

LIDERANÇA CARISMÁTICA EM SINDICATOS BRASILEIROS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA VISÃO ANTIAUTORITÁRIA WEBERIANA

ANTONIO DOS SANTOS SILVA

FUNCESI FUNDAÇÃO COMUNITARIA DE ENSINO SUPERIOR DE ITABIRA
antoniosantosilva@yahoo.com.br

ANTONIO CARVALHO NETO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)
carvalhoneto@pucminas.br

Introdução

Neste artigo realiza-se a distinção do uso do termo carisma na análise da liderança. Na visão psicológica o carisma significa uma característica da personalidade do líder, captado por meio de análises de percepções. Já na abordagem sociológica weberiana o carisma se manifesta como é uma característica da relação social, constituindo um tipo de dominação legítima. A revisão da literatura possibilita delimitação do termo carisma em três variações de uso. Aqui, explora-se a transformação do carisma genuíno em antiautoritário estudando lideranças sindicais brasileiras.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Neste artigo partiu-se do seguinte questionamento: o uso corrente do termo carisma é coerente com a visão sociológica utilizada por Max Weber na análise das estruturas de dominação? Para responder a este problema, teve-se o objetivo de promover a distinção entre os dois tipos possíveis de uso de termo carisma na visão sociológica weberiana (genuíno e antiautoritário) na análise da liderança, analisando uma situação real.

Fundamentação Teórica

Na forma genuína, a dominação carismática é de caráter extra cotidiano. É uma relação social estritamente pessoal determinada pelo reconhecimento pelos adeptos de qualidades pessoais do dominador e à prova destas. Se vencer a transitoriedade, ela assume o caráter de uma relação permanente, tradicionaliza-se ou racionaliza-se. O objetivo é a manutenção da comunidade carismática noutra forma. A este processo Weber chama de rotinização, cujo efeito é a transformação do carisma puro em antiautoritário. É este o carisma observado em organizações de caráter permanente (Weber, 2004).

Metodologia

Este artigo apresenta um recorte de estudo interpretativo, segundo a visão weberiana, das relações sociais entre sindicalistas brasileiros. A pesquisa foi estruturada em duas etapas: exploratória e explicativa. A etapa exploratória foi realizada em duas inserções em 2011 e 2012. Foram realizadas 26 entrevistas semiestruturadas com representantes dos sindicatos de trabalhadores e empregadores. A etapa explicativa, de natureza documental, foi desenvolvida entre maio e setembro de 2014 apenas em instituições de representação de trabalhadores, quando foram selecionados e avaliados 115 documentos.

Análise dos Resultados

A análise documental evidenciou que as ações dos formadores sindicais fixaram as ideias e os comportamentos que sedimentaram o terreno para emergência de lideranças carismáticas, num sentido inverso daquele descrito por Weber em ES. Ficou evidente que o carisma identificado em sindicatos brasileiros não se enquadra nas características do carisma genuíno, mas da sua interpretação antiautoritária, que pode conviver com estruturas cotidianas. Sindicatos apresentam formas típicas de estruturas burocráticas ou tradicionais. Neles, o líder carismático divide o poder com o quadro administrativo.

Conclusão

Na rotinização do carisma o poder é expropriado pelo quadro administrativo. Os dispositivos de administração e de organização criados por este quadro garantem a sobrevivência da associação. Estabelecem regras internas para o uso do poder limitando-o às atribuições do cargo ou do mandato. Por isto, a ação do líder é limitada, obedecendo ao escopo de uma representação, não de uma apropriação, e que somente mediante manobras políticas ou golpes, o poder se torna pleno por algum espaço de tempo, sendo depois restabelecida a normalidade de divisão do poder do líder com o quadro administrativo.

Referências Bibliográficas

- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: a new pursuit of happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.
- 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.
- Manfredi, S. M. (1996). *Formação Sindical no Brasil: história de uma prática cultural*. São Paulo: Escrituras Editora, 212 p.

LIDERANÇA CARISMÁTICA EM SINDICATOS BRASILEIROS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA VISÃO ANTIAUTORITÁRIA WEBERIANA

1 INTRODUÇÃO

Este artigo propõe-se a contribuir para a distinção do uso do termo carisma quando se refere à análise da liderança sob a perspectiva sociológica ao questionar: o uso corrente do termo carisma é coerente com a visão sociológica utilizada por Max Weber na análise de estruturas de dominação? Este autor é o mais citado nos estudos em que se utiliza o termo carisma devido ao seu estudo dos tipos ideais. Mas, mesmo quando se referencia este autor, observam-se confusões, apesar de ele mesmo ter feito uma distinção clara do uso do termo ao falar de carisma genuíno e de sua transformação em carisma antiautoritário, ao se referir à manifestação do carisma em organizações de natureza cotidiana.

A análise da abordagem sociológica da liderança carismática se afasta da natureza da análise psicológica quando se utiliza do termo carisma. Isto porque, na visão psicológica o carisma significa uma característica, ou traço, da personalidade do líder, captado por meio de análises de percepções. É, portanto, uma característica pessoal do líder (Burns, 1978; 2003, Bass, 1985; Maciel & Reinert, 2009; Khanin, 2009; Sant'Anna, Campos & Lótfi, 2012). Esta é a perspectiva mais difundida no meio acadêmico, da qual não se apropriou neste artigo. Já na abordagem sociológica, especificamente na weberiana, o carisma se manifesta como é uma característica da relação social, não da pessoa, que é desencadeada pelos atores sociais, constituindo um tipo de dominação legítima (Boudon, 1995; Weber, 2004; Whimster, 2009). Como se trata de uma estrutura de relação social, ela apresenta efeitos externos identificáveis que qualificam as ações dos agentes envolvidos. Assim, no caso da liderança carismática, procede-se a uma análise das características da relação social estabelecida, identificando os sentidos subjetivos assumidos pelos atores para legitimação o carisma. Assim, mesmo quando atribuído a uma pessoa, ela só é uma portadora de um dom carismático, que pode se extinguir se os elementos de coesão estrutural deixarem de existir. Por isto, como toda manifestação de autoridade legítima na análise sociológica, o carisma só é interpretado segundo os efeitos de seu exercício na relação social, recebendo, assim, uma das duas possíveis denominações estabelecidas por Weber, genuíno ou antiautoritário, segundo os limites de poder atribuído ao líder (ou senhor, na definição de Weber), ou da presença ou não de um quadro administrativo.

Por isto, a definição das diferenças entre o estudo da liderança sob as óticas psicológica e sociológica só se torna possível por meio de uma segunda reclassificação do carisma na perspectiva sociológica weberiana. Os estudos weberianos sobre as estruturas de dominação tradicional, carismática e racional legal são amplamente utilizados em análises sociológicas de organizações. Objetiva-se, assim, com este artigo, fixar de modo mais contundente a distinção entre os dois modos possíveis de apresentação do tipo de dominação carismática: a estrutura de dominação carismática genuína e a estrutura carismática antiautoritária (Weber, 2004). Weber já havia falado sobre estes modos de apresentação em diversos momentos nos seus escritos quando trata da rotinização do carisma, mas ainda se observa muitas confusões no uso do termo carisma quando se referem a estruturas com quadros administrativos atuantes como se fossem estruturas carismáticas genuínas.

A revisão da literatura já possibilita delimitação do conceito de carisma nas três variações apresentadas (Burns, 1978; 2003; Weber, 2004). Não se ocupará do uso psicológico, já bastante difundido. Mas, visando investigar o alcance do uso sociológico do termo carisma sob a ótica weberiana, e, portanto, da liderança carismática em organizações, realizou-se um estudo em sindicatos brasileiros investigando a transformação do carisma genuíno em carisma antiautoritário, ancorada pelas iniciativas de formação sindical empreendida pelas lideranças do novo sindicalismo brasileiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Princípios da Dominação Carismática Weberiana

Das 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. Recordando a explicação de Weber 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).

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. 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. Neste caso, “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 genuína 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”. 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. 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 transitória, 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” (Weber, 2004, v. 2, p. 330).

2.2 A rotinização do carisma segundo Weber: o papel do quadro administrativo

Como descrito 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 a rotinização do carisma 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 de um portador dele, possa ser transmitida 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 mecânica 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 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).

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).

Ao final do capítulo III de Economia e Sociedade, Weber insere algumas seções, na sequência da apresentação dos seus tipos de dominação legítima, para tratar de casos de práticas de manutenção do poder típico. Neste artigo se apresenta a reinterpretação antiautoritária, mas se recomenda a leitura das demais (Weber, 2004, v. 1).

2.3 A reinterpretação antiautoritária do carisma

Para Weber, o princípio carismático de legitimidade, que em seu sentido original é interpretado como autoritário, pode ser reinterpretado como antiautoritário. 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”. Deve-se lembrar 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).

Por outro lado, o sistema de funcionários eleitos segundo princípios carismáticos (tanto em associações quanto em governos) 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 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).

3 METODOLOGIA

Este artigo apresenta um recorte de estudo interpretativo, segundo a visão weberiana, das relações sociais entre sindicalistas brasileiros. Para Weber (2004, v. 1, p. 4), “toda interpretação pretende alcançar a evidência” e a evidência da compreensão pode ser de caráter racional (lógico ou matemático) ou intuitivamente compreensivo (emocional, receptivo, artístico). Assim, a noção de compreensão expressa nos apontamentos de Weber afirma que é possível, por meio da verificação de fatos, descobrir-se o porquê do comportamento do ator, estabelecendo as razões válidas do agir do mesmo. A interpretação se deu por meio da identificação e análise de ordens, ou máximas, que direcionam o agir dentro dos sindicatos.

A partir da reflexão sobre os apontamentos metodológicos weberianos em *Metodologia das ciências sociais* (Weber, 1999), organizou-se um esquema para se estudar de

modo interpretativo um fenômeno social levando-se em consideração uma etapa exploratória e outra explicativa. Este esquema para pesquisa nos sindicatos brasileiros é apresentado no quadro 1, a seguir:

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 1: Etapas da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo

Assim, a pesquisa foi estruturada em duas etapas: uma exploratória e uma explicativa. A primeira foi realizada em duas inserções em 2011 e 2012. Nestas inserções foram realizadas 26 entrevistas semiestruturadas com representantes dos sindicatos de trabalhadores e empregadores 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 significativas de formação sindical (Manfredi, 1996). Considerando representantes dos empregados e de empregadores, participaram da pesquisa exploratória: 1- 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; 3- centrais sindicais: Central Única dos Trabalhadores - CUT, União Geral dos Trabalhadores - UGT, FORÇA SINDICAL.

A 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. Foram visitadas e contribuíram com a pesquisa permitindo amplo acesso aos acervos e doando cópias de documentos digitais e físicos para pesquisa documental: 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.

Nesta etapa 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 se trabalhou na produção de uma análise documental. Adicionalmente, realizou-se o exame de vídeos gravados em congressos ou em cursos de formação de sindicalistas do período entre 1970 e 2014.

Dos resultados totais da pesquisa, este artigo apresenta um recorte específico para compreensão da manifestação do carisma antiautoritário nas relações sociais entre os sindicalistas, fruto da manifestação da estrutura de dominação gestada na formação sindical.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Segundo Weber, é a presença de um quadro administrativo que marca a passagem das relações sociais comunitárias para as associativas. Ele afirma que à medida que um 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 quadro pode, inclusive, fazendo uso de suas prerrogativas conforme as disposições do estatuto, destituir o líder da sua posição. Para Weber, o que determina a forma típica de uma estrutura de dominação é a relação entre o líder (senhor), os seus seguidores e o quadro administrativo. Desta forma, o quadro administrativo é um moderador do poder do líder.

Observou-se, todavia, nos sindicatos brasileiros, principalmente nas décadas de 1970 e 1980, um movimento inverso. De organizações sindicais já previstas nas ordenações legais brasileiras, inclusive providas de certa tradição, veem-se emergir, mediante ações organizadas de seus quadros administrativos, as lideranças revolucionárias que promovem as resistências mais expressivas às mudanças nas relações de trabalho daquele período.

O estudo documental da formação sindical que culminou com a formação das centrais sindicais evidenciou que as ações de quadros administrativos deram-se no sentido de fixação de ideias ou de reprodução de expectativas, sedimentando, assim, um terreno fértil para emergência de lideranças carismáticas naquele período (Manfredi, 1986, 1996).

A formação sindical buscava formar uma consciência de sindicalismo que se acreditava adequada e necessária para resolução dos problemas da classe trabalhadora brasileira desde a década de 1950, sendo intensificada a partir das décadas de 1970-80 (Sader, 1988). Interessa saber os objetivos de se elaborar e comunicar um 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. Veja-se, 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, observou-se, 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.

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. Ao se 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. Estes acontecimentos demonstram que o carisma não é incompatível com estruturas cotidianas, e que características de ações comunitárias e associativas podem coexistir de forma harmoniosa em organizações.

No sindicalismo brasileiro esta coexistência se manifestou assim: quanto mais aguerrido e participativo houvera sido o sindicalista no período glorioso do novo sindicalismo, mais pronunciada seria sua influência 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.

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. Lembra-se que o conceito de ação de formações sociais não é estranho segundo os ensinamentos 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 (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).

Há 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.

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. (Depoimento de entrevistado em 2011)

[...] 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. (Depoimento de sindicalista jovem em 2011)

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 se entrevistou 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. Mas para visão sociológica, o que interessa é se estas máximas se transformam em ordens que regem as relações sociais independentes de pessoas, valorizadas e compartilhadas. Ou seja, que haja um conjunto de critérios pré-elaborados discursivamente que validem ações individuais. Só assim pode-se 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 princípio, 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. 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.

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 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. Diz-se 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. Entende-se que 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 conseqüentemente, 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 seria 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. Aí se identifica o caráter do carisma antiautoritário weberiano. Veja-se a tomada de decisão no Sindicato dos Bancários:

Nossas decisões são tomadas assim: a gente tem aqui, pelo estatuto, os fóruns de decisão executiva, o fórum da diretoria. Então nessa ordem, 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 pra 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. (Entrevistado, 2012)

Neste recorte pode-se caracterizar a representação plebiscitária segundo os ensinamentos de Weber. No entanto, o discurso de uma liderança carismática representativa é sempre presente.

4.1 A liderança carismática em associações sindicais: a convergência para sua manifestação antiautoritária

Algumas reflexões adicionais são necessárias quando se fala em liderança carismática em organizações ou em associações, que constitui um dos tipos. O *mainstream* tem costumeiramente se referido a liderança carismática tomando o carisma como uma qualidade do indivíduo. A perspectiva de análise sociológica que se propõe para liderança carismática diverge desta por ter como foco a relação social. Os conceitos que se empregou neste artigo significam, para a análise sociológica, modos de agir. Então, a liderança é tratada como uma ação social recíproca. E o líder só o é na medida em que uma ação social com características de liderança é praticada. Assim, o carisma, nesta 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 (racionalis 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, que se destacou no referencial deste artigo.

Essencialmente, uma associação como um sindicato diverge de uma estrutura típica de dominação carismática. A estrutura de dominação carismática típica é transitória. Não é uma formação cotidiana. A associação, por sua vez é uma formação cotidiana. Ressaltou-se 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, entende-se que, quando se fala de carisma em associações, ou em qualquer outra organização, segundo a definição de Weber, refere-se 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, se encontra 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 se refere ao carisma identificado em sindicatos brasileiros não se estaria falando do carisma genuíno como uma estrutura típica ideal. Fala-se 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 explicado 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 o que se percebeu na análise das ações dos líderes sindicais que foram chamados de carismáticos na década de 1970-80. São dirigentes de associações que vislumbraram o poder dos conteúdos das relações comunitárias. Três mensagens pareceram ser os carros-chefes para se estabelecerem relações sociais legítimas entre as lideranças carismáticas 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. Reforça-se aqui a ideia de que, dos tipos especiais de relações sociais de Weber, dois apresentam características que se adequam 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 os seguiram. Sem identificação entre líderes e liderados o carisma não fecha seu ciclo criativo.

Por fim, pode-se perguntar se existe liderança na ausência total de carisma genuíno. Afirma-se que sim. Recorrendo a Weber têm-se ainda três possibilidades de estruturação das relações sociais. Ainda no campo da dominação autoritária, temos a estrutura tradicional e a estrutura racional legal. Assim, segundo a lógica do carisma antiautoritário weberiano é possível conceber o fenômeno da liderança carismática para todas elas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como principal objetivo o de promover a distinção entre os três tipos possíveis de uso de termo carisma na análise da liderança, resgatando-os dos escritos weberianos. Neste sentido, a análise empreendida das relações sociais entre os sindicalistas brasileiros é ilustrativa.

Todavia, o caso dos sindicatos ainda apresenta particularidades por sua natureza, especialmente pelos motivos de sua existência associativa. Sendo assim, este estudo precisa ser complementado com análise de outros tipos de instituições com objetivos diferentes dos sindicatos. Muito do que foi produzido sobre liderança nos últimos 40 anos está voltado para o entendimento da dinâmica de empresas lucrativas. Esta distinção do uso do termo carisma, principalmente pela recuperação do carisma antiautoritário weberiano, pode ser a chave para corrigir algumas análises distorcidas feitas em organizações burocráticas pela compreensão incompleta do termo.

Por isto, acredita-se que a contribuição deste artigo foi dada. Os estudos posteriores se encarregarão de promover os esclarecimentos adicionais das ações do líder e do quadro administrativo das organizações.

REFERÊNCIAS

- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Boudon, R. (1995). *Tratado de sociologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- 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.
- CUT (2009). *Cadernos de Formação Sindical*. Formação de Formadores. Direção executiva nacional da CUT 2006/2009.
- 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.
- 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.
- 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.
- Pastoral Operária (1984) *Situação, Método, Proposta: cartilha*. São Paulo: Comissão arquiocesana de pastoral operária.
- 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.
- 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.
- 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.
- WHIMSTER, S. Weber. Porto Alegre: Artmed, 2009.