



UMA CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DA LIDERANÇA SOB A ÓTICA WEBERIANA DE DOMINAÇÃO CARISMÁTICA

ANTONIO DOS SANTOS SILVA

Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da

Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas).

Avenida Itaú, 525, Prédio Redentoristas, Dom Cabral, Belo Horizonte – MG – Brasil – CEP 30535-012

E-mail: antoniosantosilva@yahoo.com.br

ANTONIO CARVALHO NETO

Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da

Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas).

Professor do Departamento de Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da

Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas).

Avenida Itaú, 525, Prédio Redentoristas, Dom Cabral, Belo Horizonte – MG – Brasil – CEP 30535-012

E-mail: carvalhoneto@pucminas.br

RESUMO

O presente trabalho pretende discutir o fenômeno liderança sob a perspectiva da teoria weberiana de dominação carismática. Trata-se a liderança como relação de poder, no sentido weberiano de autoridade. Segundo Whimster (2009) o poder constitui um tema recorrente, identificado em toda a obra de Max Weber. Dois questionamentos específicos norteiam este artigo: 1. a forma como dirigentes e fundadores de Organizações Sociais (OS) descrevem suas atuações pode ser caracterizada como um processo de liderança carismática sob a perspectiva de poder de Weber (2004)? 2. existe algo na atuação de dirigentes de organizações sociais que a caracterize como um processo de dominação carismática? O presente estudo possui abordagem qualitativa, e, quanto aos fins, por sua natureza e estrutura, se caracteriza como descritivo, e foi viabilizado por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas a nove sujeitos em sete OS. Como objeto de pesquisa, tomaram-se sete OS da Região Metropolitana de Belo Horizonte, dentre as maiores do setor, e, como sujeitos, os seus gestores principais. O resultado da pesquisa sugere que, dos entrevistados, todos com longa trajetória de fundadores e condutores de OS, apenas dois representam um tipo característico de liderança carismática descrita por Weber. Ainda assim, estão sofrendo limites da estrutura da OS, que, em virtude da interface natural com o meio ambiente organizacional, teve de se transformar, teve de burocratizar, para oferecer prestação de contas pelos recursos captados. Os demais situam o discurso numa escala progressiva entre carisma e burocratização, num processo já previsto por Weber (2004). Constatou-se, também, que o modelo de autoridade em OS obedece a um processo de transição. Outrora especificamente carismática, essa autoridade hoje se manifesta de forma mais burocrática que anteriormente, limitada por artifícios da legalidade, menos voluntária e mais assalariada. O trabalho social, até há pouco tempo realizado com boa vontade e heroísmo, está cedendo espaço à profissionalização dos gestores. Todavia, a santidade e o heroísmo weberiano ainda resistem no século XXI e podem ser base de questionamentos para muitos processos de humanização nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE

Liderança carismática; Dominação carismática; Organizações sociais; Poder; Liderança.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho pretende discutir o fenômeno liderança sob a perspectiva da teoria weberiana de dominação carismática. Trata-se a liderança como relação de poder, no sentido weberiano de autoridade.

Dado o grande número de estudos que se ocuparam desse fenômeno, destacando o poder de influência do líder sobre o liderado, tendo como foco a pessoa do líder (teoria dos traços), os comportamentos envolvidos no processo (teoria comportamental) e fatores situacionais (teorias contingenciais), julgou-se oportuna outra abordagem que explore o fenômeno liderança como uma relação de dominação, dando ênfase a elementos carismáticos de legitimação, numa perspectiva weberiana. Esse trabalho propõe-se a aprofundar a compreensão da liderança por meio do estudo da liderança carismática como um processo de dominação em organizações sociais, visto que as especificidades dessas organizações têm proporcionado estudos que descortinam um campo amplo de conhecimentos. Todavia, apesar de toda sua importância no cenário nacional e mundial, ainda são incipientes estudos que focam nesses tipos de estruturas gerenciais (ALVES, 2002; IBGE, 2005).

Dois questionamentos específicos norteiam este artigo: i) a forma como dirigentes e fundadores de Organizações Sociais (OS) descrevem suas atuações pode ser caracterizada como um processo de liderança carismática sob a perspectiva de poder de Max Weber? ii) existe algo na atuação de dirigentes de organizações sociais que a caracterize como um processo de dominação carismática?

Como objeto de pesquisa, tomaram-se sete OS da Região Metropolitana de Belo Horizonte, dentre as maiores do setor, e, como sujeitos, os seus gestores principais. Em virtude das características das relações que permeiam suas atuações ante essas organizações, esses sujeitos foram caracterizados como líderes, oferecendo em entrevistas semiestruturadas os elementos empíricos, que foram submetidos à análise de conteúdo, segundo as perspectivas já citadas.

Tal como muitos processos resultantes da interação entre indivíduos na sociedade, a liderança também se tornou foco de muitos estudos que visavam não somente conceituar o que é liderança, mas também identificar características próprias dos líderes. Subjacente à perspectiva de que o líder influencia positivamente

os resultados organizacionais por meio dos liderados, engendraram-se estudos direcionados a explorar o que é liderança 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 sobre pessoas, considerando ou não os cargos exercidos, consoante cada perspectiva. Dentre elas, temos: Teoria dos Traços, Teoria Comportamental e Teoria Situacional, e mais recentemente o que se convencionou chamar de Nova Liderança (SANT'ANNA; CAMPOS; VAZ, 2010; FERREIRA; SANT'ANNA; SARSUR, 2010).

Só muito recentemente, a academia no Brasil tem demonstrado maior interesse pelo tema liderança. Uma busca breve nos anais do XXIV EnAnpad, em 2010, mostrou apenas cinco artigos sobre liderança.

Um desses cinco trabalhos faz uma análise das publicações sobre o tema entre 1995 e 2009. Nele, Delfino, Silva e Rhode (2010) buscam compreender o conceito explorando as várias abordagens oferecidas pelos estudos publicados nesse período. O artigo de Marchiori et al. (2010) discorre sobre liderança transformacional, uma abordagem integradora, como a definem, relacionando-a com a liderança discursiva, explorando a formação de ambientes interativos nas organizações.

Em outro artigo, Sant'Anna, Campos e Vaz (2010) apresentam os resultados obtidos sobre a percepção de gestores de grandes empresas brasileiras em relação ao tema liderança e seu desenvolvimento contemporâneo. No quarto trabalho Ferreira, Sant'Anna e Sarsur (2010) exploram as práticas empresariais em captar e reter talentos (*trainees*) para reposição e oxigenação de quadros gerenciais em que são necessárias habilidades de liderança. E, por último, Cunha e Dias (2010) dissertam sobre processos de mentoria, sendo discutidos aspectos de liderança na relação chefes, liderados e pares.

Como percebido, os artigos veiculados nos anais do EnAnpad, o principal congresso em administração brasileiro, demonstram a heterogeneidade de assuntos vinculados ao conceito liderança. Já outros trabalhos no plano internacional têm associado o papel do carisma em relações de liderança, sendo vinculados, corroborando ou criticando, ao paradigma Transformacional/Transacional disseminado a partir dos estudos de Burns (1978). Dentre eles, podem-se citar os trabalhos de Gardner e Avolio (1998), Gibson, Hannon e Blackwell (1998), Johnson e Dipboye (2008) e Walter e Bruch (2009).

Dentre os raros trabalhos que atualmente exploram uma leitura do tema liderança relacionando-o com a análise do poder sob a perspectiva weberiana, estão os de Nelson (2010) e de Vieira, Pereira e Roscoe (2010). Nelson (2010) utiliza-se dos tipos de autoridade legítima de Weber para discutir liderança e

autoridade. Após analisar os sistemas de autoridade nas formas burocrática, tradicional e carismática, descreve as características de lideranças relacionando-as com os tipos de organizações decorrentes delas. Já Vieira, Pereira e Roscoe (2010) abordam o tema liderança com foco em mérito e legitimidade (construtos recorrentes na obra weberiana) através dos significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos na relação líder *versus* liderados.

Entendendo liderança como uma relação de poder, na fundamentação teórica dois tópicos tratam de poder e dominação, construtos que formam a matriz teórica weberiana para compreensão de liderança neste artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DA CARACTERIZAÇÃO DO PODER AOS PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA EM WEBER

O poder constitui um tema recorrente identificado em toda a obra de Max Weber. Nela a caracterização de Dominação e de Legitimidade decorre da possibilidade ou não de alguém, em situação de destaque, impor sua vontade própria ao comportamento de outra pessoa. Aqui o dominado, de certa forma, de maneira voluntária, mesmo com resistência manifesta, aceita e legítima a visão do dominador. Weber tem a dominação como um dos elementos mais importantes da ação social, que pode ser encontrada em toda parte. Para ele, uma posição de poder ordinariamente designada como de dominar pode emergir das relações sociais mais diversas, seja em uma sala de estar, no mercado, em uma tribuna, a partir de um posto de comando, em discussões acadêmicas ou esportivas e, até mesmo, em uma relação erótica ou caritativa etc. (WEBER, 2004; WHIMSTER, 2009).

Ao sistematizar seu trabalho, Weber discorre sobre três dimensões de poder: econômico, social e político. O seu trabalho sociológico analisa mais profundamente o poder político. No entanto, salienta que o domínio situa-se ao lado da atividade econômica como um dos traços salientes e perduráveis de todas as sociedades. Para tanto, explica que, na economia moderna, as formas de operacionalização do poder e do controle na empresa e na política assemelham-se entre si, visto que a relação social básica é racionalmente ordenada, segundo regras fixas, por funcionários e ou pessoal treinado, configurando modos de comando similares. Dessa forma, a sociologia de Weber analisa os principais tipos de domínio e mostra seus efeitos controladores e formadores da atividade econômica. Assim, Weber reconhece a centralidade do poder econômico. Uma classificação de todas as formas de dominação com seus conteúdos e condições

de manifestação tornaria esse trabalho extenso e complexo. Vale ressaltar que, para Weber, existem dois tipos de dominação diametralmente contrastantes, quais sejam, dominação em virtude de uma constelação de interesses, manifestada por meio de dispositivos econômicos, e dominação em virtude de autoridade, isto é, o poder de comandar e o dever de obedecer, sendo esta última a que nos interessa mais de perto por estar sedimentada em crenças e valores (WEBER, 2004; WHIMSTER, 2009).

A sociologia do poder de Weber está mais presente em seus escritos sobre classes e grupos de *status*. Ele define classe em termos de duas variáveis específicas: i) deter a propriedade e ii) a posse de talentos com valor econômico. A posse ou não de qualificações significativas oferece uma imagem mais complexa da estratificação. Essas gradações não são fixas, mudando conforme o desenvolvimento e a dinâmica da economia, sendo umas substituídas por outras quando se tornam desnecessárias (WEBER, 2004; WHIMSTER, 2009).

Distinções de *status* representam a terceira dimensão do poder analisada por Weber: o poder social. Essa forma de poder envolve uma luta pela estima social. Weber, todavia, reconhece que as dimensões do poder econômico interagem com o poder social. Assim, todas as sociedades estão engajadas em uma perpétua luta pela distribuição do poder segundo essas três dimensões. Contudo, essas são maneiras ideais de modelar o poder que, em sua dimensionalidade múltipla, seria extremamente difícil de analisar, em casos concretos. Para Weber, no entanto, o poder social não é o resultado geral das três dimensões do poder, ele é simplesmente uma dimensão na multiplicidade de relações de poder. O poder social é a distribuição, negativa ou positiva, de prestígio entre os grupos de *status*. A categoria de prestígio é expressa no significado, mas não é em si mesma, normativa ou ideológica. É uma prática, um estilo de vida, uma incorporação de conduta e do hábito, é visível e forma uma base social. Para Weber, a religião constituiria um interesse ideal, enquanto os demais poderes aqui descritos pertencem ao domínio dos interesses materiais. Assim, prestígio social, classe econômica e poder político são vistos por Weber como formas de interesses materiais. Isso explica a obstinação de Weber em tratar a religião como simples fator, um elemento separado que possa ser associado às três dimensões em caso de afinidade eletiva (WEBER, 2004; WHIMSTER, 2009).

Com relação à sociologia política de Weber, Whimster (2009) afirma que essa é marcada pela introdução gradual do conceito de *Herrschaft*. Esse autor afirma que há um intenso debate em como essa palavra deve ser traduzida. Talcott Parsons, por exemplo, a traduziu como “autoridade” ao enfatizar as funções de coordenação da autoridade. Outros, como C. W. Mills e Anthony Giddens, preferem a tradução “dominação”, que espelha realismo. Mas são comuns, também, traduções de “governo” e “governança”.

Weber (1999, p. 191) define *Herrschaft* ou dominação como:

[...] 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 mandato a máxima de suas ações.

Whimster (2009) ressalta que esses comandos são obedecidos. Obviamente uma característica de poder, mas “como se” o comando tivesse sido legitimamente aceito como uma obrigação por parte do subordinado. Para ele, essa definição se equilibra entre a sociologia e a psicologia. Ele argumenta que existe um campo da psicologia que estuda disposições hierárquicas como formas de dominação, mas Weber estava mais preocupado com questões políticas e para ele a questão básica era a aceitação da legitimidade em uma estrutura de poder particular. Na visão de Weber, para que haja legitimidade deve ser construído um consenso por meio do significado da ação social. A ideia de consenso é crucial para a análise de grupos sociais coesos. Legitimidade, então, representa as reivindicações de validade do governo na mente dos subordinados. Para Weber (1999, p. 187), “nem toda ação social apresenta uma estrutura que implica dominação”, mas o autor adverte que, na maioria das formas, a dominação desempenha um papel considerável. O tipo de legitimidade é interdependente da estrutura de domínio. Weber faz uma descrição de estruturas às quais relaciona formas de legitimação. No capítulo IX de *Economia e sociedade* (ES), Weber estuda burocracia, patriarcalismo e patrimonialismo, feudalismo e patrimonialismo, além de carisma, e sua transformação. A burocracia é associada ao comportamento ligado à regra, tendo como base todo um aparato racional centralizado e hierárquico. A legitimidade tradicional, exemplificada na casa senhorial é uma organização mais frouxa, na qual, embora possa haver distinção de *status* entre familiares, é do senhor/mandatário que todos dependem. Em estruturas carismáticas não há organização, simplesmente seguem o mandatário carismático. Os mandos carismáticos são limitados em seus aparatos, por isso são muito instáveis (WEBER, 2004; WHIMSTER, 2009; MOTTA; BRESSER PEREIRA, 1979; NELSON, 2010).

Há uma questão latente na obra de Weber que Whimster (2009) tenta esclarecer. Por que Weber não teria criado uma quarta categoria de legitimidade para legitimidade democrática? Ele argumenta que, para Weber, legitimidade seria uma maneira de analisar a natureza da obediência, da organização e da desigualdade do poder. Weber teria oferecido três tipos ideais principais, não normativos.

Estaria preocupado apenas com a validade dos conceitos, não com valores, predição ou preferências. Seu interesse estava nos fundamentos empíricos de como as pessoas aceitam, ainda que com relutância e resistência, a legitimidade do comando. Mas, no capítulo IX de ES, ele aponta para a possibilidade de transformação do carisma em direção à democracia, através de estágios sucessivos de liderança carismática, até que o seguidor passasse a eleger seu novo líder. A liderança manifesta de forma democrática constitui, então, um subtipo de legitimação carismática (WEBER, 2004; WHIMSTER, 2009).

Whimster (2009) faz, ainda, menção a dois outros subtipos de legitimidade carismática: o governo dos notáveis, cujo traço principal é a qualificação econômica e gerencial para administrar recursos do governo, e a representação por indicação de alguém de *status* destacado, cabendo aí uma transferência legítima de autoridade, reconhecida pelos comandos. Resta argumentar em que circunstâncias a transformação do carisma em democracia carrega os pressupostos de legitimidade. Segundo Weber, o regime democrático envolve exercício de poder, construção de hierarquia e instituição de estruturas organizacionais, que as afastam das formas primitivas de legitimidade carismática, constituindo uma derivação. Assim, a democracia seria apenas outra forma de domínio, e não estaria imune ao conflito e à hierarquia.

Como a dominação carismática constitui o objeto principal desse estudo passa-se agora a apresentar seus atributos e características, segundo os apontamentos de Weber em ES.

2.2 A DOMINAÇÃO E OS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA CARISMÁTICA

Como lembra Nelson (2010), a mais conhecida das autoridades descritas por Weber é a racional legal, que tem sua origem na burocracia e é a mais difundida pelo efeito de padronização. Esse modelo de autoridade parte da crença na legalidade para impor padrões e regras normativas, abstratas, intencionalmente estabelecidas e universais. Nas organizações, as principais características observáveis são a divisão do trabalho e especialização, deixando pouca margem à iniciativa individual. Sobre a percepção comum de que a burocracia sufocaria a iniciativas de liderança, Nelson (2010) responde que, mesmo emoldurado pelos pressupostos burocráticos, é possível emergir processos consistentes de liderança. Ele cita dois mecanismos a serem usados com eficácia por líderes em burocracias: 1. maximizar a amplitude da função para que se encaixe na agenda, aproveitando da imprecisão das regras, selecionando o que considera genuinamente importante, e; 2. facilitar negociações entre partes diversas (NELSON, 2010; WEBER, 2004; MOTTA; BRESSER PEREIRA, 1979).

Já a autoridade tradicional se apoia na prática do passado, na tradição. Em uma aura mística, é atribuída à santidade da ordem ou aos poderes de controle originados no passado. Há, aí, referência às boas práticas do passado e que funcionaram. A autoridade tradicional é o oposto da autoridade racional legal. Não é facilmente transportável, não pode ser escrita ou sujeita a uma abstração formal. Essa forma de autoridade grassa em arranjos organizacionais reconhecíveis (legítimos) e estáveis. Persiste, ainda, a ideia do clã que, sob observação, possui atributos inversos à burocracia, sendo referenciados em costumes e instituições tradicionais. Nesse cenário, os papéis dos trabalhadores raramente são especificados com precisão. Em consequência, a autoridade tradicional identifica categorias sociais baseadas em sexo, idade, relação familiar, tribo ou casta, e permite o desenvolvimento de certa quantia de identidade pessoal, moldada por normas tradicionais. Se, na burocracia, a capacidade técnica é requisito de aporte, aqui, os papéis são mais ou menos intercambiáveis, e a divisão do trabalho é ampla e fluida, em que as tarefas são exercidas por subordinados, de acordo com a maturidade, observando-se a natureza do trabalho a ser feito. Nesse cenário busca-se um processo mais orgânico e coordenado, há pouca orientação formal sobre a forma de padrões escritos. É comum a consulta aos pares. As decisões mais importantes são submetidas ao consenso. A autoridade tradicional exige lealdade e é inclusiva, olhando o indivíduo de forma mais ampla. Em contrapartida, oferece emprego seguro e de longa duração, identidade social e relacionamento próximo no trabalho. Nesse cenário, Nelson (2010) salienta que o líder eficaz é o que apresenta os seguintes atributos: 1. é um contador de histórias; 2. compreende os rituais; 3. é um mentor; 4. percebe para onde a organização caminha (NELSON, 2010; MOTTA; BRESSER PEREIRA, 1979).

A autoridade carismática é apresentada por Nelson (2010), como a mais efêmera das três propostas por Weber. Dela derivam as organizações carismáticas. Aqui, a autoridade surge sem ambiguidades a partir de uma única pessoa. Baseia-se na devoção inquestionável de seus seguidores. No entanto, não há muito consenso sobre quais seriam as características de caráter de um líder carismático para Weber, nem para os estudiosos posteriores do tema. Exploram-se mais a relação líder x liderado e o contexto da ação, e, conseqüentemente, o modelo de organização derivado. É uma abordagem única e diferente das duas outras (burocrática e tradicional), na maioria das vezes, uma visão particular. A estrutura organizacional assemelha-se à rede social, na qual o líder é o centro. Não implica, todavia, uma divisão criteriosa do trabalho, a distribuição segue a dinâmica do relacionamento entre líderes e liderados, e o discípulo acumula responsabilidades, normalmente, à custa de outro subordinado. A lógica da aquisição de prestígio é a proximidade do líder. Não existem regras escritas específicas de desempenho ou sanções para infrações, o que implica um controle

social baixo, uma vez que é a pessoa do líder que fornece uma direção geral. Os subordinados diretos do líder carismático não são diferentes dos lordes feudais que mantinham bastante autonomia dentro de seus feudos, enquanto mantinham as graças do rei. A promoção resume ao sucesso de neutralizar os rivais para obter a atenção e os favores do líder. Na organização carismática, a lealdade concentra-se no líder, se o líder for embora a lealdade dos súditos o acompanha (NELSON, 2010).

Weber (2004) utiliza o conceito carisma de modo inteiramente isento de valor. Diferenciando organizações carismáticas ele a opõe a toda espécie de organização administrativa burocrática. Assim, a estrutura carismática pura não reconhece formas e procedimentos que visam à ordenação como: nomeação ou demissão, carreira ou promoção; não conhece nenhum salário, nenhuma instrução especializada regulamentada do portador do carisma ou de seus ajudantes e nenhuma estância controladora ou a qual se possa apelar. Não lhe estão atribuídos distritos ou competências exclusivas e, por fim, não há nenhuma instituição permanente e independente das pessoas e da existência do carisma pessoal do fundador, à maneira das autoridades burocráticas. Ao contrário, o carisma conhece apenas determinações limites imanentes (WEBER, 2004).

O portador do carisma, então, assume tarefas que considera adequadas e exige obediência e adesão em virtude do que considera sua missão. Seu êxito passa a ser condicionado pela capacidade de transferir aos subordinados os princípios da tarefa missionária. Se aqueles aos quais se sente enviado não reconhecem sua missão, sua exigência de legitimidade fracassa. Se o reconhecem, torna-se o senhor deles enquanto conseguir manter seu reconhecimento, normalmente, mediante provas. Mas, nesse caso, seu direito não se deduz da vontade deles, à maneira de uma eleição. Ao contrário, o reconhecimento do líder carismático é o dever daqueles aos quais dirige sua missão (WEBER, 2004).

Assim, o carisma determina-se por fatores internos e não por regras externas, o que delimita qualitativamente a missão e o poder de seu portador. Segundo seu sentido e conteúdo, a missão se dirige a um grupo determinado de pessoas por fatores locais, étnicos, sociais, políticos, profissionais ou de outro tipo qualquer. Por isso, a dominação carismática é também, em seu fundamento econômico, exatamente o contrário da dominação burocrática. Não é raro que o carisma condene conscientemente a posse do dinheiro e as receitas correspondentes. Ele rejeita e considera indigna a obtenção racional e planejada de dinheiro, bem como a atividade econômica racional. Em sua forma pura, o carisma jamais é para seus portadores uma fonte de ganhos pessoais, abominando a exploração econômica realizada como forma de certas prestações e contra prestações, ou de uma remuneração de serviços. Ao contrário, recebe os recursos econômicos necessários de patrocinadores individuais ou na forma de doações, contribuições

e outras prestações voluntárias. O carisma puro é um poder antieconômico por excelência (WEBER, 2004).

O reconhecimento sobre o qual fundamenta esse poder tem sua origem na entrega fiel e ao extraordinário. A dominação carismática genuína desconhece disposições jurídicas, regulamentos abstratos e a jurisdição formal. Seu direito objetivo é o resultado concreto da vivência extremamente pessoal de graça celestial e força heroica semelhante àquela dos deuses, e significa renúncia ao compromisso com toda ordem externa em favor da glorificação exclusiva do autêntico espírito profético e heroico. Por isso, manifesta-se de maneira revolucionária, invertendo todos os valores e rompendo de forma soberana com todas as normas tradicionais ou racionais, segundo o princípio: “está escrito, mas eu vos digo” (WEBER, 2004; MOTTA; BRESSER PEREIRA, 1979).

O poder do carismático fundamenta-se na fé em revelações e em heróis. Essa fé revoluciona os homens de dentro para fora e procura transformar as coisas e as ordens segundo o seu querer revolucionário. O carisma, em suas formas de manifestação supremas, rompe todas as regras e toda a tradição e mesmo inverte todos os conceitos de santidade. Apesar disso, conforme observou Nelson (2010), a existência de uma autoridade puramente carismática não significa, de modo algum, uma situação amorfa com falta de estrutura. Ao contrário, é 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. Mas todo carisma puro conduz a uma vida emocional entusiasmada, alheada da economia (WEBER, 2004; MOTTA; BRESSER PEREIRA, 1979).

O estabelecimento de uma dominação carismática é sempre resultado de situações extraordinárias externas, especialmente políticas ou econômicas, ou internas, psíquicas, particularmente religiosas, ou ainda, de ambas em conjunto. Nasce da excitação comum a um grupo de pessoas, provocada pelo extraordinário, e da entrega ao heroísmo, seja qual for o conteúdo. Manifesta-se com toda intensidade no estado inicial. Quando reflui, a dominação pura do carisma vê-se rompida, transferida ao “institucional” e aí refratada. É então como que mecanizada, ou é imperceptivelmente substituída por outros princípios estruturais. Frequentemente, se confunde e se entrelaça com eles nas formas mais variadas, a maioria das vezes, profundamente desfigurada. Geralmente, o desejo do próprio senhor ou de seus discípulos e, mais ainda, o dos adeptos carismaticamente dominados é de transformar o carisma e a felicidade carismática em uma propriedade permanente da vida cotidiana. Mas, com isso, transforma-se, inexoravelmente, o caráter da estrutura (WEBER, 2004).

Ao buscar estruturas mais permanentes, a profecia carismática converte-se inevitavelmente em dogma, doutrina teórica, regulamento, disposição jurídica ou conteúdo de uma tradição que vai se petrificando. Precisamente a união dos

dois poderes, que, em suas raízes, são alheios entre si e inimigos – o carisma e a tradição – constitui um fenômeno regular nesse processo. Ou podem ocorrer processos mais radicais, rumo à democratização e ou burocratização, buscando legitimar relações com outros atores sociais específicos, como governo e agentes mantenedores de recursos, oriundos da sociedade (WEBER, 2004).

3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

O presente estudo possui abordagem qualitativa, e, quanto aos fins, por sua natureza e estrutura, caracteriza-se como descritivo, tendo sido viabilizado por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas a nove sujeitos em sete OS. Ao utilizar, como unidades de análise, várias OS, este constituiu, no entender de Yin (2005), um estudo de múltiplos casos.

Segundo as características do método de pesquisa escolhido, considerou-se como unidades de análise OS da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), aquelas que atenderam aos critérios estabelecidos por Reficco et al. (2006), ajustadas ao conceito de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil), caracterizadas no relatório do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2005). Assim, para efeitos dessa pesquisa, foram consideradas OS apenas organizações sem fins lucrativos que:

1. tiverem como prioritários fins sociais;
2. utilizarem mecanismos empresariais para alcançar seus objetivos;
3. forem independentes (não possuir órgãos mantenedores que limitem espaço de ação, como é o caso das fundações).

Em virtude do recorte específico a que se propôs, observando-se os critérios propostos, não existem estatísticas disponíveis para essas empresas para a RMBH. Entretanto, dados do supracitado relatório dão conta de um total de 39.395 instituições voltadas à assistência social em todo o Brasil, sendo que 17.520 localizam-se em Minas Gerais. Assim, fez-se necessária uma triagem prévia que enquadrasse um número representativo de instituições, segundo critérios não probabilísticos, dentre as quais foram selecionadas oito organizações de forma não aleatória e por acessibilidade que atenderam aos critérios de seleção acima relacionados, dando-se preferência para as de maior porte e de maior tempo de atuação social. Das organizações contatadas, sete concordaram em conceder entrevista, sendo que, em duas delas, foram realizadas duas entrevistas. Participaram da pesquisa as seguintes organizações:

- A. Instituição de assistência a portadores de deficiência: atende à comunidade da RMBH com cerca de 90 funcionários remunerados; atualmente atende aproximadamente 400 pessoas com deficiência; corpo diretivo remunerado.
- B. Associação de recicladores, localizada na RMBH – coleta materiais recicláveis e revende em benefício das famílias associadas; trabalha atualmente com cerca de 300 associados; corpo diretivo voluntário.
- C. Creche situada na RMBH – especializada em internato para crianças com necessidades especiais, atualmente com cerca de 50 internos, 40 funcionários remunerados e um corpo diretivo voluntário.
- D. Instituição com 50 anos de atividades assistenciais na RMBH – emprega hoje cerca de 600 funcionários remunerados, possui convênios com prefeituras na administração de Programa de Saúde da Família (PSFs) e possui duas fábricas com lucro revertido para assistência social; corpo diretivo remunerado.
- E. Instituição de assistência a portadores de deficiência mental, fundada há mais de 40 anos na RMBH – desenvolve atividades assistenciais para crianças, adolescentes e idosos; emprega cerca de 400 funcionários remunerados, inclusive especialistas na área da saúde e educação; corpo diretivo remunerado.
- F. Instituição também fundada há mais de 40 anos na RMBH – desenvolve atividades que envolvem arte, educação e moradia para pessoas carentes; oferece cursos profissionalizantes e escola para crianças e jovens; possui cerca de 300 funcionários remunerados e tem, como fontes de recursos, convênios e parcerias para venda de artesanato, produtos de marcenaria e consultoria em decoração; corpo diretivo remunerado.
- G. Projeto em Instituição religiosa localizada na RMBH – criado há 16 anos com o propósito de auxiliar crianças com baixo rendimento escolar, atendendo à comunidade carente da região; emprega quatro funcionários remunerados, estagiários e voluntários; corpo diretivo voluntário. Única OS da amostra que se diz confessional.

Absteve-se, todavia, de aprofundar-se em demasia o relato das características de individualização de cada instituição para preservar-lhes o anonimato, mesmo porque o interesse deste estudo é pela coleta de elementos mais gerais da dominação carismática.

Foram considerados sujeitos adequados ao escopo da pesquisa os gerentes ou pessoas diretamente ligadas ao processo de gestão das referidas organizações, que tinham dentro de suas atribuições a responsabilidade de orientar e implementar os rumos estratégicos das organizações. Além disso, observou-se o tempo de atuação em atividades sociais e a prévia avaliação, por parte do pesquisador, da capacidade para contribuir de forma objetiva com o escopo da pesquisa. O Quadro 1, a seguir, traz a identificação dos entrevistados dessa pesquisa.

QUADRO I

IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS DA PESQUISA

ENTREVISTADO IDENTIFICAÇÃO	ORGANIZAÇÃO SOCIAL	CARGO	TEMPO DE ATIVIDADE SOCIAL NA MESMA OS
E 1	A	Superintendente (também atua como captadora de recursos)	19 anos
E 2	B	Assessor (participou da constituição da instituição)	25 anos
E 3	C	Diretor/ coordenador	29 anos
E 4	C	Coordenadora geral	23 anos
E 5	D	Captadora de recursos (acumula cargo de coordenação)	35 anos
E 6	E	Gerente administrativo (acumula cargo de captação de recursos)	35 anos
E 7	F	Fundadora presidente	60 anos
E 8	F	Captadora de recursos	19 anos
E 9	G	Captador de recursos (acumula cargo de coordenação)	35 anos

Fonte: Elaborado pelos autores.

A presente pesquisa consistiu na coleta de dados primários para o aprofundamento do estudo do tema liderança. O instrumento de coleta utilizado foi a entrevista semiestruturada. Optou-se por elaborar um roteiro de entrevista composto de 17 questões para que o conteúdo das categorias de análise pudesse ser totalmente abordado durante a entrevista.

Além das entrevistas, buscou-se, ao visitar cada uma das instituições, por três vezes em média, observar elementos relacionais que pudessem corroborar ou refutar as informações prestadas nas entrevistas, reconhecendo-se que apenas entrevistas seriam insuficientes para sustentar as análises. O conjunto dessas observações constitui o contraponto dos achados das entrevistas. Não se descartou, a princípio, estender as entrevistas a outros atores sociais, como funcionários e voluntários. No entanto, não foi possível estender a pesquisa a esses outros atores em virtude das limitações de tempo da pesquisa.

O número total de entrevistas foi direcionado pelo esgotamento da necessidade de explicitação dos argumentos necessários para atender às categorias de análise e aos objetivos específicos da pesquisa. Dessa forma, foram realizadas nove entrevistas semiestruturadas. Essas entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, no ambiente das organizações (FRANÇA; VASCONCELLOS, 2009).

Após a aplicação das entrevistas procedeu-se a uma análise de conteúdo e confrontação com as referências teóricas utilizadas. Especificamente, após serem coletados os dados das entrevistas e identificados os princípios de liderança carismática, buscou-se compreender suas implicações no processo de gestão dessas organizações. Para isso, foram realizados recortes dos textos das respostas, os quais foram objetos da análise de conteúdo apresentada na seção seguinte desse artigo (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

Segundo Freitas e Janissek (2000, p. 37), a análise de conteúdo (AC) é uma técnica utilizada “quando os dados a analisar se apresentam sob a forma de um texto ou de um conjunto de textos ao invés de uma tabela com valores”.

A AC é um método de observação indireto, pois o conteúdo a ser observado é a expressão verbal ou escrita do respondente. Em casos em que os dados foram obtidos por meio de entrevistas pelo pesquisador, é acrescida, também, a observação direta. A AC torna possível, também, a análise das entrelinhas das opiniões das pessoas, não se restringindo somente às palavras expressas diretamente, explorando nuances subentendidas do discurso.

As questões propostas buscaram explicitar as categorias de análise presentes no Quadro 2, a seguir, extraídas de ES.

QUADRO 2

CATEGORIAS PARA ANÁLISE DO FENÔMENO DE LIDERANÇA SOB A PERSPECTIVA WEBERIANA

CATEGORIAS DE ANÁLISE	PRESSUPOSTOS EXTRAÍDOS DE WEBER (2004)
Mecanismos de poder carismático	“A validade de um poder de comando pode se expressar, primeiramente, em um sistema de regras racionalmente elaboradas [...]. Contudo, a validade de um poder de comando pode repousar também na autoridade pessoal” (p. 954).
Autoridade carismática	“O portador do carisma assume tarefas que considera adequadas e exige obediência e adesão em virtude de sua missão” (p. 324).

(continua)

QUADRO 2 (CONCLUSÃO)

CATEGORIAS PARA ANÁLISE DO FENÔMENO DE LIDERANÇA SOB A PERSPECTIVA WEBERIANA

CATEGORIAS DE ANÁLISE	PRESSUPOSTOS EXTRAÍDOS DE WEBER (2004)
Dominação e carisma	“A dominação carismática genuína desconhece disposições jurídicas, regulamentos abstratos e a jurisdição formal” (p. 326).
Carisma e legitimação	“O reconhecimento [...] sobre o qual fundamenta esse poder, tem sua origem na entrega fiel e ao extraordinário e inaudito, alheio a toda regra e tradição e por isso considerado divino, tal como nasce do desespero e do entusiasmo” (p. 326).
Carisma e economia	“O carisma rejeita como indigna a obtenção racional e planejada de dinheiro, bem como atividade econômica racional” (p. 325).

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na seção 5 de ES (WEBER, 2004).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para facilitar a leitura, utilizou-se a nomenclatura “entrevistado número” (EN) para identificar os entrevistados, segundo a ordem que consta no Quadro 1. Salientamos, também, que as cinco categorias mostradas no Quadro 2 foram elaboradas de forma a relacionar as cinco categorias weberianas (poder, autoridade, dominação, legitimação e economia) ao construto carisma, também weberiano.

4.1 CATEGORIA DE ANÁLISE 1: MECANISMOS DE PODER CARISMÁTICO

O carisma emerge de fatores internos, psicológicos ou comportamentais, e se manifesta na opção visionária do indivíduo, que se arvora em fundador ou iniciador de um empreendimento social. Por isso, torna-se quase impossível determinar padrões de ação carismática, pois, como afirma Weber (2004, p. 324), ele é “qualitativamente singular” e não sujeito a ordenamentos externos. Sua sustentação, todavia, nasce da articulação de valores e crenças pessoais do líder nas relações cotidianas, sedimentados em uma visão particular de mundo, como salientado pelo entrevistado: “[...] eu queria é fazer com que essas pessoas fossem felizes. E nada melhor do que o trabalho, e que eles percebam; é propiciar o que eles realmente querem, e que ninguém dá. Estimula!” (E7). Sobre a construção de uma visão original da realidade, esclarece:

[...] eu sempre fiz da minha insatisfação quanto à inclusão social, não uma revolta interior, mas algo que mobiliza para eu investir e transformar essa realidade de miséria, de pobreza, de isolamento dessas comunidades. Isso me fez, de fato, uma pessoa empreendedora e realizada (E2).

Quando materializados, esses valores, crenças e visão tornam-se as referências em relação às quais se destaca a figura de heroísmo do líder carismático, por apresentar-se como uma solução salvadora a um problema constrangedor e comum a um grupo específico de pessoas, conforme constatado em ambas as situações.

No caso da dominação carismática, a validade do poder não está baseada em um conjunto de regras ou em um sistema racionalmente elaborado, ou mesmo, na tradição. Weber (2004, p. 954) situa a dominação carismática na “entrega ao extraordinário, a crença no carisma”, ou seja, “a revelação ou a graça real, repouso em uma pessoa como um salvador, um profeta, um herói”. Essa forma especial de lidar com a autoridade abre espaço para manifestação de atitudes pessoais que podem ser arbitrárias, calcadas no personalismo que desafiam proposições acordadas ou regras estabelecidas. Esse argumento foi comprovado na pesquisa, conforme se observa no depoimento:

[...] eu não fico muito parada não, no meio do caminho eu já dou umas... Não é aí, vamos para cá! Você acha que eu deixo alguma coisa mais ou menos? É Deus que me deu essa determinação. Agradeço a Ele. Quando eu tô fazendo uma coisa..., eu sei o que eu quero, porque eu quero e com quem eu quero (E7).

Comprovou-se, também, que essa relação é marcada pela tolerância em relação ao cumprimento de metas ou regras organizacionais. Essa flexibilidade é percebida na argumentação do entrevistado:

[...] (em empresas que visam lucro) se não alcançou meta esse mês, e no outro mês, no outro aquela pessoa é demitida, aquele profissional é demitido e não interessa... No caso das organizações sociais, não funciona bem assim (E8).

Esses depoimentos corroboram as afirmações de Nelson (2010) sobre o funcionamento de organizações com líderes carismáticos, opondo-se sistematicamente ao modelo burocrático.

Os fragmentos de entrevistas selecionados nesse parágrafo ilustram o argumento de Weber (2004, p. 331) sobre dominação: “a criação de uma dominação carismática [...] é sempre resultado de situações extraordinárias externas, espe-

cialmente políticas ou econômicas, ou internas, psíquicas, particularmente religiosas, ou de ambas em conjunto”. Sobre isso, encontramos as seguintes falas: “[...] eu acho que eu sou meio que um sonhador, eu nunca acreditei que o lugar do pobre é fora da sociedade institucional” (E2).

A referência ao aspecto religioso é clara neste outro depoimento:

[...] aí já é uma resposta humana e um comprometimento divino, eu acho que, antes de reencarnar, eu trouxe esse comprometimento com o plano superior e, desde os meus primeiros anos de vida, isso já me acompanhava. Em menino ainda, já trazia o pensamento de ter um orfanato (E3).

Fica claro que essas visões, embora de natureza social, são bastante diferentes. Como resultados, originaram duas instituições distintas em objetivos e estruturas. A primeira gerou uma associação para inclusão social (recicladores) e a segunda um orfanato para cuidar de desvalidos com deficiência mental. Essas visões se projetaram nas estruturas determinando, em grande parte, o funcionamento das instituições, em um processo lembrado por Nelson (2010). É preciso questionar, no entanto, se essas lideranças seriam eficazes se houvesse permuta dos gestores entre as organizações, visto que a motivação pessoal é diferente. Isso corrobora a visão de Weber (2004) e Nelson (2010) sobre a multiplicidade de situações em que se torna possível uma liderança carismática.

Nesta pesquisa, encontrou-se uma instituição que prefere não mais ser identificada como de natureza religiosa. Conforme a gestora, “[...] a religião é muito conservadora, a nossa organização não é religiosa. Ela nasceu com esse propósito de estar respeitando as religiões. E nosso fundador, era ecumênico, mas não somos religiosos” (E5).

Esse depoimento ilustra a transição que Weber (2004) prevê para democratização ou burocratização de organizações carismáticas, quando as lideranças carismáticas em organizações longevas são substituídas por uma gestão profissional.

Na visão de Weber (2004), para que a dominação se estabeleça, deve-se formar um consenso das partes envolvidas. Ao explorar essa perspectiva, encontraram-se os seguintes depoimentos: “[...] muito..., o consenso é muito importante. É difícil, porque [...], quanto maior e o grupo de pessoas, maior é o número de opiniões, mais difícil é chegar ao consenso. Mas ele é importante, é o famoso vestir a camisa” (E6); e uma referência sobre as dificuldades de se transmitir a visão original às pessoas: “olha, a palavra clareza se remete à comunicação, falar isso é difícil. Uma das coisas mais difíceis que a gente tem, é a questão da comunicação precisa e transparente” (E9).

Esse último depoimento esclarece que, também em instituições cujas lideranças são carismáticas, o reforço da visão original deve ser objeto de comunicação eficiente, e fruto de socialização quando se contratam novos funcionários.

4.2 CATEGORIA DE ANÁLISE 2: AUTORIDADE CARISMÁTICA

Para Weber (2004, p. 324), “o portador do carisma assume tarefas que considera adequadas e exige obediência e adesão em virtude de sua missão. Se as encontra, ou não, depende o seu êxito”. O teste desse argumento de Weber demonstrou que alguns líderes carismáticos trabalham com uma visão inquestionável da verdade, como demonstra a fala do entrevistado: “[...] as pessoas não me enfrentam muito não. Não. Também eles já sabem que eu sou muito forte. Muito determinada, eu sei o que eu quero. [...] mas eu acho que eu dou conta de dobrar e convencer. Eu não tenho problemas com eles” (E7).

É comum estabelecerem dispositivos que minimizam as críticas ou opiniões: “[...] eu acho que sim, porque eu não tenho tido contestação da maioria das ideias que eu levo. 99% das ideias que eu levo para o grupo eles aceitam, eu não sei se é uma falha ou é um acerto do grupo, mas tem sido assim” (E3).

No entanto, essa perspectiva da realidade está cedendo a pressões de variadas fontes, como, por exemplo, a legislação trabalhista: “[...] no estágio atual, são muitas as leis que protegem o funcionário, você conseguir conciliar uma gestão saudável com todas essas leis de proteção ao funcionário” (E3) ou ambientais referentes à prestação de contas, ao governo e a sociedade: “[...] tenho como meta que a nossa pizza (de verbas) fique cada vez mais dividida. Por enquanto ainda temos uma grande parcela do governo que é 47%. Mas ela já foi de 80%” (E1).

A relação com os mantenedores, principalmente, tem constituído limite significativo a posturas autoritárias em OS. Mas como é percebida a postura de líderes pelos liderados em organizações sociais?

A situação de comando legitimamente constituída dá ao líder carismático condições para desenvolver dispositivos de autoritarismo, mas o conceito weberiano prevê que o processo de legitimidade não precisa manifestar-se necessariamente por posturas autoritárias. Em processos de transição democrática, as arbitrariedades podem ficar mais evidentes. Mas não é esse o sentido atribuído que se percebe nas pessoas que participam do processo. Normalmente, as pessoas se referem a esses líderes com gratidão e reverência. Por isso, Weber (2004, p. 324) expõe que o “sentido e conteúdo” da “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, nesse caso, encontra seus limites no círculo destas pessoas”. Assim, uma avaliação externa descontextualizada torna-se inadequada e ineficiente para compreender o fenômeno. É preciso, então, iden-

tificar os valores-chave que estão lastreando essa autoridade, que são repassados a todos os envolvidos na relação social de forma discursiva: “[...] a solução... o trabalho com dignidade. É bonito!!! Essa é a solução do mundo” (E7).

Somente dentro de um contexto específico, podem-se compreender imparcialmente as relações de poder ali estabelecidas. Porque essa visão passa a ser compartilhada por todos que participam da organização de forma espontânea, conforme explicita este argumento: “[...] eu acho que tem uma relação muito grande com a questão do idealismo também. Quer dizer, se juntou o útil ao agradável. É uma coisa que a gente, por filosofia de vida, gosta de fazer. E então você pode dar uma dedicação maior” (E6).

4.3 CATEGORIA DE ANÁLISE 3: DOMINAÇÃO E CARISMA

Para Weber (2004, p. 326), “[...] a dominação carismática genuína desconhece disposições jurídicas, regulamentos abstratos e a jurisdição formal. Seu direito objetivo é o resultado concreto da vivência extremamente pessoal de graça celestial e força heroica”. Por essa citação, é possível perceber que a ação social em uma organização com liderança carismática está revestida de direitos preestabelecidos ou pré-formatados, lastreados principalmente em fatores comportamentais do líder. Esses fatores são ilustrados nos depoimentos aqui apresentados: “[...] eu planejar? [...] as coisas vão acontecendo, eu vejo e soluciono ali na hora. [...] não, eu sou muito objetiva, eu enxergo rápido e falo rápido” (E7).

Ou, em outro momento “[...] a gente elabora, leva e apresenta, o pessoal sempre apoia, e eu não tenho a vaidade de achar que é uma virtude pessoal minha” (E3).

Há, sem dúvida, uma expectativa real de contrapartida de atitudes dos liderados quando em “[...] determinados momentos, aquilo que é exigido, eles têm conhecimento que é exigido o que têm que cumprir, tem que cumprir” (E6).

Nesse aspecto, é necessário relembrar o consenso elaborado no entendimento da relação entre líderes e liderados como um contrato psicológico. Como salientou Whimster (2009), o dominado realiza a ação desejada pelo dominador como se a ação partisse dele próprio. Só assim, esta se caracterizaria uma relação de dominação. É importante lembrar que processos de dominação reduzem conflitos. Permeia essas relações uma vigília social realizada pelos próprios liderados sobre os demais, afirmando e reafirmando o direito do comportamento do líder em relação ao grupo, conforme esclarece Weber (2004). Essa perspectiva do estudo de liderança oferece as premissas para análise da legitimidade da dominação carismática, em termos de um modo de relação social específico. O argumento de que a liderança se desenvolve também por dispositivos de legitimidade foi corroborado na pesquisa e é apresentado a seguir.

4.4 CATEGORIA DE ANÁLISE 4: CARISMA E LEGITIMAÇÃO

Para Weber (2004, p. 326), “o reconhecimento [...] sobre o qual fundamenta esse poder, tem sua origem na entrega fiel e ao extraordinário e inaudito, alheio a toda regra e tradição e por isso considerado divino, tal como nasce do desespero e do entusiasmo”. O discurso de líderes carismáticos está permeado dessas alusões ao divino e sobrenatural, conforme se observa:

[...] não pensava em cuidar pessoas com deficiência física e mental, eu tomei “posse” dessa ideia exatamente no dia em que, um espírito amigo chegou para mim à noite e perguntou: você quer cuidar das crianças? Eu disse: quero, mas não tenho condição (E3).

Esses pressupostos formam a ideia central sobre a qual se erige toda a obra social. Essa perspectiva é reforçada pela revelação e reivindicada como verdadeira diante dos liderados: “[...] uns dois anos depois eu vi uma foto e falei: essa foi a mulher que conversei comigo. O Espírito que me convidou para o trabalho” (E3).

É importante ressaltar que, como afirmou Weber (2004), o líder se sente enviado a um grupo de pessoas em especial. Esses, por sua vez, possuem uma visão compartilhada de mundo que serve como cimento social para divulgação e perpetuação da revelação do líder carismático, legitimando suas ações.

Weber (2004, p. 324) também explica iniciativas malsucedidas, ao dizer que “se aqueles aos quais ele se sente enviado não reconhecem sua missão, sua exigência fracassa”. O que significa que somente quando existe uma visão compartilhada de mundo a liderança carismática se estabelece. Por isso, o líder carismático tenta se cercar de pessoas que o possam entender e legitimar, excluindo como seguidor “[...] o indivíduo que não tem tendência para o social, que não se comove, não sai uma lágrima, que não “mexe lá dentro”, é melhor ele ser piloto de avião porque vai ser melhor na parte técnica [...]” (E3).

Por isso, como afirma Weber (2004, p. 326-327), o carisma “comporta-se de maneira revolucionária, invertendo todos os valores e rompendo soberanamente como todas as normas tradicionais ou racionais: ‘está escrito, mas eu vos digo’”. O carisma oferece uma proposta radical para solução de problemas do grupo afim e se sustenta pelos dispositivos sociais que cria, conforme a argumentação: “[...] acho que isso tem que trazer para nós essa indignação, e essa indignação também não pode ser tratada no campo da revolta, ela tem que te motivar a pensar alternativas de enfrentamento dessa realidade” (E2).

Na maioria dos casos, essa postura perante a realidade é reflexo da história de vida do líder carismático, porque “[...] lá em casa eram 17 irmãos, e quem

cuidava dos mais novos eram os mais velhos, então, essa relação de cuidado, de abrir mão em função do outro, se estabeleceu naturalmente” (E9).

Dessa forma, a legitimação fecha o ciclo da relação de poder. A autoridade estabelece a dominação, essa se perpetua pelos dispositivos sociais e psicológicos de legitimação, sempre referenciados na personalidade excepcional do líder carismático (WHIMSTER, 2009).

4.5 CATEGORIA DE ANÁLISE 5: CARISMA E ECONOMIA

A relação de líderes carismáticos com recursos recebe atenção especial em ES. Para Weber (2004, p. 325), “o carisma rejeita como indigna a obtenção racional e planejada de dinheiro, bem como atividade econômica racional”. Na pesquisa, observou-se que é bastante peculiar o problema de gestão em organizações sociais quando se fala de financiamento das atividades. Esse elemento tem recebido destaque nos trabalhos recentes sobre o Terceiro Setor porque, diferentemente das empresas privadas lucrativas, nesse setor a fonte de recursos é externa (não é fruto de reinvestimentos de excedentes da produção de bens e serviços ou de poupança pessoal ou financiamentos reembolsáveis, mas de doações e convênios), é negociada com os mantenedores fixo (o governo) e ou esporádicos (empresas e pessoas físicas). Em muitos casos, essa fonte caracteriza-se por ser incerta (tempo de aporte) e variável, gerando problemas de gerenciamento cruciais. Assim, o que se observa atualmente é a convivência entre lideranças carismáticas e essas práticas planejadas de recursos financeiros, como destacado no depoimento: “[...] no plano da sociedade civil você tem uma série de possibilidades (acesso a recursos), mas que passa necessariamente pela sua capacidade de se relacionar e de responder a burocracia do Estado brasileiro” (E2); ou ainda recursos gerenciais: “[...] nós temos naturalmente que estar utilizando dessas técnicas de telemarketing, como nós utilizamos. Temos um setor que cuida desse assunto no sentido de manter um contato direto com o contribuinte nosso” (E6).

O que se observa é que, sem iniciativas estruturadas de captação de recursos, pouquíssimas obras sociais teriam condições de sobreviver, contrariando parte dos argumentos de Weber nos dias atuais.

Com relação a ganhos pessoais na atividade, Weber (2004, p. 325) afirma que:

[...] em sua forma pura, o carisma jamais é para seus portadores uma fonte de ganhos privados [...], nem na forma de uma remuneração de serviços, e ele também não reconhece nenhuma ordem tributária para satisfazer as necessidades objetivas de sua missão.

Essa afirmativa de Weber propõe uma questão singular: seria a atividade do líder carismático passível de salário ou profissionalização? Essa repulsa pelo recebimento de salário é expressa por um dos entrevistados: “[...] eu não posso definitivamente receber qualquer centavo por pagamento dessa minha atividade” (E3).

No entanto, outro grupo de líderes já considera possível e até necessária a remuneração: “[...] remunerado, hoje sou. Comecei como voluntário. Depois quando me exigiram..., me convidaram para dedicação exclusiva, por causa do crescimento da casa, nós, então, passamos a ser remunerados” (E6).

Essa diferença de postura leva a crer que há um processo de transição em OS, iniciado, principalmente, pela necessidade de legitimação da organização perante seus financiadores, demandando uma melhor capacidade gerencial de seus gestores. Nesse caso, o líder necessita, também, acumular características de um bom gestor, aproximando-se, pelo menos em conhecimento, das exigências da sociedade e do mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na primeira questão norteadora deste artigo, buscava-se saber se a forma como dirigentes e fundadores de organizações sociais descrevem suas atuações poderia ser caracterizada como um processo de liderança carismática, sob a perspectiva de poder de Weber. O resultado da pesquisa sugere que, dos entrevistados, todos com longa trajetória de fundadores e condutores de OS, dois representam um tipo característico de dominação carismática descrita por Weber, apresentado em detalhe na fundamentação teórica desse trabalho. Ainda assim, estão sofrendo limites da estrutura da OS, que, em virtude da interface natural com o meio ambiente organizacional, teve de se transformar, teve de burocratizar, para oferecer prestação de contas pelos recursos captados. Os demais situam o discurso em uma escala progressiva entre carisma e burocratização, em um processo já previsto por Weber, ao esclarecer que, com o tempo, a relação carismática tenderia à institucionalização de procedimentos, pelo próprio desejo dos líderes de perenizar o *status* de dominação. Por um lado, por essas práticas, o líder manteria a visão das origens da fundação da OS, e por outro, ao se burocratizar, conformaria e sedimentaria meios de permanência e longevidade.

A segunda questão buscava saber se existe algo na atuação de dirigentes de organizações sociais que a caracterize como um processo de dominação carismática. O estudo sugeriu a existência de práticas organizacionais divergentes e até conflitantes com as de empresas lucrativas. Isto porque a visão angular da organização com liderança carismática se reveste de conteúdo mítico, mesmo com a retirada paulatina de seus fundadores da função administrativa. Suas auras

permanecem latentes, “vigiando e direcionando”. Nesse sentido, a dominação carismática se manifesta mesmo na ausência física do fundador, permeando o sentido da existência da organização social. Colabora para esse fato a imagem criada na comunidade assistida, que não aceita menos do que foi oferecido anteriormente. É preciso afirmar, todavia, que esse processo é naturalizado pelas partes envolvidas e mesmo difícil de ser caracterizado e descrito. Ainda em fase de entrevistas, quando se visitaram as organizações, podia-se reconhecer a proximidade estabelecida entre os líderes fundadores, os funcionários e assistidos, à semelhança de um séquito pessoal de aprovação, entusiasmo e deferência. Como observação, reconheceu-se o carisma como um conjunto de características relacionais objetivadas, tanto do líder quanto dos liderados, porque precisaram ser evidentes para serem cultuadas. Quando combinadas, se manifestam espontaneamente, cimentando essas relações. Difícil de ser explicado discursivamente, ele é capaz de emocionar e seduzir, é uma misteriosa presença do líder carismático, indissociável das práticas.

Constatou-se, também, que o modelo de autoridade em OS obedece a um processo de transição. Outrora especificamente carismática, hoje se manifesta de forma mais burocrática que anteriormente, limitada por artifícios da legalidade, menos voluntária e mais assalariada. Refletindo as raízes históricas do trabalho social, as fontes de motivação para esse trabalho no Brasil baseiam-se, principalmente, em valores pessoais. O trato com pessoas em estado de carência física, psíquica ou social, envolve características individuais de empatia. Recentemente, no entanto, esses valores têm se restringido aos idealizadores dos projetos sociais, uma vez que o Terceiro Setor tornou-se um grande empregador.

Observou-se também que os líderes das OS preferem se referir aos funcionários como empregados, para demarcar as responsabilidades destes para com a OS. Há uma exigência crescente por habilidades para tarefa profissional e a adesão aos valores da OS é considerada desejável.

O trabalho social, até há pouco tempo realizado com boa vontade e heroísmo, está cedendo espaço à profissionalização dos gestores. A necessidade de adequação à legislação vigente, e de criação de uma interface com a iniciativa privada para financiamentos, tem levado a uma revisão da forma de criar e gerir organizações sociais no Brasil.

Há uma clara convergência discursiva para a profissionalização da gestão de organizações sociais, conforme verificou Silva (2009). Prestação de contas, legislação trabalhista, gestão de projetos sociais, legitimidade ante a sociedade, são assuntos recorrentes na agenda de gestão em organizações sociais.

Na gestão social, percebe-se muito mais de que simples funcionalidade. Existe algo que transforma um atendimento a um estranho em um processo de profunda familiaridade. Resta pouca dúvida de que esse elemento se relaciona ao

carisma, mesmo quando este se manifesta coagido pela rigidez burocrática. A santidade e o heroísmo weberiano ainda resistem no século XXI e podem ser base de questionamentos para muitos processos de humanização nas organizações.

Há um movimento pela burocratização, apesar de persistirem fortes características de liderança carismática. O efeito estrutural perceptível, em organizações sociais, é uma crescente burocratização de procedimentos, sendo que as práticas carismáticas têm, predominantemente, se manifestado entre ocupantes de cargos diretivos e fundadores.

Acredita-se que este estudo traz contribuições para compreensão da liderança carismática, principalmente em OS, mas ainda oferece alguns questionamentos a serem verificados em trabalhos posteriores, tais como: 1. como ocorre originariamente a formação de consenso mediada pela autoridade carismática? 2. o que ocorre em processos de sucessão em organizações sociais é o que previu Weber, em ES, ao falar de institucionalização e democratização sucessória? 3. quais os limites impostos pelas forças ambientais sobre as práticas de dominação carismáticas? 4. existem características comuns observáveis em líderes carismáticos?

A CONTRIBUTION TO THE STUDY OF LEADERSHIP UNDER THE WEBERIAN PERSPECTIVE OF CHARISMATIC DOMINATION

ABSTRACT

This work intends to discuss the leadership phenomena under the perspective of the weberian theory of charismatic domination. We discuss leadership as a power relation in the weberian sense of authority. Power is a subject that is recurrent in Weber (WHIMSTER, 2009). Two questions inspire this article: 1. could the form how leaders and founders of Social Organizations (SO) describe their actions be characterized as a process of charismatic leadership under the perspective of power in Weber? 2. is there something in the actions of the leaders of social organizations that characterize it as a process of charismatic domination? The present study, a descriptive research, adopted a qualitative approach and was made possible through semi structured interviews applied in nine leaders and key managers of seven SO from the Metropolitan Region of Belo Horizonte, Minas Gerais, Brazil, among the biggest of the sector. The results suggest that among all the interviewed (all with long trajectory of founders and conductors of SO) only two represent a charismatic leadership as described by Weber. Even

so, they're suffering limits of the structure of the SO due to the natural interface with the organizational environment it had to transform; the SO was forced to bureaucratize to answer the demands of the fund raisers and sponsors. Others SO place the speech on a progressive scale between charisma and bureaucratization in a process already seen by Weber (2004). It was also found that the model of authority in SO obeys to a process of transition. If the OS used to be specifically charismatic today it manifests in a more bureaucratic form limited by artifices of legality. Nowadays, the OS workers are rather paid then voluntary. The social work fulfilled with goodwill and heroism, as perceived until recently, is ceding space for professionalization, including managers. However, the Weberian holiness and the heroism still resist in the XXI century and can be the basis of questioning for many processes of humanization in the organizations.

KEYWORDS

Charismatic leadership; Charismatic domination; Social organization; Power; Leadership.

UNA CONTRIBUCION AL ESTUDIO DEL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA DOMINACIÓN CARISMÁTICA WEBERIANA

RESUMEN

En este trabajo se analiza el fenómeno del liderazgo desde la perspectiva de la teoría weberiana de la dominación carismática. Se comprende el liderazgo como la relación de poder en el sentido weberiano de la autoridad. Según Whimster (2009), el poder es un tema recurrente identificado en toda la obra de Max Weber. Guían este artículo dos preguntas específicas: 1. ¿la forma como los líderes y fundadores de Organizaciones Sociales (OS) describen sus actuaciones se puede caracterizar como un proceso de liderazgo carismático desde la perspectiva del poder de Weber (2004)? 2. ¿hay algo en la actuación de los líderes de las organizaciones sociales que la caracterizase como un proceso de dominación carismática? Este estudio tiene un enfoque cualitativo, y cuanto a tus fines, por su naturaleza y estructura, se caracteriza como descriptivo, y se hizo posible por medio de entrevistas estructuradas aplicadas a nueve sujetos en siete OS de la Región Metropolitana de Belo Horizonte. Los sujetos de la investigación son los principales gestores. El resultado de la investigación sugiere entre los

encuestados, todos con larga trayectoria de fundadores y líderes de OS, sólo dos representan un tipo característico de liderazgo carismático descrito por Weber. Sin embargo, siguen sufriendo los límites de la estructura de la OS, que debido a la interface natural con el entorno de la organización, tubo que transformarse, tuvo que burocratizar, para prestar cuentas por los fondos recaudados. Los demás ubican el discurso en una escala progresiva entre el carisma y la burocratización, un proceso ya proporcionado por Weber (2004). Se encontró además que el modelo de autoridad en OS sigue un proceso de transición. Anteriormente específicamente carismática, hoy se manifiesta de una forma más burocrática que antes limitado por los artificios de la legalidad, menos voluntaria y más empleada. El trabajo social llevado a cabo con buena voluntad y el heroísmo, hasta hace poco, está ahora siendo conducido por los administradores profesionales. Sin embargo, la santidad y heroísmo weberiano siguen resistiendo en el siglo XXI y puede ser la base para muchas cuestiones sobre el proceso de humanización en las organizaciones.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo carismático; Dominación carismática; Organizaciones sociales; Poder; Liderazgo.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A. Organizações do terceiro setor e sua(s) racionalidade(s). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers, 1978.
- CUNHA, D. P.; DIAS, S. M. C. Mentoria ideal X modelo de Kran: um caso brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2010.
- DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B.; ROHDE, L. R. A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2010.
- FERREIRA, A. M.; SANT'ANNA, A. S.; SARSUR, A. M. Políticas e práticas de gestão de pessoas como fator de retenção de futuras lideranças: um estudo em empresa brasileira do setor mineral. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

- FRANÇA, J. L.; VASCONCELLOS, A. C. *Manual para normalização de publicações de produções técnico-científicas*. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2009.
- FREITAS, H.; JANISSEK, R. *Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.
- GARDNER, W. L.; AVOLIO, B. J. The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 1, p. 32-58, 1998.
- GIBSON, J. W.; HANNON, J. C.; BLACKWELL, C. W. Charismatic leadership: the hidden controversy. *Journal of Leadership Studies*, v. 5, n. 4, p. 11, outono 1998.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil (2005)*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 30 jun. 2011.
- JOHNSON, S. K.; DIPBOYE, R. L. Effects of charismatic content and delivery on follower task performance: the moderating role of task charisma conduciveness. *Group e Organization Management*. v. 33, n. 1, Fev. 2008.
- MARCHIORI, M.; VILAÇA, W. P. T.; SIMÕES, F. R.; PINTO, R. S.; FONSECA, R. K. A. A liderança transformacional e discursiva revelada ou desvelada? Um estudo empírico no campo da indústria gráfica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2010.
- MOTTA, F. C. P.; BRESSER PEREIRA, L. C. *Introdução à organização burocrática*. 7. ed. Brasília: Editora Brasiliense, 1979.
- NELSON, R. E. 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, 2010. p. 117-146.
- REFICCO, E.; GUTIÉRREZ, R.; TRUJILLO, D. Empresas sociais: una espécie em busca de reconocimiento? *Revista de Administração*, São Paulo, v. 41, p. 404-418, out./nov./dez. 2006.
- SANT'ANNA, A. S. CAMPOS, M. S.; VAZ, S. L. Liderança: o que pensam os executivos brasileiros sobre o tema. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2010.
- SILVA, A. dos S. *Empreendedorismo social: um estudo da relação entre elementos de empreendedorismo e a gestão de organizações sociais na região metropolitana de Belo Horizonte/ MG*. 148 f. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração – Curso de Mestrado Profissional)–Centro de Gestão Empreendedora, Belo Horizonte, 2009.
- VIEIRA, A.; PEREIRA, G. B.; ROSCOE, M. T. A. 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, 2010.
- WALTER, F.; BRUCH H. An affective events model of charismatic leadership behavior: a review, theoretical integration, and research agenda. Southern Management Association. *Journal of Management*, v. 35, n. 6, p. 1428-1452, 2009.
- WEBER, M. *Metodologia das ciências sociais*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004. v. 2.
- WHIMSTER, S. *Weber*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.