sociais tornam-se as referências para explicação do fenômeno, podendo ser discutidas em termos de valores, sentido e fins, e segundo a racionalidade que as veiculou. Trata-se de uma análise de causações válidas para um fenômeno social, tendo como referencia as ações perpetradas por seus atores, relacionando-as aos elementos condicionantes da relação social. Por isto, nesta tese apresentamos uma proposta de abordagem de estudo do fenômeno da liderança adotando-se como foco os elementos da relação social na perspectiva da sociologia compreensiva weberiana. Entretanto, como vimos afirmando, trata-se de uma proposta que não busca substituir a perspectiva atual da nova liderança, mas constitui-se numa alternativa que estende a visão sobre o fenômeno da liderança em aspectos que não podem ser captados tão somente por abordagens lastreadas em estudos de natureza psicológica. Por isto, não se falou nesta tese em superação das abordagens anteriores, mas em complementaridade.

Construímos a nossa argumentação baseando-nos no entendimento de que os estudos realizados na atualidade se utilizam de vários conceitos também utilizados na sociologia compreensiva weberiana, sem, todavia, atribuir-lhes os mesmos significados. Mais ainda, por entender que é exatamente na atribuição de significados destes conceitos em estudos sociológicos, como modos de agir, que se encontra a riqueza desta abordagem alternativa para fenômenos de natureza relacional, como a liderança. Por isto, o nosso rigor com a definição dos conceitos ao longo de todo este trabalho. Quisemos deixar bem claro, cada vez que nos

apropriamos deles nas discussões estabelecidas, de qual significado era atribuído a eles e quais consequências adviriam de seu uso. Esta diferenciação foi essencial para a compreensão e o uso na nossa inserção empírica dos vários conceitos utilizados nesta tese, mas, em especial, a um dos principais conceitos utilizados hoje nos estudos da liderança: o carisma.

O nosso ponto de partida foi buscar, em primeiro lugar, o entendimento de duas das teorias de Max Weber que demonstraram afinidade com o estudo do tema liderança: a teoria da ação social e a sociologia da dominação. A primeira é matéria obrigatória para se estudar qualquer fenômeno social à luz da sociologia compreensiva weberiana. Compreende as categorias fundamentais e o modo como elas articulam logicamente entre si para oferecer recursos ao pesquisador que busca a compreensão dos fenômenos sociais. Derivam deste aporte as definições de conceitos essenciais para a sociologia compreensiva, tais como: ação, ação social, relação social, direito, ordem, relação comunitária, relação associativa. Também lá se encontra a introdução de conteúdos desenvolvidos posteriormente na mesma obra, por outras teorias do mesmo autor. Dentre estes conteúdos, nos interessaram para o estudo da liderança: a) o conceito de dominação, que recebe tratamento especial no estudo da sociologia da dominação; b) os modos de orientação e coordenação da ação social, que resultam em ações sociais tipificadas como carismáticas, tradicionais e racionais legais; e c) o conceito de formação social, como um produto racional de relações sociais associativas.

Na segunda teoria, a sociologia da dominação, Weber se utiliza da articulação lógica das categorias fundamentais de sua sociologia compreensiva, para estudar as relações de dominação entre os indivíduos em relações sociais comunitárias e associativas. E, como consequência, ele insere o conceito de estruturas de dominação, quando vai se referir aos dispositivos elaborados por indivíduos e/ou grupos para manutenção da expectativa de dominar, ou seja, de se manter no poder de modo legítimo, aos olhos dos dominados. E foi exatamente na sua explanação sobre dominação legítima, que reúne os conteúdos da teoria da ação social e da sociologia da dominação, que encontramos os subsídios teóricos necessários para se discutir liderança como relação social. Cumprimos, assim, parte do nosso objetivo geral da tese, ao nos munirmos de uma teoria que apresentasse uma afinidade eletiva com o que se propunha discutir também no plano empírico.

Entendíamos de antemão que a liderança possui natureza relacional, mas foi por meio do estudo sistemático que estas teorias weberianas revelaram as suas capacidades de se adequarem, também, ao estudo deste fenômeno. Necessitávamos, todavia, construir um exemplo prático do uso da abordagem que estávamos propondo, cumprindo, assim, a outra parte do nosso objetivo geral: a aplicação do método interpretativo weberiano.

Conforme estudamos com Weber, o objetivo da sociologia compreensiva é, por meio do método interpretativo, compreender o sentido subjetivo das ações sociais dos agentes. Ou seja, compreender o conteúdo subjetivo das ações sociais dos agentes em estudo, para remontar às suas causações válidas. Tínhamos como material teórico as duas teorias weberianas que descrevemos, e, a partir delas, construímos categorias genéricas para a inserção empírica. Tendo em mente a disposição de situar nossas análises nos cursos e efeitos da relação social entre dominados e dominadores, nos ocupamos com a definição de Weber para relação social para buscarmos entender como os elementos de coordenação no nível da formação social e da relação social influenciariam a orientação individual nesta relação social.

Definimos que em nossa inserção empírica, trabalharíamos com formações sociais oriundas do movimento sindical brasileiro. Precisávamos determinar se na prática os elementos de coordenação gestados no nível do movimento sindical influenciavam realmente a relação social entre os sindicalistas, de modo que uma ascendência entre indivíduos fosse identificada nesta relação social e caracterizada como dominação. O que equivaleria a perguntar se as ordens gestadas no movimento sindical teriam influência nas relações sociais entre os sindicalistas, a ponto de produzir conteúdos de relacionamento que pudessem ser apontados como exercício de dominação entre eles. Para isto, seria necessário identificar conteúdos de relações sociais entre os sindicalistas e conteúdos de coordenação que referenciassem os sindicalistas em suas relações sociais. Aos elementos de coordenação, em sintonia com as teorias weberianas, chamamos ordens, e aos objetos da relação social denominamos temas. A esta altura dos estudos, já havíamos definido que o conceito de liderança se igualaria ao de dominação, por caracterizar um tipo de dominação que tem como base uma autoridade legítima.

Neste sentido, o nosso desenho de pesquisa devia possibilitar a captação de evidências do fenômeno da liderança nas relações sociais entre os sindicalistas. Por isto, as nossas inserções no campo deviam explicitar a constituição dos elementos de coordenação na relação social e os modos de orientação selecionados por eles. Segundo Weber (2004), estes elementos de coordenação seriam captados ao se entender os usos (costume, moda, convenções) e o direito (leis) próprios da relação associativa que estávamos estudando. Em conjunto, estes elementos de coordenação constituiriam as ordens vigentes, ou seja, as máximas e as regras que vigem sobre os modos de agir dos associados. Por outro lado, os reflexos destes elementos nas formações sociais implicariam numa estrutura de dominação com características típico-ideais, e para as ações e relações sociais que aí se desenvolvessem, um modo de orientação em sintonia com esta estrutura de dominação. Optamos, a princípio,

por um campo exploratório que resultou em duas inserções.

Na primeira inserção de campo identificamos falas recorrentes dos sindicalistas que reunimos em quatro temas: 1- o papel dos dirigentes como lideranças do movimento sindical, 2- conflito entre as lideranças históricas e jovens na ocupação de cargos em sindicatos, 3- sucessão, 4- fatores condicionantes ambientais. Para estes temas, os depoimentos dos sindicalistas evidenciavam algumas ordenações racionalizadas formadoras do conteúdo do discurso, que também exibiam em seus comportamentos. Isto aguçou a nossa curiosidade para compreender as causas, tanto do discurso elaborado, quanto dos comportamentos exibidos. Voltamos a campo pela segunda vez, e desta vez já era claro para nós a necessidade de se estabelecer uma conexão entre o discurso e os comportamentos exibidos pelos sindicalistas e um conjunto de máximas valorativas e legais (regras de modos de agir), que orientassem estes comportamentos em relação à formação social e sua estrutura de dominação.

Foi ainda em consequência dos depoimentos dos sindicalistas que elaboramos grupos de ordens que denotavam sua vigência, coordenando as relações sociais entre eles e fornecendo conteúdos de sentido para orientação das ações sociais. Eles foram reunidos em cinco grupos: 1- a ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais, 2- a repressão política como elemento de seleção de valores e de pessoas para o movimento sindical brasileiro, 3- transmissão da ideologia marxista na formação sindical, 4- o clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua, e 5- a vigência de leis nas relações de trabalho. Transportando para a definição de Weber de relação social, estes grupos de ordens pareciam fornecer o conteúdo de orientação coletivo para a seleção dos cursos e dos efeitos da ação social entre eles, indicando tanto a presença de conteúdos pré-elaborados quanto a presença subjetiva de uma expectativa de um modo indicável de ação social em relação aos conteúdos específicos dos temas identificados na primeira inserção de campo. De onde vinham tais conteúdos?

Optamos, então, por uma terceira inserção de campo para coletar documentos que nos indicassem a origem destas ordens. E muito mais que isto, que pudessem dar pistas de como estas ordens foram tratadas ideologicamente para se tornarem vigentes por décadas no movimento sindical brasileiro, apresentando uma vigência com atualidade impressionante no discurso e no comportamento dos sindicalistas. E tão importante quanto isto, para o nosso trabalho, servindo como lastro de legitimidade para a hierarquização de poder dentro do movimento sindical brasileiro. O caminho trilhado para compreender a origem destas ordens, desta vez por meio de uma pesquisa documental, nos levou à formação sindical. Desde aquela desenvolvida pelas pastorais da igreja católica nas décadas de 1950 em diante, passando pelo

DIEESE, até os cursos oferecidos em nome das centrais sindicais atualmente. Orientados pelo modo como escolhemos lidar com os documentos, buscamos conhecer a intencionalidade daqueles que ministravam os cursos de formação sindical para buscar entender os seus efeitos nos comportamentos dos formados. E, no nosso entender, conseguimos uma vinculação positiva. A intenção formadora demonstrou se materializar na prática sindical em graus diversos para os temas estudados.

Para o primeiro grupo de ordens ‘a ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais’, a análise dos documentos revelou o importante papel das pastorais na formação de conteúdos de consciência de classe. A vinculação do discurso religioso aos temas do mundo do trabalho teve o efeito de transformar as demandas da classe operária em uma causa de natureza moral e ética e de se criar o imperativo de corrigir nas práticas laborais os desvios que se consideravam como exploração do trabalho. Em consequência, a radicalização das representações dos sindicatos na defesa dos interesses comuns criou um clima de heroísmo, legitimado até hoje nos discursos dos sindicalistas, que se reflete na seleção de pessoas remanescentes daquele período para a ocupação de cargos diretivos das associações sindicais e do movimento sindical.

Fato semelhante acontece com o segundo grupo de ordens, ‘a repressão política como elemento de seleção de valores e de pessoas para o movimento sindical brasileiro’. Este heroísmo, que se manifestou desde o início do período da repressão política e que se generalizou nas décadas de 1970-80, estampa as páginas das apostilhas de formação sindical, pintado-as com cores fortes, na intenção de construir uma memória e demarcar posturas desejáveis, tanto para os líderes do movimento sindical quanto para os seus seguidores. Somadas às ordens do primeiro grupo, elas criam uma espécie de elite, de aristocracia, no movimento sindical. Esta elite ocupa os cargos mais importantes e se encarrega das decisões mais relevantes sobre os rumos do movimento sindical. São estas pessoas, em conjunto, as portadoras das tradições mais significativas para os sindicalistas. Daí o fato de termos afirmado por algumas vezes na nossa análise de resultados que a estrutura de dominação predominante para os sindicatos brasileiros é a tradicional, mas com fortes vínculos com a estrutura carismática heroica dos anos 1970-80. Sendo fiéis a Weber, diremos que a estrutura tradicional que agora contemplamos é a rotinização da estrutura carismática que se estabeleceu na cúpula diretiva do movimento sindical nas décadas citadas. Ainda assim, realçando que aquela estrutura carismática do movimento do novo sindicalismo não possuía as características do carisma puro, mas da reinterpretação antiautoritária do carisma realizada por Weber (2004) em *Economia e sociedade*. Não é impróprio para nós, afirmar que os

conteúdos de orientação das ações sociais dos sindicalistas encontram nestes dois grupos de ordens um celeiro fértil de causações válidas. Dominação, legitimação e liderança como relação social são, a partir delas, facilmente explicáveis. Há um lastro de conteúdos de ordens que se manifestam em especial nas relações sociais comunitárias (no sentido de pertencer a) por meio de convenções (aqueles comportamentos que, no meio de determinado grupo de pessoas, é tido como socialmente esperado e aceito por todos como desejáveis). Segundo Weber, não se podem contrariar estas ordenações sem contar com a reprovação geral. Por isto, mesmo o indivíduo não concordando integralmente com estas injunções, os comportamentos pessoais que afirmam estas convenções tomam o caráter de comportamentos regulares, por serem elas representativas das expectativas da maioria.

O terceiro grupo de ordens, 'transmissão da ideologia marxista na formação sindical', teve seu auge para a formação sindical na preparação para o movimento do novo sindicalismo. Os conteúdos das ordens gestadas neste grupo somaram-se aos dos dois primeiros para alimentar a desconfiança nas intenções apresentadas nas negociações entre empregadores e trabalhadores, e se refletem no nosso quarto grupo de ordens, 'o clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua'. O terceiro e o quarto grupo de ordens se completam. A análise documental revelou um abrandamento dos discursos de ambas as partes nos tempos atuais. Mas, no período da repressão política, os ânimos estavam acirrados e esta desconfiança era alimentada por meio de uma formação sindical com um conteúdo programático movido por uma intencionalidade bem clara: assim como em experiências havidas em outros países, o dilema entre o capital e o trabalho só seria resolvido se trabalhadores tomassem o controle dos meios de produção. O capitalista era visto como um mero explorador. Hoje o caminho escolhido é o da negociação, mas não faltam saudosistas daquele período de lutas. E por isto, mesmo que não se instale uma praça de guerra, existe sempre uma reserva de desconfiança que inspira a seleção de cursos de ação considerados mais apropriados à defesa de interesses. Por isto, se naquele período os líderes desejados eram os mais aguerridos, hoje a preferência recai sobre os mais preparados para a negociação. Pode-se, então, compreender o porquê da disputa declarada entre os sindicalistas históricos e os novos pela ocupação de cargos. Os jovens se referem aos sindicalistas históricos com 'jurássicos' e os históricos se referem aos novos sindicalistas como 'meninada'. Para uns, os outros se encontram envelhecidos, não têm mais energia para aprender, e, para os históricos, os jovens são pessoas inexperientes, não resistiriam à pressão de negociações acirradas. Estes dois grupos de ordens, o terceiro e quarto, produzem conteúdos para lutas internas (apropriação de poder), e externas (negociações, defesa de interesses) nas associações

sindicais.

Já o quinto grupo de ordens, ‘a vigência de leis nas relações de trabalho’, representa um fruto da vida social em forma de leis específicas que regulam as relações sociais. Para os sindicalistas, constituem um conjunto de leis que vigem nas relações sociais que foram ratificadas por outras instâncias, e, por isto, possuem um quadro coativo externo, frequentemente governamental. Neste sentido os sindicatos atuam em duas frentes. Enquanto defensores dos interesses de classes, discutem a legislação e se esforçam por incluir nelas cláusulas que favoreçam as categorias representadas. Enquanto empregadores, possuem as mesmas obrigações que os demais representantes dos setores da sociedade que têm suas atividades regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. Esta dualidade de posições, pelo menos para as relações sociais internas, tem suas consequências. Os representantes sindicais, quase sempre, são funcionários licenciados da iniciativa privada, portanto uma relação regida pela CLT. Os sindicatos também são empregadores, sendo obrigados por lei a praticar as mesmas injunções legais que reclamam para os outros atores empregadores. Além das questões trabalhistas, a Constituição Federal possui cláusulas que regulam a atividade sindical. Por tudo isto, a atividade sindical está imersa num oceano de leis.

Após a pesquisa documental, elaboramos quadros que especificam as ordens que influenciam as relações sociais para cada tema estudado. A final da apresentação de cada grupo de ordens, construímos quadros resumindo as principais ordens que geram os conteúdos subjetivos das ações sociais para os sindicalistas (quadros 19, 20, 22, 24, 25), e posteriormente, na mesma apresentação de resultados correlacionamos as ordens com os temas estudados (quadros 27, 28, 29, 30, 31).

Mas o nossa tese é sobre liderança, então estabelecemos, também, a correlação entre os conteúdos das ordens, as estruturas de dominação e a autoridade do líder na construção do sentido subjetivo da ação do líder (quadro 33). E, também, estabelecemos a correlação entre a obediência dos liderados, as estruturas de dominação e o conteúdo das ordens (quadro 35). Para que não se tratasse apenas de uma indicação arbitrária de ordens e conteúdos, pensamos também, em sentido inverso, nas motivações pessoais para escolha de cursos e de efeitos de ação social em termos de autojustificação para o líder e de legitimação da autoridade pelos liderados (quadros 34 e 36).

Observando-se a distinção entre as ações sociais de líderes/dominadores e liderados/dominados, apresentaremos a seguir o resumo das principais ordens identificadas na pesquisa documental.

1º grupo de ordens: a ética e a religião como formadores de valores e crenças individuais.

- Para os líderes/dominadores: a liderança sindical deve ser exercida em benefício dos trabalhadores, por isto deve ser realizada mediante a coerência entre as ações de defesa de classe e o modo de vida do militante.

Autojustificação: eu vivi como aquele ao qual represento, senti as mesmas angústias e me capacitei para ser o seu porta-voz.

- Para os liderados/dominados: os nossos representantes são um de nós. Eles repudiam o que viveram, por isto buscam o bem comum dos trabalhadores.

Legitimação: os nossos líderes se expõem e se sacrificam em nome de toda a classe dos trabalhadores. São pessoas íntegras que sofreram como nós a opressão dos patrões e do governo.

2º grupo de ordens: a repressão política como elemento de seleção de valores e de pessoas para o movimento sindical brasileiro.

- Para os líderes/dominadores: a perseguição que sofri em defesa dos direitos do trabalhador me preparou para falar e para decidir em nome da minha classe. Sou uma referência para aqueles que não possuem esta experiência.

- Autojustificação: a minha vida foi dedicada ao movimento sindical e à defesa dos direitos dos trabalhadores. Todos os meus atos apontam neste sentido, por isto eu sou o mais preparado para falar em nome deles.

- Para os liderados/dominados: aqueles que sofrem ou sofreram perseguição em nome da causa dos trabalhadores devem, também, serem os seus representantes por direito.

- Legitimação: os nossos dirigentes se sacrificam por nós, devemos fazer o mesmo da nossa parte.

3º grupo de ordens: transmissão da ideologia marxista na formação sindical.

- Para os líderes/dominadores: a desigualdade é fruto da injustiça social. Esta desigualdade deverá ser corrigida tornando os recursos da produção um patrimônio de todos, com a tomada do poder pelos trabalhadores.

- Autojustificação: aquele que trabalha deve ficar com todo o benefício do seu trabalho. Por isto, todas as minhas energias devem se dirigir à realização deste ideal.

- Para os liderados/dominados: o sindicato quer o bem comum do trabalhador, nossos inimigos são os que ocupam cargos do governo e aqueles que fazem uso do capital para oprimir a classe trabalhadora.

- Legitimação: só mediante a ação dos nossos representantes e o apoio da massa de trabalhadores a justiça social se realiza.

4º grupo de ordens: o clima de desconfiança entre as partes (trabalhadores e empregadores) continua.

- Para os líderes/dominadores: tenho de ser partidário da classe à qual represento porque o empregador tentará sempre tirar vantagens do trabalho do operário.

- Autojustificação: a constituição de representantes dos empregados é necessária para gerar o equilíbrio na relação capital-trabalho. Quanto mais preparada para a negociação esta representação estiver, maior as chances de que este equilíbrio se estabeleça.

- Para os liderados/dominados: realizar a proposta de ação social dos representantes, defendida na negociação coletiva, é o meio mais eficaz de fazer frente ao poder do capital.

- Legitimação: na incapacidade de todos sentarem à mesa de negociação, os representantes dos sindicatos são a voz do trabalhador. Somos nós falando através deles.

5º grupo de ordens: a vigência de leis nas relações de trabalho

- Para os líderes/dominadores: o trabalhador precisa ser representado por pessoas capacitadas a interpretar as leis que têm vigência em relação ao trabalho, para que seus interesses sejam protegidos.

- Autojustificação: a representação é um direito de mando, adquirido mediante uma votação legítima, que representa uma expectativa dos sindicalizados.

- Para os liderados/dominados: é por vontade própria, mediante o voto, que se elege a representação. É um direito de a representação estabelecer diretrizes para o movimento sindical, mediante consulta às bases.

- Legitimação: a autoridade das representações se origina de eleição legítima.

A definição destes cinco grupos de ordens e de seus efeitos na orientação das relações sociais entre os sindicalistas nos autoriza a fazer uma avaliação dos nossos objetivos de pesquisa e da nossa proposta de tese.

8.1 Sobre nossos objetivos de pesquisa

Pela diretriz estabelecida nos nossos objetivos específicos, propusemos-nos, por meio da pesquisa de campo, a buscar evidências para quatro expectativas de conhecimento teórico-

empírico sobre a relação social entre os sindicalistas. Passaremos agora a listá-los e a discutir os resultados obtidos na pesquisa.

No nosso primeiro objetivo específico queríamos identificar nas organizações sindicais de trabalhadores as características de estruturas de dominação weberianas. Informamos, lá na problemática da tese, que nos interessava a "identificação e classificação de tipos de dominação nas formações sociais, segundo os tipos ideais weberianos" (Tese, p. 27). Tratava-se de uma comprovação empírica dos apontamentos teóricos contidos em Weber (2004).

Entendíamos que esta comprovação poderia se dar diretamente nos sindicatos, mas já na primeira etapa da pesquisa, a pesquisa exploratória, fomos confrontados pela necessidade de decidir entre um estudo mais amplo (no movimento sindical) ou mais específico (nas formações sociais sindicais). Verificamos que não poderíamos obter todas as informações sobre o sentido das ações sociais dos sindicalistas apenas buscando evidências nas organizações sindicais, conforme o resumo apresentado anteriormente comprova. A solução encontrada para nos manter fiéis aos propósitos de conhecimento sobre o campo foi a transferência das nossas expectativas para o objeto macro, o movimento social, identificando nele as características das estruturas típicas weberianas, associando-as o quanto possível aos comportamentos exibidos internamente pelos participantes das formações sociais sindicais. E vimos uma correlação interessante entre as expectativas de formação sindical, geradas no movimento sindical, e as práticas sociais internas dos sindicatos, em relação aos temas selecionados.

Mas foi exatamente esta decisão de se trabalhar com o movimento sindical, e mais especificamente com as intencionalidades da formação sindical, que nos permitiu distinguir os elementos carismáticos das décadas de 1970-80 dos elementos tradicionais atuais. E, ainda, determinar alguns conteúdos de ordens importantes para a manutenção da atual estrutura de dominação.

Portanto, ficou evidente pelos resultados da pesquisa o fato de que as estruturas típicas de dominação presentes no movimento sindical se refletem analogamente na organização interna dos sindicatos. Isto nos deixa bastante a vontade para dizer que a reflexão estabelecida sobre o movimento sindical produziu subsídios satisfatórios de compreensão das práticas relacionais internas dos sindicatos para os temas selecionados. Mas esta não é uma análise descontextualizada. Ela se explica pelo fato de que muitas das ordens que vigem no interior das organizações sindicais são gestadas e reproduzidas pelos representantes do movimento sindical em seus cursos de formação sindical. Neste sentido, a teoria weberiana demonstrou

sua validade para a compreensão das relações sociais em estudo.

No segundo objetivo específico queríamos remontar às causas adequadas das estruturas de dominação existentes no sindicalismo pelo estudo de sua história. Aqui o que importava era "compreender a forma como os agentes (dirigentes sindicais de trabalhadores), por meio de suas ações e relações sociais, constituíram as formações sociais onde atuam e como se desenvolveram os dispositivos de continuidade da mesma, criando, [...] uma estrutura de dominação para estabelecer os limites de direitos e deveres dos seus componentes em relação aos objetivos de constituição da formação social" (Tese, p. 27). Este objetivo foi atingido quando conseguimos vincular os efeitos da formação sindical à práticas cotidianas dos sindicalistas.

Em decorrência dos resultados da pesquisa, verificamos que o lastro para o entendimento dos dispositivos de organização e administração, internos aos sindicatos, se encontrava nos conteúdos de formação sindical. Porque a formação sindical tem o efeito de gerar crenças e valores entre os sindicalistas, que são refletidas nas suas relações sociais. Relembrando a teoria weberiana, as relações sociais típicas nas formações sociais sindicais ocorrem num grau socialmente relevante porque refletem a vigência de conteúdos de ordens, frutos da intencionalidade de ensino na formação sindical.

Não se conseguiria reunir estas evidências se a pesquisa não contemplasse, também, uma etapa explicativa documental. Foi pela reunião e análise dos documentos que conseguimos compreender como as ações sociais dos sindicalistas moldaram a arquitetura de dominação do movimento sindical e a vem reproduzindo ao longo do tempo. E, também, verificar que estas nossas observações estão coerentes com o ensinamento de Weber, quando ele afirma que as formações sociais existem "como complexo de específicas ações conjuntas de pessoas [...] porque determinadas pessoas orientam suas ações pela ideia de que este(a) existe ou deve existir dessa forma [...]" (Weber, 2004, v. 1, p. 9). O exemplo de Weber contido em ES é para o conceito de Estado, mas a parte que selecionamos pode, sem prejuízo, ser transplantada para o entendimento dos demais tipos de formações sociais, exemplificando para nós, nesta tese, a intencionalidade da formação sindical.

Já, no terceiro objetivo específico buscamos compreender o conteúdo do sentido subjetivo das ações sociais dos agentes em relação às suas expectativas associativas. Buscamos, assim, "compreender no âmbito das relações sociais, os fatores condicionantes em termos de regras de experiência, de regulação social na forma de ordens (convenções e direitos), de pressupostos éticos e valorativos da associação social, da estratificação interna em termos de dominantes e dominados, e dos mecanismos internos de acesso e de

conservação do poder de dominação" (Tese, p. 27).

Na nossa pesquisa fomos defrontados por uma importante contribuição desta tese para a compreensão das relações sociais de liderança: o efeito do desejo de pertencer, característico das relações comunitárias, como estruturador de conteúdos de ordens nas relações sociais. Verificamos que a liderança, tal qual a imaginamos, não seria concebível sem o mínimo de desejo pessoal do dominado de pertencer (por motivos racionais ou irracionais) e sem 'a crença pessoal na sua legitimidade', que constituem a base dos elementos de orientação individual na relação social para Weber.

Se há elementos de coordenação para a relação social, representado pelas ordens, e de coordenação para as formações sociais, representados pelas estruturas de dominação, há, também, os elementos de orientação que são decisivos na seleção do curso e dos efeitos pretendidos na relação social. São estes elementos as referências de seleção que os indivíduos movimentam na orientação das suas ações, mesmo estando sujeitos a regulações de todo tipo, ainda que estas regulações denotem, por seu turno, algumas regularidades na ação social, como percebeu Weber. Mas, na prática, o indivíduo faz racionalizações na seleção dos cursos e efeitos das ações sociais. Ele utiliza-se de recursos que são descritos por Weber nas formas típicas de orientação das ações sociais: carismática, tradicional e racional legal. Por isto, muito embora os aspectos racionais sejam considerados como tendo primazia na persecução dos objetivos associativos, as características que a estrutura de dominação assume pode condicionar os agentes, nas relações sociais, a utilizarem-se, também, de elementos emocionais, afetivos e/ou valorativos.

Verificamos na pesquisa que a formação sindical tem este efeito sobre as ações sociais dos sindicalistas. Então, muito dos conteúdos selecionados como motivos específicos na relação social encontram nela a sua origem. Assim, estes motivos oferecidos pela formação sindical tornam-se as referências para estes atores sociais, ao determinar o curso e os efeitos de suas ações sociais.

Para as relações sociais dos sindicalistas, pode-se citar o exemplo das sucessões na direção do movimento sindical ou das associações sindicais. Mesmo quando os jovens exibem pretensões de poder, eles tendem a justificar que a direção deve permanecer nas mãos dos que eles consideram como mais experientes: os sindicalistas históricos. Assim, fugindo ao desconforto da reprovação geral (uma convenção) eles tendem a eleger os mesmos candidatos ao poder, numa prática que se perpetua há várias décadas.

Por último, no quarto objetivo específico buscamos identificar nas relações sociais entre os sindicalistas os elementos que distinguem a singularidade de uma relação social típica

de liderança.

Como dissemos, “este é um objetivo teórico” (Tese, p. 28). Por isto, em todas as argumentações desta tese se encontram iniciativas para tentar atendê-lo. Mas, ainda aqui, para o exercício do poder baseado em autoridade segundo a concepção weberiana, o conceito de relação comunitária é estrutural. O desejo de pertencer e a crença na legitimidade são as bases incontestes para se estabelecer uma relação social de liderança. Ambos expressam entregas pessoais. Mas, se o desejo de pertencer é uma disposição interior, a crença na legitimidade exige a movimentação de recursos valorativos (racionais ou menos racionais) para lastrear as ações.

Com Weber entendemos que os modos de orientação não são excludentes. Isto nos levou a entender que nas diversas situações as relações sociais ocorrem orientadas por uma mescla de emoções, sentimentos, tradição e racionalidades segundo valores ou fins. Entendemos que podem se constituir relações sociais de liderança nos dois extremos aqui listados, mas aquelas que se estruturam lastreadas por emoções e sentimentos são mais estáveis, decrescendo à medida que se deslocam par o outro extremo.

A nossa pesquisa mostrou isto quando, ao nos referirmos às lideranças do movimento, havia sempre menção aos nomes do sindicalismo combativo das décadas de 1970-80. O elemento carisma é para nós o divisor de águas quando se estuda liderança. Por isto, argumentamos na apresentação de resultados que é necessário fazer-se uma distinção de qual carisma estamos falando. Para associações, só podemos estar falando da reinterpretação antiautoritária do carisma realizada por Weber. Um carisma que pode coexistir com estruturas tradicionais ou burocráticas. Que pode dividir poder com um quadro administrativo. Que tem as mesmas características de ser transitório, mas que é adaptável às situações mais diversas e adversas. Não nos lembramos de alguém ter falado deste significado de carisma em estudos organizacionais.

Para os sindicalistas este tipo de carisma demonstrou um vigor excepcional. Ele reside na memória dos feitos heroicos. Ele cria hierarquia entre pessoas. Ele transcende aos compromissos do cargo. Ele é pessoal numa estrutura impessoal. Se não houve rotinização, como nos casos dos profetas antigos com a transferência da graça a escolhidos, houve a tradicionalização de forma sistemática pela intencionalidade dos formadores sindicais. Uma preservação de memória ativa e realizadora que gera, para os liderados, a crença na legitimidade de comando daqueles que foram os protagonistas do movimento do novo sindicalismo. A observância deste carisma transformou os sindicalistas históricos em mitos vivos.

Mas precisamos pesquisar ainda mais. No decorrer deste capítulo, sugeriremos outros focos de pesquisa para estabelecer melhor as bases desta abordagem da liderança.

8.2 Implicações gerenciais para o argumento central desta tese

Esta tese foi construída em torno de argumentos com os quais buscávamos defender uma abordagem alternativa para o estudo da liderança: "o deslocamento do foco atual no indivíduo e suas percepções para o conteúdo de sentido atribuído pelos agentes neste tipo de relação social". Como afirmamos, logo no início da nossa tese, que "estamos interessados na contribuição que esta perspectiva de análise do fenômeno pode oferecer à administração", traremos aqui algumas considerações sobre o nosso argumento central, relacionando-o com processos de gestão. Na problemática da tese afirmamos que:

> "[...] as teorias atuais sobre liderança captam apenas parte do conteúdo subjetivo atribuído pelos agentes a suas ações sociais, por não se considerar o fenômeno todo, mas apenas a porção mais evidente (visível ou verbalizada) do fenômeno, desconsiderando a constelação de causas que lhe constituem o conteúdo subjetivo" (Tese, p. 16).

Este é o nosso argumento de tese, a base de nossa discussão teórica e da inserção empírica que empreendemos. Assim como ficou evidenciado na nossa pesquisa, existe um contingente enorme de elementos (que qualificamos como ordens) que influem na relação social que podem ser atribuídos à estrutura de dominação vigente na formação social. Uma análise destes conteúdos transcende qualitativamente uma análise centrada apenas nas características da personalidade dos agentes. Na nossa visão, e como também ficou evidenciado na pesquisa, muito mais do que a expressão de autoridade verbalizada pelos agentes como extensão de suas personalidades, são estes os elementos que realmente podem determinar que uma intenção específica do dominador se realize por meio das ações dos dominados, como o cumprimento de mandados (Weber, 2004). A relação social, condicionada por estes elementos, possui características de exercício de dominação e pode ser tipificada como relação social 'com características' de liderança, quando a ela são acrescidos os efeitos do carisma. Estes elementos convergem para formação das ordens que reclamam vigência na formação social, servindo de referência para os agentes na seleção de conteúdos subjetivos nas suas relações sociais.

Chamamos a atenção para não confundir nossas observações com o uso corrente do

conceito de cultura organizacional. Estes elementos contemplam a cultura organizacional no seu aspecto subjetivo, objeto da socialização secundária descrita por Shein (1985), mas vão além, englobando aspectos da intencionalidade dos agentes, suas crenças pessoais e as formalizações de regras e regulamentos internos e de leis externas à formação social. São eles os elementos aos quais estamos nos referimos, os objetos das relações sociais de luta, do desejo de pertencimento e das relações de interesse. Por isto, em acordo com o que exemplificamos na nossa pesquisa, os elementos que definem o modo como uma relação social de liderança se estrutura vão além da observação de alguns traços da personalidade do líder; antes, são estes que se mostram adequados à estrutura de dominação vigente. Por isto, nos parece que a gestão se torna mais efetiva quanto aos objetivos organizacionais, quando uma atenção maior daqueles que administram se volta para o esforço de identificar os elementos que constituem as ordens vigentes na formação social para gerenciá-los. Não basta se preocupar com as características de personalidade do líder, desprezando o conteúdo subjetivo das ordens que geram a coesão social na formação social na qual ele vai atuar. Mas a quem cabe a gestão destas ordens?

De acordo com a teoria weberiana, evidenciada nos nossos achados de pesquisa, a gestão da vigência de ordens em organizações associativas cabe ao quadro administrativo. Weber já havia previsto isto quando fala da apropriação de poderes pelo quadro administrativo. É também de responsabilidade do quadro administrativo, no caso de contratação, a verificação de adequação das características do líder à estrutura de dominação quando se deseja a permanência desta, ou da escolha de um líder com características específicas para mudá-la.

Mas, como vimos com Weber, quando acontece o colapso da estrutura de dominação se estabelece uma luta pelo poder. Neste caso, também o quadro administrativo é substituído por outro mais alinhado às ordens instituídas por aqueles que ascenderam ao poder. Assim, podemos inferir que toda relação social de liderança é finita. Visto que, deixando de existir os elementos que geram a coesão entre intenção e realização, ela se desfaz. Esta é uma das principais características da liderança como relação social. Reafirmamos, baseados nos achados da nossa pesquisa que, a liderança é condicionada por elementos da relação social e que os traços de personalidade do líder constituem apenas um de seus importantes elementos. Por isto, se há inadequação das características do líder em relação à estrutura de dominação, não encontrando ele forças para mudá-la, as intenções de dominação dele também não se realizam.

A nossa pesquisa ilustrou o gerenciamento de intenções para se desenvolver uma

estrutura de dominação. A criação de escolas sindicais em todo o território brasileiro pelos formadores sindicais da CUT visava à criação de um conjunto coerente de ordens para todo o movimento sindical. Este conjunto de ordens foi assimilado pelas associações sindicais, mediante formação sindical, configurando as estruturas de dominação. Tratava-se, na visão weberiana, de um dispositivo de organização. Por outro lado, o fato dos líderes do movimento sindical buscarem se acercar de indivíduos com a mesma ideologia, fortalecendo posições diante do movimento sindical, configura um dispositivo de administração.

São estes os dispositivos das organizações para os quais se devem buscar a compreensão nas pesquisas sobre liderança, correlacionando-os com conjunto de ordens vigentes. São estes mesmos dispositivos os alvos de gerenciamento para aqueles que visam adequar a liderança à estrutura de dominação, ou, para outro fim, a estrutura de dominação a um novo estilo de liderança. Mas, estes apontamentos que fizemos nesta tese precisam ser mais bem estudados e compreendidos. Por isto, elaboramos algumas sugestões de pesquisas futuras.

8.3 Sugestões para pesquisas futuras

Na nossa pesquisa tivemos a oportunidade de exemplificar a adequação entre intencionalidade e realização na formação de conteúdos subjetivos para relações sociais. Contudo, precisamos alargar nossa compreensão para a aplicação desta abordagem também em ambientes organizacionais com objetivo de obtenção de lucro: as empresas privadas. Por isto, apresentamos algumas sugestões para futuros trabalhos que explorem objetivos alinhados com nossa abordagem da liderança:

1. desenvolver pesquisas com conteúdos semelhantes a estes em ambientes de empresas, para identificar suas estruturas de dominação, não com o objetivo que tem norteado os nossos estudos atuais: tipificar organizações para justificar comportamentos; mas de, por meio desta identificação, remontar às suas causas estruturais para gerenciá-las;
2. buscar compreender com mais propriedade a manifestação do carisma na sua reinterpretação antiautoritária oferecida por Weber, e construir, a partir desta visão do carisma, a base para uma discussão mais proveitosa sobre o carisma nas organizações, assimilando os recursos de entendimento do efeito da estrutura de dominação e das ordens nas relações sociais;

3. aproveitar-se da tipificação das relações sociais oferecida por Weber (luta, comunitária e associativa) para pesquisar em organizações empresariais a capacidade que as escolhas e predileções dos gerentes pela combinação destes tipos de conteúdos de relações sociais têm em explicar o sucesso em atingir objetivos organizacionais;
4. aprofundar por meio de pesquisas a especificidade na criação de categorias analíticas para definir os contornos da abordagem da liderança como relação social;
5. apropriar-se dos conceitos weberianos de ‘crença na legitimidade’, ‘relação comunitária’, ‘entrega emocional’ e ‘entrega afetiva’, dentre outros, para discutir a condição do liderado/dominado na relação social de liderança.

Estas sugestões de estudos futuros é um pálido esboço do que se pode pesquisar sobre liderança nas empresas tendo como referência a sociologia weberiana. Como falamos desde o início, o nosso estudo foi uma proposta de abordagem alternativa para a temática da liderança. Esta, como entendemos, era a maior contribuição que se poderia esperar dar com um trabalho desta natureza. Mas, se compararmos com o que foi realizado pelas abordagens vinculadas à psicologia, há muito caminho a percorrer.

8.4 Sobre as contribuições desta tese

Além do estudo da liderança como relação social, com todo seu aparato conceitual, esta tese teve algumas virtudes que ainda precisam ser pontuadas. Dentre elas, podemos citar: 1- trata-se de um esforço de aplicação do método interpretativo weberiano, 2- resgata dos textos weberianos a natureza do carisma antiautoritário para organizações, 3- contribui para expandir a visão gerencial sobre a subjetividade organizacional, ressaltando a vigência de ordens oriundas das convenções e do direito.

A aplicação nesta tese do método interpretativo weberiano em uma pesquisa em duas etapas com categorias genéricas é uma iniciativa que se espera render frutos. Na administração é muito comum que os estudos qualitativos sejam descritivos. Esperamos que, com esta tese, tenhamos provocado o campo de estudos da administração para a necessidade de considerar outras abordagens metodológicas na construção de suas pesquisas qualitativas. O método interpretativo com uma etapa exploratória e outra explicativa nos parece um caminho promissor. Além disso, o uso da pesquisa documental mostrou-se viável quando o

pesquisador pretende vincular o comportamento presente às suas raízes históricas. É um modo interessante de se buscar evidências que completem as observações ou declarações atuais dos entrevistados. Quanto a Weber, procuramos realçar o fato de que ele se utiliza de tipificações todo o tempo na construção de suas teorias. Buscamos reafirmar com ele que não são tipos ideais apenas os mais citados em pesquisas: carismático, o tradicional e o racional legal. Pode-se construir tipos ideais para todos os fins. Entendemos que desde que haja uma coerência (metodológica e epistemológica) nos caminhos escolhidos, os pesquisadores devem inovar em suas metodologias. Sair da reprodução sistemática dos estudos qualitativos descritivos.

Quanto ao carisma, o consideramos como o grande conceito para se estudar liderança nas últimas décadas, e talvez em todas as épocas da humanidade. Todavia, nesta tese apresentamos três significados que podem ser atribuídos a este conceito. Nas nossas observações de pesquisa, daqueles conceitos de carisma que expusemos anteriormente, aquele que a partir de agora chamaremos antiautoritário em consideração à criação de Weber, é o que mais se aproxima da realidade organizacional. Por todos os motivos que já discutimos nesta tese. O resgate deste carisma, que se adapta à realidade dos vários tipos de organização, promovendo a oxigenação necessária das estruturas de dominação predominantemente tradicional ou racional legal, é uma contribuição que esta tese oferece. Precisamos estudá-lo melhor. Registrá-lo. Determinar seu alcance para a gestão.

Por isto, podemos afirmar que o tipo ideal carismático foi o pilar teórico em torno do qual se estabeleceram a maior parte de nossas argumentações. Ele foi a nossa referência para delimitar que tipos de relações sociais evidenciaria o fenômeno de liderança. Por isto, desde a introdução desta tese nos preocupamos em tensionar este tipo ideal, acentuando os desvios em relação à teoria weberiana, ao seu alcance nas várias conceituações e às limitações de visão impostas pelas diversas abordagens teóricas. Quando nos decidimos pela maior propriedade de aplicação do conceito de carisma antiautoritário para explicar os encadeamentos lógicos dos achados desta tese, é porque todas as tensões aplicadas ao conceito de carisma (na visão psicológica como característica da personalidade ou na visão weberiana como dom genuíno) apontavam para as inconsistências já discutidas. Foi sem dúvida o grande achado teórico desta tese. Mas não foi só ele.

O conceito de formação sindical também sofreu um tratamento semelhante, embora em menor escala. Assim como a lógica teórica em torno dos estudos weberianos não fecharia sem o conceito de carisma antiautoritário, nossa análise das ordens não lograria êxito sem o entendimento dos conteúdos da formação sindical. O conceito de formação sindical, como

tipo ideal, foi tensionado pelo entendimento da intencionalidade dos formadores, pelo conceito de ideologia e pelos reflexos nas relações sociais dos sindicalistas. Assim como a análise teórica teve no carisma antiautoritário o seu pilar teórico, a análise documental (explicativa) teve na formação sindical o seu pilar prático.

Além das duas primeiras contribuições, por tudo que estudamos nesta tese, afirmamos que o conteúdo das relações sociais internas das organizações precisa ser considerado pela gestão como elemento essencial para atingir objetivos. Não estamos afirmando que isto não ocorra na atualidade. Mas a consideração sobre a qual falamos, e pedimos atenção, é aquela que se preocupa com a gestão de intencionalidades e a forma como elas são reproduzidas internamente nas organizações. Quando parte da cúpula diretiva, ou do quadro administrativo, como preferia Weber, as diretrizes se transformam em ordenações que impactam na seleção de conteúdos de relação social em toda a organização. É o comunicado de como as coisas devem ser. O quadro administrativo precisa antecipar-se aos conflitos gerados, aos valores plantados, às afirmações positivas ou negativas que estas ordenações carregam para o sistema social que compõe a organização. Verificamos na pesquisa o quanto as diretrizes plantadas no passado influenciam nas relações sociais atuais. Refletimos agora o quanto de esforço seria necessário para se desfazer desta influência. Por isto, deve-se estar atento ao plantio e à germinação destas ordens. É uma tarefa de gestão. Não nos surpreenderíamos se no futuro o sucesso, tanto quanto a mortalidade de empresas, fossem vinculados à evolução dos estudos desta temática.

Mas a construção desta tese teve outro significado. Tão importante quanto o de estudar o fenômeno da liderança, por si só tão instigante, ela nos proporcionou um mergulho nas teorias weberianas, aplicando-as ao contexto organizacional de um modo não recorrente. Mergulhamos no pensamento de um autor incomparável e sua teoria demonstrou uma atualidade impressionante. Acreditamos que Weber possui muito ainda a oferecer ao estudo da dinâmica organizacional e dos fenômenos que a compõem.

REFERÊNCIAS

Referências Bibliográficas

Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12, 146-158.

Amorim, M. C. S. & Perez, R. H. M. (2010, janeiro/abril). Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. *Revista de Ciências da Administração*. v. 12, n. 26, pp. 189-220.

Amorim, W. A. C (2012, fevereiro). As Greves de 2011 e 2012. *Informações FIPE*. Recuperado de http://www.fipe.org.br/publicacoes/downloads/bif/2012/2_BIF377a.pdf, acesso em 09/09/2013.

Antunes, R. (1995). *O novo sindicalismo no Brasil*. Campinas: Pontes

Avolio, B. J., Luthans, F. O., & Walumba, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustainedperformance*. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.

Avolio, B. J.; Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annu. Rev. Psychol*. v. 60, pp. 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70.

Barros, A. N.; Xavier, W. S.; Cruz, R. C. & Carrieri, A. P.; Lima, G. C. O. (2012, Junho) O *ethos* capitalista weberiano e a afetividade no comércio mineiro. *Cadernos EBAPE*, v. 10, nº 2, artigo 7, Rio de Janeiro, p. 376-392.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B., & Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rakings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49, pp. 509-527.

Bass, B., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In: M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. New York: Academic Press.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006) Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management.* 32, pp. 898-925.

Bennis, W. & Nanus, B. (1988). *Líderes*: *estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra.

Bergamini, C. W. (1994). *Liderança administração do sentido*. São Paulo: Atlas.

Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

Blake, R. & Mouton, J. S. (1978). *O grid gerencial*. 3. ed. São Paulo: Pioneira.

Bonoma, T. V. (1985, May). Case Research in Marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*. v. 32.pp. 199-208.

Boudon, R. (1995). *Tratado de sociologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.

Bryman, A. (2004). Liderança nas organizações. In: Caldas, M., Fachin, R. e Fischer, T. (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. v. 3. São Paulo: Atlas, pp. 257-281.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.

Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: a new pursuit of happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.

Carvalho Neto, A. & Sant'Anna, A. S., (2011, setembro). Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, Dois Lados de Uma Mesma Moeda: vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35.

Carvalho Neto, A. (2001). *Relações de Trabalho e Negociação Coletiva na Virada do Milênio*. Petrópolis: Vozes.

Carvalho Neto, A. (2010a). A liderança transformacional e o perfil brasileiro: entre o cru e o cozido. In: Nelson, R. E.; Sant´Anna, A. S. *Liderança Entre a Tradição, a Modernidade e a Pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, pp. 77-93.

Carvalho Neto, A. (2010b, setembro). Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas: entre o macro e o micro? Provocações epistemológicas. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.

Carvalho Neto, A., Tanure, B., Santos, C. M. M.; & Lima, G. S. (2012, Abril). Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da Administração*. V. 14, no. 32, pg. 35-49.

Cavazotte, Moreno & Bernardo (2013, Oct./Dec). Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy. *BAR*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, art. 6, pp. 490-512.

Chaison, G. N. (1996). Union mergers in hard times: the view from five countries. *Industrial and Labour Relations- ILR Press*; Ithaca: Cornell University Press.

Conger, J. A., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Costa, M. S. (2003, jul/dez). Reestruturação Produtiva, Sindicatos e a Flexibilização das Relações de Trabalho no Brasil. *RAE-eletrônica*, v.2, n.2.

Covrig, D. M. (2000). The organizational context of moral dilemmas: the role of moral leadership in administration in making and breaking dilemmas. Baker College System, *Journal of Leadership Studies*. 7.1 p.40.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, v. 25, pp. 63-82.

Delfino, I. A. L, Silva, A. B. & Rohde, L. R. (2010, setembro) A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos entre 1995 e 2009. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.

Dinh, J. E.; Lord, R. G.; Gardner, W. L.; Meuser, J. D.; Liden, R. C. & Hu J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, v. 25, pp. 36 - 62.

Duarte, C. J. P., Cavazotte, F. S. N., & Gobbo, A. M. C. (2012, setembro). Líderes Autênticos, Trabalho Seguro: A Influência da Liderança sobre o Desempenho em Segurança. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36.

Dufour, C. & Hege, A. (2011). L´évolution de la négociation collective et des ses acteurs dans six pays européens. *Relations Industrielles / Industrial Relations***,** 66-4, 535-561.

Dumas, C. & Sankowsky, D. (1998). Understanding The charismatic leader-follower relationship: promises and perils. Baker College System, *Journal of Leadership Studies*. 5.4, p. 29.

Eboli, C., Cavazotte, F. S. N., & Lucena J. (2012, setembro). O Impacto da Autenticidade do Líder e do Foco em Resultados sobre o Desempenho no Trabalho: Um Estudo com Funcionários de um Banco Privado Brasileiro. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36.

Edwards, P. (1995). Assessment: markets and managerialism. In: *Industrial relations: theory and practice in Britain*. Edwards, P. (Ed.), Oxford: Blackwell.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. Standford University. *Academy of Management Review*. Standford, vol. 14, n. 4. pp. 532-550.

Elias, N. (2006). *Escritos e Ensaios* 1. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Fagundes, P. M. & Seminotti, A. N. (2009, setembro). Competências de Liderança e Competências Gerenciais: um Olhar Dialógico. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.

Ferreira, A. M., Sant´Anna, A. S & Sarsur, A. M. (2010, setembro). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como Fator de Retenção de Futuras Lideranças: Um Estudo em Empresa Brasileira do Setor Mineral. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F. E. (1981). *Leader Attitudes and Group Effectiveness*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.

Freeman, R. B., Boxall, P. & Haynes, P. (Ed.). (2007).*What Workers Say Employee Voice in the Anglo-American Workplace*. ILR Press (Cornell University).

Freitas, H. & Janissek, R. (2000). *Análise léxica e análise de conteúdo*: *técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto.

Galvão, A. & Trindade, E. A. (1999). Sistemas de relações de trabalho nos países avançados: principais características e mudanças recentes. In: *Emprego e desenvolvimento tecnológico: artigos dos pesquisadores*. DIEESE, Campinas: CESIT, pp. 225-253.

Gardner, W. L. & Avolio, B. J. (1998). The Charismatic relationship: A Dramaturgical Perpective. *Academy of Management Review*, Vol.23, n. 1, pp. 32-58.

Gibson, J. W., Hannon, J. C. & Blackwell, C. W. (1998). Carismatic Leadership: The Hidden Controversy. *Jornal of Leadeship Studies* 5.4, Fall, p. 11.

Godoi, C. K. & Balsini, C. P. V. (2004). A metodologia qualitativa em estudos organizacionais. In: *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*, Atibaia, SP, Brasil, 3.

Godoy, A. S. (1995, maio/junho). Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas***.** São Paulo, v. 35, n. 3, p. 65-71.

Godoy, A. S. (1995a). A Pesquisa Qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. *Revista de Administração de empresas*. São Paulo, 3(1), 85-94, jan./abr.

Gomes, A. R. & Cruz, J. (2007, julho/setembro). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. *PSICOL. USP*, São Paulo, 18(3), pp. 143-161.

Guimarães, N. A., Hirata, H. e Sugita, K. (2009). *Trabalho Flexível, Empregos Precários?* (Org.), São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Guimarães, S. & Carvalho Neto, A. (2006, Maio/Agosto). O futuro dos sindicatos: estudo sobre sindicatos de telecomunicações no Brasil. *Caderno CRH*, Salvador, v. 19, n. 47.

Halinen, A. & Tornroos, Jan-Ake. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58, pp. 1285-1297.

Harvey, D. (1993). *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola.

Heckscher, C. C. (1996). The new unionism: employee involvement in the changing corporation. Ithaca: *ILR Press*, Cornell University Press.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior*: Utilizing

human resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*. Fall; 14, p. 75.

Hofstede, G. (1991). *Culturas e Organizações: compreendendo a nossa programação mental*. Silabo: Lisboa. Cap. 1- pp. 17-34.

Hofstede, G. (2005).The Causes and Consequences of Increased Within-Country Variance in Employment Practices. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 43, n. 4, pp. 577-583.

Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, v. 3, n. 4, pp. 270-287.

House, R. J. (1977). A theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R. J., & Mitchell, R. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.

Hyman, R. (1996). Los sindicatos y la desarticulación de la clase obrera. In: *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, México, v. 2, n. 4.

Jácome, I. R & Ramalho, J. R. (2007). *Trabalho e sindicato em antigos e novos territórios produtivos: comparações entre o ABC Paulista e o Sul Fluminense.* São Paulo: Annablume.

Johson, S. K. & Dipboye, R. L. (2008, February). Effects of Charismatic Content and Delivery on Follower Task Performance: The Moderating Role of Task Charisma Conduciveness. *Group e Organization Management.* Volume 33, number 1.

Katz, H. C. (2005).The Causes and Consequences of Increased Within-Country Variance in Employment Practices. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 43, n. 4, pp. 577-583.

Katz, H. C., Kochan, T. A. & Weber, M. R. (1985, september). Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, vol. 28, n. 3, p.509-526.

Khanin, D. (2007). Contrasting Burns And Bass: Does the Transactional-Transformational Paradigm Live Up to Burns' Philosophy of Transforming Leadership? *Journal of leadership studies*, v. 1, n. 3, pp. 7-25.

Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Journal Industrial and Commercial Training*, UK, v. 38, n. 1, pp. 23-32.

Klein V. H. J. & Heidemann, F. G. (2009, setembro). Processo de liderança e maturidade em processo. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.

Kochan, T. A. (1997). Rebalancing the Role of Human Resources. *Human Resource*

Management, New York, vol. 36, n. 1, pp. 121-126.

Kochan, T. A. (2004). Restoring Trust in the Human Resource Management Profession. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Melbourne, vol. 42, n. 2, pp. 132-146.

Kochan, T. A., Katz, H. C. & McKersie, R. B. (1986). *The transformation of American industrial relations*. New York: Basic Books.

Kouzes, J. M. & Posner, B. (1997). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
Lee, A. S. (1989). Case Studies as Natural Experiments**.** *Human Relations*, 42(2), pp. 117-137.

Lee, R. M. (2000). *Métodos não intervenientes em pesquisa social*. Lisboa: Gradiva publicações.

Leonard-Barton, D. (1990). A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. *Organization Science*, 1(3), 248-266.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill. 279 pp.

Lima, G. S. (2014). *O impacto da deificação do líder nos estudos sobre liderança: um estudo a partir da teoria da estruturação de Giddens*. (tese de doutorado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil, 325 pp. Recuperado de http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_LimaGSS_1.pdf

Lins, D. & Correia, M. A. (2008, janeiro/junho). O caso Nissan: superação da antinomia liderança versus burocracia. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 3, n. 1, pp. 72-91.

Maciel, C. O. & Reinert, M. (2009, novembro). Em busca de uma abordagem não-atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.* Curitiba, PR, Brasil, 2.

Marenco, A. & Noll, M. I. (2012). Décadas de Michels: marcos contextuais e prazo de validade para a "Lei de Ferro". *Revista Sociologia Política*, Curitiba, V. 20, N. 44, P. 63-72, Nov. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v20n44/v20n44a05.

Mattar, F. N. (1994). *Pesquisa de Marketing*: metodologia, planejamento, execução, análise. v. 1, 2. ed. São Paulo: Atlas.

McGregor, D. (1966). *The human side of enterprise: Leadership and motivation*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Melo, M. C. L. & Carvalho Neto, A. M. (1998). *Negociação Coletiva e Relações de Trabalho: o debate atual.* Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET), São Paulo.

Merhi, D. Q., Vasconcelos, K. C. A., Lopes, V. M. G. & Silva, A. R. L. (2010, setembro/dezembro). Cultura, poder e liderança nas organizações: um estudo de caso no setor de celulose. *REAd*. Edição 67, Vol. 16, nº. 3.

Meyer, C. B. (2001, Novembro). A Case in Case Study Methodology. *Field Methods*, 13.

Michaelis (2014). *Dicionário da Lingua Portuguesa on line*. Recuperado de http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=l%E1bil.

Motta, F. C. P. & Bresser Pereira, L. C. *Introdução à Organização Burocrática*. 7ª ed. Brasília: Editora Brasiliense, 1979.

Nelson, R. E. (2010). Líderes e Autoridade In: Nelson, R. E. & Sant´Anna, A. S. *Liderança Entre a Tradição, a Modernidade e a Pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, pp. 117-146.

Nelson, R. E. (2014, Jan./Mar.) Leadership, Personal Values, and Cultural Context in Brazil, China, and the USA. *BAR*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, art. 3, pp. 47-63.

Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17, 33-43.

Northouse, P. G. (2001). *Leadership Theory and Practice*. 2ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Numagami, T. (1998, January-February). The infeasibility of invariant laws in management studies: A Reflective Dialogue in defense of case studies. *Organization Science*, Vol. 9(1), pp. 1-15.

Nunes, S. C. O. (2009, setembro). Desenvolvimento da Liderança sob a Perspectiva da Abordagem Baseada em Competências: Considerações Preliminares. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), pp. 267-292.

Rodrigues, L. M. (1992). As transformações da sociedade contemporânea e o futuro do sindicalismo. In: Velloso, J. P. R. (Org.). *O futuro do sindicalismo*. São Paulo: Nobel.

Safford, S. & Locke, R. M. (2001). Unions on the rebound: social embeddedness and the transformation of building trades locals. *MIT* Organizational Learning Center.

Salles, W. (2014). A (des)burocratização dos paradigmas de liderança. *Revista Economia & Gestão*, 14(35), 238-263.

Sant´Anna, A. S (2009, setembro). Desenvolvimento de Competências em Liderança: uma Análise sob a Perspectiva Foucaultiana de Poder. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.

Sant´Anna, A. S, Vaz S. L., Nelson, R. E., Campos, M. S., Leonel, J. N. (2009, setembro)

Liderança: uma Análise sob a Perspectiva de Acadêmicos Brasileiros e Norte-Americanos. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.

Sant´Anna, A. S; Campos, M. S. & Lótfi, S. (2012, novembro/dezembro). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? ***RAM***, Revista de Administração Mackenzie, v. 13, n. 6, Edição Especial, São Paulo, SP, pp. 48-76.

Sant´Anna, A. S; Campos, M. S. & Vaz, S. L. (2010, setembro). Liderança: o Que Pensam os Executivos Brasileiros sobre o Tema. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.

Santos, J. N. (2003). *A liderança no contexto das redes organizacionais*. (tese de doutorado). Universidade federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil, 370 pp. Recuperado de <http://cepead.face.ufmg.br/btd/files/98/a98t2.pdf>.

Santos-Silva, A. & Carvalho Neto, A. (2012, novembro/dezembro). Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. *RAM*, Revista de Administração Mackenzie, v. 13, n. 6, Edição Especial, São Paulo, SP, pp. 48-76.

Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Schluchter, W. (2011). *Paradoxos da modernidade*: cultura e conduta na teoria de Max Weber. São Paulo: Editora Unesp, 384p.

Scott, W. R. (1998). *Organizations, rational, natural and open systems*. New Jersey: Prentice Hall, pp. 31-55.

Seltzer, J. & Bass B. M. (1990). Transformational leadership: beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, n. 16, p. 693.

Silva, L. M. T., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L. & Medeiros, C. A. F (2009, setembro). Cultura Organizacional e Liderança: Uma Relação Possível? *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.

Simon, H. A. (1965). *Comportamento administrativo*: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV.

Sosik, J. J. (2000). The role of personal meaning in charismatic leadership. Baker College System, *Journal of Leadership Studies*, 7.2, p. 60.

Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. (1999). *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

Thiry-Cherques, H. R. (2009, jul./ago). Max Weber: o processo de racionalização e o desencantamento do trabalho nas organizações Contemporâneas. *RAP* - Rio de Janeiro 43(4): 897-918.

Thiry-Cherques, H. R. (2012) *Conceitos e definições*: o significado da pesquisa aplicada nas

ciências sociais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 420p.

Universidade de São Paulo - USP (2006, set.). *Manual de indexação de assuntos com uso de vocabulário controlado USP*. Sistema integrado de bibliotecas. Recuperado de: http://www.sibi.usp.br/AreaTecnica/manuais/Vocabulario.pdf

Universidade Estadual Paulista - UNESP (2004). Dicionário UNESP do português contemporâneo. ISBN 978-85-7139-576-3. Recuperado de: http://books.google.com.br/books?id=RFrCN3hCsHoC&pg=PA147&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, 26(9), pp. 1377-1404.

Vieira, A.; Pereira, G. B. & Roscoe, M. T. A. (2010). Liderança, Legitimidade e Mérito. In: Nelson, R. E.; Sant´Anna, A. S. (Org.) *Liderança Entre a Tradição, a Modernidade e a Pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, pp. 219-249.

Vilas Boas, O. T. & Cavazotte, F. S. C. N. (2011, setembro). Authentic Leadership: Effects on Work Performance and Analysis of Mediating Processes. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35.

Vilela, J. R. de P. X. (2012) *O líder e a liderança: uma investigação orientada pela dialética negativa de T. W. Adorno*. (tese de doutorado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil, 470 pp. Recuperado de http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_VilelaJRP_1.pdf

Vizeu F. (2011, Jan./Fev.). Uuma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *RAM*, Rev. Adm. Mackenzie, v. 12, n. 1.

Vizeu, F. & Calaça P. A. (2013) De Volta a Origem: Liderança Transformacional na Perspectiva de James McGregor Burns. *Anais do IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho* - EnGPR, Brasília-DF.

Voss, C.; Tsikriktsis, N. & Frohlich, M. (2002). Case Research in Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), pp. 195-219.

Walter, F. & Bruch H. (2009). An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda. *Southern Management Associatio*n. Journal of Management 35 (6) 1428-1452.

Weber, Max (1963). Ensaios de sociologia. Organização e introdução de H. G. Gerth e C. Wright Mills. Rio de Janeiro, Zahar Editores.

Weber, Max (1999). *Metodologia das ciências sociais*, v. 1 e 2, 3ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas.

Weber, Max (2004). *Economia e sociedade*: fundamentos da sociologia compreensiva. V. 1 e v. 2, DF: Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial.

Weber, Max (2006). *A 'objetividade' do conhecimento nas ciências sociais.* São Paulo: Ática, 112p. Ensaios comentados.

Weber, Max. (1981). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Pioneira/UnB.

Wellhausen, J. (1902). *Das arabisch Reich und sein Sturz*. Berlin: Reimer.

Whimster, S. (2009). *Weber*. Porto Alegre: Artmed.

Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quaterly*. Cornell University, v. 26, pp. 58-65.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso*: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman,

Yukl, G., Wall, S., & Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the managerial practices survey. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), Measures of leadership (pp. 223-238). West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Yulk, G. & Fleet, D. (1994). Theory and research on leadership in organizations. In: Dunnette, M. et al. *Handbook of industrial and organization psychology*. 2. ed. Palo Alto, Califórnia: Consulting Psychologists press, pp. 147-197.

Referências de documentos

Ação católica Operária - ACO (1985) *História da Classe Operária no Brasil: Infância dura, resistência de 188 a 1919*. 2º caderno. Rio de Janeiro: ACO.

Ação católica Operária - ACO (1986) *História da Classe Operária no Brasil: Idade difícil 1920-45*. 3º caderno. Rio de Janeiro: ACO.

Ação católica Operária - ACO (1989) *História da Classe Operária no Brasil: Amadurecimento 1945 a 1964*. 4º caderno. Rio de Janeiro: ACO.

Ação católica Operária - ACO (1990) *História da Classe Operária no Brasil: Resistindo à ditadura 1964 a 1978*. 5º caderno. Rio de Janeiro: ACO.

Ação católica Operária - ACO (1991) *História da Classe Operária no Brasil: gestação e nascimento 1500 a 1888*. 1º caderno. Rio de Janeiro: ACO.

Ação católica Operária -ACO (1996) *História da Classe Operária no Brasil: 1978-1998 - O grande desafio*. 6º caderno. Rio de Janeiro: ACO.

Arruda, M. (1988). *Metodologia da práxis e formação dos trabalhadores*. (Apostilha) Políticas Alternativas para o Cone Sul - PACS, parte brasileira do Programa Regional de Investigaciones Econõmicasy Sociales Del Cono Sur – PRIES/CS, Rio de Janeiro.

Brasil (2001). *Manual para Inclusão Social das Pessoas Portadoras de deficiência*. Ministério da Justiça, 2 ed. Brasília/DF.

Brasil. *Consolidação das Leis do Trabalho* - CLT (1943). Decreto-lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943. Recuperado de: https://www.empregasaopaulo.sp.gov.br/IMO/aprendiz/pdf/CLT%20-%20Consolidacao%20das%20Leis%20Trabalhistas.pdf

Brasil. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado, 1988. Recuperado de: http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/con1988_05.10.1988/con1988.pdf

Central Única dos Trabalhadores - CUT (2009). *Cadernos de formação sindical*: formação de formadores. Secretaria nacional de formação da CUT. Apostilha de cursos.

Centro Ecumênico de Documentos e Informação - CEDI (1986). *Aconteceu Especial*: Trabalhadores urbanos no Brasil/ 82-84, n. 16.

Centro Popular de Defesa dos Direitos Humanos (1989). *A classe trabalhadora e a arma do voto*. Brochura impressa pelo Centro de Pastoral e Evangelização Fr. Tito Lima.

Coleções Caros Amigos (Sem data). *Rebeldes brasileiros: homens e mulheres que desafiaram o poder*. Anita Garibalde e Gregório Bezerra, v. 5, fascículo quinzenais, Editora Casa Amarela.

Comissão de Pastoral Operária - CPO (1989) *Os trabalhadores e o trabalho no Brasil*: Cabreirices que Ressuscitam a História. Rio de Janeiro: Comissão de Pastoral Operária.

Confederação Internacional de Organizações Sindicais Livres - CIOSL (1983). *Carta da CIOSL para a juventude*. Congresso Mundial da CIOSL. Oslo.

Confederação Nacional dos Metalúrgicos - CNM/CUT (1998). *Programa Integrar Nacional*. CD ROM.

Confederação Nacional dos trabalhadores na Agricultura - CONTAG (2009). *Práticas Pedagógicas e formação de Educadores(as) do Campo*. Caderno Pedagógico da Educação do Campo. Lunas, A. C. & Rocha, E. N. (Orgs.)

Confederação Nacional dos trabalhadores na Agricultura - CONTAG (2003). *Contag 40 anos*. Publicação comemorativa da história institucional.

Confederação Nacional dos trabalhadores na Agricultura - CONTAG (2009). *ENFOC - Escola Nacional de Formação da CONTAG*. Encarte explicativo e comemorativo.

Confederação Nacional dos trabalhadores na Agricultura - CONTAG (2005). *Capacitação dos dirigentes do movimento sindical de trabalhadores e trabalhadoras rurais (Assalariados e Assalariados rurais)*. Secretaria de Assalariados e Assalariados rurais, Brasília/DF.

Conferência dos Religiosos do Brasil – CRB (1991). *Vida religiosa e justiça-solidariedade no Brasil*. Cadernos da CRB n. 11.

Costa, M. R. (1981). *As vítimas do capital*: os acidentados do trabalho. Rio de Janeiro:

Edições Achiamé.

CUT (1987). *Caderno de formação 1*: História do sindicalismo no Brasil. Secretaria de Formação da CUT estadual de São Paulo. (Arquivo digital).

CUT (1987a). *Caderno de formação 7*: Campanha nacional de luta. CUT- Secretaria de Formação da CUT estadual de São Paulo. (Papel).

CUT (1987b). *Caderno de formação 2*: Centrais Sindicais do Brasil. CUT- Secretaria de Formação da CUT estadual de São Paulo. (Papel).

CUT (1987c). *Caderno de formação 6*: A exploração Capitalista. CUT- Secretaria de Formação da CUT estadual de São Paulo. Recuperado de http://cedoc.cut.org.br/cedoc/livros-e-folhetos/777.

CUT (1987d). *Caderno de formação 8*: Plano de ação e Administração Sindical. CUT- Secretaria de Formação da CUT estadual de São Paulo. (Arquivo digital).

CUT (1987e). *Caderno de formação 9*: *Socialismo*. CUT- Secretaria de Formação da CUT estadual de São Paulo. (Arquivo digital).

CUT (1987f). *Caderno de formação 5*: O Trem da História. CUT- Secretaria de Formação da CUT estadual de São Paulo. (Arquivo digital).

CUT (1987g). *Caderno de formação 3*: Nova estrutura sindical. CUT- Secretaria de Formação da CUT estadual de São Paulo. (Papel).

CUT (1987h). *Seminário Nacional sobre Concepção e Prática sindical e Experiências de Formação Sindical*. Instituto Cajamar - SP. CUT- Secretaria Nacional de Formação da CUT (SNF).

CUT (1988). *Caderno informativo n. O*: Plano Integrado de Formação. CUT- Secretaria de Formação da CUT estadual de São Paulo. (Arquivo digital).

CUT (1988a). *Caderno de formação 10*: Organização sindical da CUT. CUT- Secretaria de Formação da CUT estadual de São Paulo. (Papel).

CUT (1989). *Organização Sindical e Negociação Coletiva*. Caderno da CUT - Jurídico de Relações Sindicais n. 2. Produzido pelas Secretarias Nacionais de Política Sindical e Imprensa e Divulgação/ Gráfica do Sindicato dos Bancários.

CUT (1989a). *Relatório* do "Seminário sobre as bases de um programa nacional de formação em planejamento e administração sindical", Belo Horizonte, outubro de 1989. Entidades promotoras: CUT – Nacional - S.N.F, Escola Sete de Outubro. Convênios SINTTEL-MG, DIEESE.

CUT (1989b). *História da greve de 89- 30 anos de luta*. Sindicato dos Metalúrgicos de são Bernardo e Diadema.

CUT (1989c). *Escola sindical do Norte*: Programa, estrutura, metodologia. CUT. Escola

sindical do norte - Belém do Pará. Recuperado de http://cedoc.cut.org.br/cedoc/livros-e-folhetos/346.
CUT (1990). *Plano de trabalho da secretaria nacional de formação*. Brochura de formação sindical. Plano nacional de formação/ CUT.

CUT (1998). *Programa integrar: formação e qualificação para o trabalho*. Programa integrar CNM/CUT.

CUT (1998a). *Resolução do 2º Congresso*: Campinas, 24, 25 e 26 de abril de 1998.

CUT (2006). *Campanha de Combate à Terceirização: Não à Precarização*. Direção executiva nacional da CUT 2006/2009.

CUT (2008). *Convenção 151*. Texto ilustrado da convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho - OIT. Brochura informativa.

CUT (2009). *Cadernos de Formação Sindical*. Formação de Formadores. Direção executiva nacional da CUT 2006/2009.

CUT (2009a). *Cadernos de Formação Sindical*. Formação de Dirigentes. Organização e Representação Sindical de Base - Módulo I. Direção executiva nacional da CUT 2006/2009.

CUT (2009b). *Cadernos de Formação Sindical*. Formação de Dirigentes. Organização e Representação Sindical de Base - Módulo II. Direção executiva nacional da CUT 2006/2009.

CUT (2009b). *Cronologia das lutas 1981-2009*. Cartilha educativa. Org. Centro de documentação e Memória Sindical, São Paulo, agosto de 2009.

CUT (2009c). *Cadernos de Formação Sindical*. Formação de Dirigentes. Organização e Representação Sindical de Base - Módulo III. Direção executiva nacional da CUT 2006/2009.

CUT (2011). *1ª Conclat – Conferência Nacional da Classe Trabalhadora*. Documentário. (Arquivo digital) - DVD.

CUT (2012). *Arquivos do Mundo dos Trabalhadores*. Orgs. Marques, A. J.; Stampa, I. T., Arquivo Nacional, Rio de Janeiro, Brasil.

CUT (2013). *Cadernos de Formação Sindical*. Organização e Representação Sindical de Base: Juventude, Mercado de Trabalho e Sindicalismo. Direção executiva nacional da CUT 2006/2009.

CUT (2013a). *Cadernos de Formação Sindical*. Organização e Representação Sindical de Base: Relações sociais de Gênero e Sindicalismo. Direção executiva nacional da CUT 2006/2009.

CUT (sem data). *Brasil: os quinhentos anos que a tv não mostrou* - Cartilha. Apoio do sindicato dos Bancários de SP, Osasco e Região – CUT.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE (2009). *Rumo à redução da jornada de trabalho*. Campanha pela Redução da Jornada do Trabalho

sem Redução do Salário. Brochura educativa.

Escola 7 de outubro (1991). *Curso: Metodologia da Visualização*. Apostilha do curso 1991.

Escola de formação Quilombo dos Palmares - EQUIP (1992). *Processos de trabalho e organização por local de trabalho*. Apostilha - circulação interna. Material de curso oferecido em Recife- Pernambuco, 22-25 de junho de 1992.

Escola de formação Quilombo dos Palmares - EQUIP (sem data). *História do movimento sindical brasileiro*. Apostilha - versão preliminar, texto de apoio n. 2, circulação interna. Material de cursos.

Escola Sindical São Paulo (2002). *A CUT e a reorganização sindical*. Caderno de formação III. Rede estadual de formação da CUT-SP.

Escola Sindical São Paulo (2003). *ENESFOR- Encontro estadual de formação*. Rede estadual de formação: balanço - 2003. Rede estadual de formação da CUT-SP.

Escola Sindical São Paulo (2003a). *CUT 25 anos: Primeiro CONCLAT - A fundação da CUT*. Central Única dos Trabalhadores – CUT. (Arquivo digital) - DVD.

Escola Sindical São Paulo (2007). *Educação integral dos trabalhadores* - Setores Econômicos: Químico: Plásticos, Telecomunicações, Construção Civil e Agropecuário: Aves e Suínos. Org. Domingues, M. R. & Teixeira, M. O., CUT.

Escola Sindical São Paulo (2007a). *Negociação e Contratação da Qualificação Socioprofissional*. Material didático para Educadores/ Formadores. Org. Domingues, M. R.; Ladosky, M. H.; Nozaki, W. V. & Teixeira, M. O., CUT.

Escola Sindical São Paulo (2007b). *Negociação e Contratação Coletiva da Qualificação Socioprofissional* - Relação Capital e trabalho V. II. Perfil Ocupacional: Setores Econômicos Selecionados. Org. Domingues, M. R.; CUT.

Federação dos Trabalhadores na agricultura do Estado de Minas Gerais – FETAEMG (Sem data). *O delegado sindical*. Cartilha. Coleção terra n. 2.

Federação dos Trabalhadores na agricultura do Estado de Minas Gerais – FETAEMG (2009). *10º Congresso Nacional de Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais*. Documento Base. Apostilha.

Federação dos Trabalhadores na agricultura do Estado de Minas Gerais – FETAEMG (1998). *Fetaemg: 30 anos de luta - 1968-1989*.

Fernandes, F. (1990). *As lições da eleição*. Centro de Documentação e Informação Coordenação de Publicações - Câmara dos Deputados. Série Separata de discursos, Pareceres e Projetos.

Força sindical (1991, agosto). *Dossiê força sindical.* Instituto Cajamar - Programa de formação sindical.

Força Sindical (1999). *Apostilha do Curso de formação de sindical de 1999*. Elaborada pela Assessoria técnica do Sindicato dos Metalúrgicos de SP. Recuperado de http://www.dieese.org.br/cedoc/002789.pdf

Frei Betto (1980). *Nicarágua livre: o primeiro passo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira (Coleção Documentos da história contemporânea).

Frei Betto (1989). *Meu voto um gesto de amor*. Instituto Cajamar: Centro de defesa dos Direitos Humanos Frei Tito de Alencar- CPDDH (Brochura).

Instituto Cajamar - INCA (1980, novembro). *Comunicação oficial da frente sandinista de libertação nacional sobre religião*. Caderno de educação popular, caderno n. 2.

Instituto Cajamar - INCA (1985). *A Cassação ilegal de vereador do PT- Carapicuíba*. Brochura de formação sindical.

Instituto Cajamar - INCA (1989). *Estratégia e Tática*. Apostilha de curso.

Manfredi, S. M. (1986). *Educação sindical entre o conformismo e a crítica*. São Paulo: Edições Loyola, 325 pp.

Manfredi, S. M. (1996). *Formação Sindical no Brasil*: história de uma prática cultural. São Paulo: Escrituras Editora, 212 p.

Marcondes Filho, C. (1991). *Ideologia*. 7. Ed. São Paulo: Global - (coleção para entender; 1).

Marx, K. (1985). *O Capital*. Livro I, vol. 1 e 2, 10ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Nascimento, C. (1989). *Solidarnosc 8 anos depois!* CECA - Centro Ecumênico de Evangelização, Capacitação e Assessoria; CEDAC – Centro de Ação Comunitária, Porto Alegre, RS: EVANGRAF.

Pastoral Operária - PO (Sem data) *Princípios e Proposta: Pastoral Operária no mundo do Trabalho*. São Paulo: arquidiocese de São Paulo.

Pastoral Operária (1984) *Situação, Método, Proposta: cartilha*. São Paulo: Comissão arquidiocesana de pastoral operária.

Revista Proposta (1986). *Formação sindical em debate*. Revista Proposta: experiência em formação popular, n. 30, Federação de Órgãos para Assistência Educacional e Profissional - FASE.

Sader, E. (1988). *Quando novos personagens entram em cena*: experiências, falas e lutas dos trabalhadores da Grande São Paulo, 1970-80. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Sampaio, P. A. (1982). *Construindo o poder popular*: as seis condições da vitória das reivindicações populares. 2 ed. São Paulo: Edições Paulinas.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (1993). *Oficina do Planejamento do Trabalho*

de Base de São Bernardo do Campo: Caderno do Educador. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Departamento de formação Sindical. Apostilha.
Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2002). *Curso de formação de formadores*. Unidade 5 - A formação da sociedade de classes. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Apostilha do Departamento de Formação sindical.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2003). *Oficina de planejamento de trabalho de base de São Bernardo do Campo*: Caderno do educador. Apostilha do Departamento de Formação sindical.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2003a). *Curso de formação de formadores*: Caderno de Pedagogia. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Apostilha do Departamento de Formação sindical.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2003b). *Curso de formação de formadores*: Caderno de Políticas Básicas 2 - Poder. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Apostilha do Departamento de Formação sindical.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2003c). *Curso sindicato e sociedade*. Caderno do Educador: Unidade 2- Exclusão Social e Cidadania. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Apostilha do Departamento de Formação sindical.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2006). *Curso CEPS – Desafios contemporâneos*. Caderno da Unidade 1- A formação da sociedade de classes. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Departamento de formação Sindical. Apostilha.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2006a). *Curso de formação de formadores*. Caderno do formador. Unidade 1- o dirigente como educador. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Departamento de formação Sindical. Apostilha.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2006b). *Curso de formação de formadores*. Caderno do formando. Unidade 6- Formação da Sociedade de Classes: movimento operário. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Departamento de formação Sindical. Apostilha.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2006c). *Curso de formação de formadores*. Unidade 7- História da esquerda: leituras complementares. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Departamento de formação Sindical. Apostilha.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2006d). *Curso de formação de dirigentes*. Unidade 1 a 4 - Esquerda no Brasil: Desafios Contemporâneos. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Departamento de formação Sindical. Apostilha.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2006e). *Curso de formação de dirigentes*. Unidade 8 - Esquerda no Brasil: Desafios Contemporâneos. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Departamento de formação Sindical. Apostilha.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2006f). *Curso de formação de formadores*. Unidade 2 - Concepção de educação de Paulo Freire. Caderno da unidade II. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Departamento de formação Sindical. Apostilha.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2006g). *Curso de formação de formadores*. Unidade 2 - Histórico e fundamentos da formação sindical do SMABC. Caderno do formador. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Departamento de formação Sindical. Apostilha.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2006h). *Curso de formação de formadores*. Unidade 5 - A Formação da Sociedade de Classes. Textos complementares. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Departamento de formação Sindical. Apostilha.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2006i). *Curso de formação de formadores*. Unidade 7 - A Formação da Sociedade de Classes: Movimento Operário e Política. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Departamento de formação Sindical. Apostilha.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2006j). *Curso de formação de formadores*. Turma de 2006 - Sistematização da Experiência. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Departamento de formação Sindical. Apostilha.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2006k). *Curso de formação de formadores*. Unidade 2 - Histórico e fundamentos da formação sindical do SMABC. Caderno do formador. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Departamento de formação Sindical. Apostilha mais completa com transparências.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2006l). *Curso de formação de base*. Coletânea de textos. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Departamento de formação Sindical. Apostilha mais completa com transparências.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2008). *Curso CSE I*. O papel do dirigente sindical: memória do curso. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Departamento de formação Sindical. Apostilha.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2011). *Curso SMABC e o futuro dos metalúrgicos*. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Apostilha do Departamento de Formação sindical.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2012). *Curso de formação de formadores 2012*. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Departamento de formação Sindical. Apostilha.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SMABC (2014). *Trabalho e Cidadania*. Cartilha informativa. Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

Sindicato Nacional da Indústria de Tratores, Caminhões e Veículos Simlares – SINFAVEA (2009). *Convenção coletiva de trabalho* – Ford, Mercedes-Bens, Scania, Toyota, Wolkswagem. São Bernardo do Campo, São Carlos, Tatuí e Taubaté. Vigência de 01 de setembro de 2009 a 31 de agosto de 2011.

Union Geral de Trabajadores - UGT (1985, febrero). *Modernidad y justicia social (1)*: Las modernizaciones pendentes. N. 64. Comission ejecutiva confederal.

Union Geral de Trabajadores - UGT (1985a, noviembre). *La cobertura del desempleo*. N. 76. Comission ejecutiva confederal.

Union Geral de Trabajadores - UGT (1985b, deciembre). *Unaño para seguir luchando*. N. 77. Comission ejecutiva confederal.

Union Geral de Trabajadores - UGT (1986, febrero). *Um acuerdo para democratizar las empresas*. N. 79. Comission ejecutiva confederal.

Union Geral de Trabajadores - UGT (1986a, octubre). *Sustancial avance em la concertation*. N. 86. Comission ejecutiva confederal.

Union Geral de Trabajadores - UGT (1986b, marzo). *Preparando nuestro próximo Congreso*. N. 80. Comission ejecutiva confederal.

Union Geral de Trabajadores - UGT (1986c, enero). *Negociación colectiva 1986*. N. 80. Comission ejecutiva confederal.

APÊNDICES

Apêndice 1

Roteiro de entrevista – Agosto de 2011

ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE LIDERANÇA EM SINDICATO DE TRABALHADORES E EMPREGADORES

Data:

Nome:

Sindicato:

Cargo:

1. Quanto tempo você ocupa esse cargo?
2. Descreva sua história de vida até chegar a líder sindical e depois disso.
3. O que te faz permanecer neste cargo?
4. **Quais as características e habilidades pessoais que influenciaram em seu papel como sindicalista?**
5. Quais são os desafios para a liderança sindical no momento atual?
6. Quais são as oportunidades?
7. Quais as principais dificuldades enfrentadas no seu dia a dia como sindicalista?
8. Como se dá a sua relação com os demais dirigentes sindicais, seus colegas de diretoria no seu sindicato?
9. Você tem ou já teve oposição sindical? Como você lida ou lidou com esta situação?
10. Discorra sobre a relação entre diferentes sindicatos da sua categoria, ou do seu setor econômico.
11. Discorra sobre a relação entre sindicato de trabalhadores e sindicatos patronais.
12. Quais são os principais temas da agenda atual do sindicalismo brasileiro?

Apêndice 2

Roteiro de entrevista – Agosto de 2012

SINDICALISTAS de TRABALHADORES

Nome: _____

Cargo: _____

Instituição: _____

Início da atividade sindical: _____

1- Há quanto tempo você ocupa esse cargo? Você já ocupou cargos de liderança no passado? Quais?

2- Como você chegou até aqui? Descreva sua trajetória como líder sindical.

3- Como se estabelece a liderança sindical? Ou de outro modo, o que há de especial no modo de ser, de pensar ou de agir que faz com que uma pessoa seja legitimada por outra como líder sindical?

4- Fundamentalmente são as mesmas as características desejadas para um líder sindical da década de 1980 e no período atual?

5- Algumas lideranças das décadas de 1970-80 estão se aposentando. O movimento sindical planeja a sucessão de seus líderes? Como você avalia essa transição?

6- Como se dá a adesão de dirigentes jovens no movimento sindical?

7- Porque é tão comum encontrar pessoas que ocupam cargos de direção (principalmente presidência) em sindicatos, há vários anos?

8- Como você lida com oposição oculta ou manifesta à sua atuação como dirigente sindical?

9- Como as decisões críticas são tomadas dentro da diretoria, entre a diretoria e demais sindicalistas e entre os sindicalistas e a base? Dê exemplo de decisões que ilustram essas situações?

10- Alguns analistas afirmam que o sindicalismo entrou em crise. Você participa dessa opinião? **Se sim continua...**, quais foram as causas da crise vivida pelo sindicalismo nesse período? Como se encontra hoje? (**Assistencialismo/ renascimento sindical**)

11- É possível atuar no sindicalismo brasileiro sendo fiel aos seus valores e crenças pessoais? Você considera as diferenças de opinião dentro do movimento sindical como entraves para o desenvolvimento do sindicalismo no Brasil?

12- As instituições brasileiras encontram-se maduras para sustentar um movimento

sindical que seja produtivo para trabalhadores e empregadores?

Atenção: Se tiver indo muito rápido (menos de 40 min.) pular para Questões 15 e 16 PARA TODOS.

SÓ PARA SINDICALISTAS MULHERES

13- Você percebe aumento no número de sindicalistas mulheres no Brasil? A que você atribui esse crescimento de participação feminina?
14- Como é a relação entre gêneros no sindicalismo brasileiro?

SÓ PARA SINDICALISTAS JOVENS

15- Nas assembleias algumas opiniões possuem um peso diferenciado de outras, ou todas têm o mesmo peso? Por que?
16- A nova geração encontra-se preparada para levar em frente a tarefa de representação dos trabalhadores brasileiros. Qual o papel da geração histórica nesse processo?

Apêndice 3

Roteiro de entrevista – Agosto de 2012
SINDICALISTAS de EMPREGADORES

Nome: _____
Cargo: _____
Instituição: _____
Início da atividade sindical: _____

1. Há quanto tempo você ocupa esse cargo? Você já ocupou cargos de liderança no passado? Quais?
2. Como você chegou até aqui? Descreva sua trajetória como líder sindical.
3. Como se estabelece a liderança sindical entre empregadores? É o modo de ser, de pensar, de agir, ou a capacidade de gerar consenso nos interesses que faz com que uma pessoa seja legitimada por outra como líder sindical?
4. Fundamentalmente são as mesmas as características demandadas para um líder sindical de empregadores da década de 1980 e no período atual?
5. Como o movimento sindical de empregadores planeja a sucessão de seus líderes?
6. Como se dá a adesão de dirigentes jovens no movimento sindical de empregadores? Qual é o perfil desses jovens?
7. Porque é tão comum encontrar pessoas que ocupam cargos de direção (principalmente presidência) em sindicato, há vários anos?
8. Como você lida com oposição oculta ou manifesta à sua atuação como dirigente sindical?
9. Como as decisões críticas são tomadas dentro da diretoria do sindicato, entre a diretoria e demais sindicalistas e entre os sindicalistas e a base? Dê exemplo de decisões que ilustram essas situações?
10. É possível atuar no sindicalismo brasileiro de empregadores sendo fiel aos seus valores e crenças pessoais? Você considera as diferenças de opinião como entraves para o desenvolvimento do movimento sindical empresarial no Brasil?
11. As instituições brasileiras encontram-se maduras para sustentar um movimento sindical que seja produtivo para trabalhadores e empregadores?

SÓ PARA JOVENS (Se houver)

12. Nas assembleias algumas opiniões possuem um peso diferenciado de outras, ou todas têm o mesmo peso? Por que?

13. A nova geração encontra-se preparada para levar em frente a tarefa de representação dos empregadores brasileiros. Qual o papel da geração histórica nesse processo?