

**UMA ALTERNATIVA TEÓRICO-METODOLÓGICA WEBERIANA À ABORDAGEM
COMPORTAMENTAL DA LIDERANÇA CARISMÁTICA**

ANTONIO DOS SANTOS SILVA

UNIVERSIDADE VALE DO RIO VERDE (UNINCOR)

ANTONIO CARVALHO NETO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

ANA CAROLINA RIBEIRO SANDRONI DOS SANTOS

UNIVERSIDADE VALE DO RIO VERDE (UNINCOR)

UMA ALTERNATIVA TEÓRICO-METODOLÓGICA WEBERIANA À ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA LIDERANÇA CARISMÁTICA

Resumo

O objetivo deste ensaio é propor uma alternativa teórico-metodológica à abordagem comportamental da liderança carismática do *mainstream* norte-americano a partir da sociologia compreensiva de Weber. Apresenta-se uma proposta de investigação do fenômeno liderança na perspectiva da sociologia weberiana, tratando a liderança como relação social, no sentido weberiano de autoridade, tendo como referências, portanto, os tipos ideais e estruturas de dominação. Contudo, o filtro que se utiliza no uso desta perspectiva é o da teoria das organizações, com foco em administração, visto que outros são, também, possíveis.

Palavras-chave: Liderança carismática; Weber; Interpretativismo

1. Introdução

Este ensaio propõe uma alternativa teórico-metodológica à abordagem comportamental da liderança carismática do *mainstream* norte-americano a partir da sociologia weberiana. Trata-se de uma proposta de investigação do fenômeno liderança sob a perspectiva da sociologia compreensiva, tratando a liderança no âmbito da relação social, apropriando-se de conceitos e dos objetivos metodológicos weberianos, tais como autoridade, dominação, tipos ideais, entre outros presentes neste trabalho. Em resumo, tem-se como referências os tipos ideais e estruturas de dominação weberianos.

Embora esta iniciativa comporte outras interpretações, não se trata neste momento, de uma tentativa de superação dos estudos atuais da temática liderança, mas a proposta de uma forma alternativa de olhar para o fenômeno que inclui o deslocamento do foco atual no indivíduo, suas percepções e características para o conteúdo de sentido atribuído pelos agentes neste tipo de relação social. Por isso, a escolha de trabalhar com Weber, traz consequências, também, para o método de pesquisa. É que a teoria weberiana sobre fenômenos sociais possui exigências metodológicas que não são satisfeitas por boa parte dos métodos e técnicas de pesquisa qualitativa que são utilizados atualmente. Assim, o objetivo geral do artigo é compreender e exemplificar conceitos e técnicas empregadas por Weber (1864-1920). Propõe-se, então, traçar as diretrizes para se estudar o fenômeno da liderança segundo o método interpretativo weberiano para fenômenos sociais.

São dois os desafios que se enfrenta nesta nossa proposta de trabalho: 1- aplicar a teoria e o método weberianos para fenômenos sociais no estudo da liderança; e, 2- desvencilhar-se das amarras e possíveis vícios de interpretação do tema liderança, advindo do modo como ele tem sido estudado nos últimos cem anos pela academia.

O pressuposto é que as teorias sobre liderança atuais captam apenas parte do conteúdo subjetivo atribuído pelos agentes a suas ações sociais, por não se considerar o fenômeno todo, mas apenas a parte mais evidente (visível, ou verbalizada) do fenômeno, desconsiderando a constelação de causas que lhe constituem o conteúdo de sentido subjetivo. Esta contribuição metodológica já fazia parte da análise sociológica há mais de cem anos, entretanto não foi considerada integralmente para este fenômeno em particular. Isto porque, na investigação dos relacionamentos entre líderes e liderados, os pesquisadores tendem a privilegiar a perspectiva do indivíduo e os traços de personalidade na explicação dos motivos e das relações causais da ação. A análise quase sempre é efetuada na forma, principalmente, de relatos de experiências

ou de identificação de escalas comportamentais, portanto, uma análise sujeita a vieses e incompleta do ponto de vista da sociologia weberiana. Por isto, entende-se que a abordagem do tema liderança como relação social utilizando-se das categorias weberianas para estudo de dominação pode contribuir para uma visão mais ampla do fenômeno, clarificando relações causais para sua ocorrência, bem como o entendimento de suas possíveis regularidades, o que não poderiam ser captadas pelas teorias nem pelos métodos mais utilizados atualmente para a investigação do fenômeno.

Pelo que se expõe, o questionamento que inspira na construção esta proposta de abordagem do fenômeno da liderança pode ser resumida no seguinte problema de pesquisa: como abordar o fenômeno da liderança como relação social tomando como referência as categorias sociológicas e o método interpretativo weberianos em escolas de educação básica?

Espera-se que este ensaio gere duas contribuições ao campo de estudos da administração: resgatar conceitos weberianos para o estudo de fenômenos das ciências sociais aplicadas e contribuir para o estudo da liderança carismática sob o foco da relação social na perspectiva sociológica weberiana

Fazem parte deste ensaio esta introdução, a discussão sobre liderança carismática sob as perspectivas comportamental e sociológica, a proposta de estudo da liderança em escolas de educação básica de Minas Gerais sob a perspectiva weberiana e as considerações finais.

2. Dominação carismática

O pressuposto básico para este trabalho é que o termo carisma tem sido utilizado de forma pouco coerente com sua origem de natureza sociológica. Por exemplo, usa-se carisma tanto para descrever atributos da personalidade (Burns, 1978, 2003; Bass, 1985; Becker, Bass e Avolio, 1993) quanto para descrever elementos da relação social entre líderes e liderados (Nelson, 2010; Santos-Silva e Carvalho Neto, 2012). Essa desconsideração de que uma palavra pode ter vários sentidos (ou utilizar-se do seu uso corrente) para análise dos achados tem promovido confusões no entendimento da liderança sendo refletida nas suas múltiplas definições. Isto se reflete na construção de consensos pouco substanciais sobre os adjetivos que, nas últimas décadas, acompanharam o termo liderança (visionária, carismática, cultural, transformacional, transacional, autêntica) entre outros, conferindo-lhe efeitos qualitativos na pretensão de uma diferenciação pouco efetiva na explicação deste fenômeno que continua atraindo o interesse das organizações e de pesquisadores universitários. Fato é que a liderança continua instigando pesquisadores.

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

Ao contrário das situações acima, “a satisfação de todas as necessidades que transcendem as exigências da vida econômica cotidiana tem, em princípio, fundamentos totalmente heterogêneos, carismáticos”, o que é observado “em grau crescente nos tempos mais remotos”. Isto significa para Weber que, os líderes naturais “em situações de

dificuldades psíquicas, físicas, econômicas, éticas, religiosas e políticas, não eram pessoas que ocupavam um cargo público, nem que exerciam determinada profissão especializada e remunerada”, mas, “portadores de dons físicos e/ou espirituais específicos, considerados sobrenaturais”, no sentido de não serem acessíveis a todas as pessoas (Weber, 2004, v. 2, p. 323).

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

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

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

O carisma é, em regra, qualitativamente singular, e por isso determina-se por fatores internos e não por ordens externas o limite qualitativo da missão e do poder de seu portador. Sua fonte de legitimação é afetiva ou emocional. Lembrando-se da exposição weberiana em Economia e sociedade, no 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).

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

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.

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

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

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

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

3. Natureza da abordagem predominante para o estudo do fenômeno da liderança

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

Isto porque, como Walter e Bruck (2009) identificaram, embora o trabalho de Weber tenha despertado o interesse na ideia de carisma aplicado à liderança, foi apenas nos anos 1970 e início dos 1980 que a consciência empresarial despertou para a necessidade de uma discussão mais séria desse elemento associado à liderança. Impulsionada, basicamente, pelo crescente sucesso das empresas asiáticas e pelo acirramento da concorrência global (Shein, 1985). Neste sentido, os estudos de comportamento organizacional e psicologia organizacional desempenharam um papel fundamental ao elucidar elementos de gestão e liderança (Gibson, Hannon e Blackwell, 1998). Mas seu escopo de análise diverge da que se propõe, porque a análise fenomenológica weberiana tem como foco a análise do sentido subjetivo atribuído pelos agentes na relação social (Boudon, 1995; Weber, 2004). Por exemplo, ao se examinar estudos, como o já citado, de Walter e Bruck (2009), que fazem uma revisão dos estudos sobre liderança carismática para proporem um modelo, observa-se que eles examinam apenas os conteúdos psicológicos associados à liderança carismática, e mesmo quando consideram elementos contextuais, tendem a relacioná-los a condicionantes ou moderadores dos comportamentos dos líderes. Pode-se reconstruir teoricamente os caminhos percorridos pelos pesquisadores do *mainstream* para justificar a perspectiva defendida, ao destacar aquilo que interessa neste artigo: a associação da teoria com o método de coleta de evidências.

4. A liderança carismática na perspectiva comportamental psicológica

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

Liderança Carismática

Premissa principal: É em tempos de crise, quando se questionam os valores e os ideais pessoais e sociais, que os indivíduos carismáticos mais se podem afirmar, pois, ao apelarem para novos princípios e processos de resolução dos problemas, ganham mais facilmente o entusiasmo e a dedicação dos outros (Aaltio-Marjosola &

	Premissas	Principais autores consultados
Líderes	<ol style="list-style-type: none"> 1. O líder carismático é o indivíduo que consegue atrair, motivar e satisfazer parte dos seus liderados; 2. Os liderados efetuam suas tarefas pelo fato de terem empatia por ele. 3. Há necessidade da existência de um determinado contexto de mudança e turbulência como fatores essenciais para a emergência do líder carismático. 4. Como ponto comum, o significado atribuído ao carisma polariza o acordo acerca da importância desse dom na compreensão dos comportamentos dos líderes excepcionais. 5. Todos os modelos surgidos partilham a convicção de Weber de que só devemos falar em indivíduos carismáticos se estivermos na presença de alguém que: i) conseguiu formular uma nova visão do trabalho, partindo dos valores e normas ideológicas existentes no seu grupo ou organização de referência; ii) apresentou soluções e estratégias inovadoras para resolver problemas significativos; iii) está disponível para introduzir mudanças radicais e pouco conservadoras e iv) tende a destacar-se em momentos de maior pressão e crise existentes no contexto social. 6. Tornam essa pessoa única a sua capacidade visionária ou inspiradora, a tendência para apelar a valores importantes, as mudanças introduzidas no comportamento dos outros. 	House, 1977; Conger, & Kanungo, (1987); Gibson, Hannon & Blackwell (1998); Stoner & Freeman (1999); Aaltio-Marjosola & Takala (2000); Gomes & Cruz (2007); Dinh et al., (2014); Day et al., (2014)
Exercício da liderança	<ol style="list-style-type: none"> 1. O conceito não deve ser apenas focalizado no dom possuído pelo líder, mas também na forma como ele é percebido pelos outros, levando-os a comprometerem-se com as suas ideias e ações (Weber, 2004). 2. Deve-se analisar a figura carismática também do ponto de vista dos liderados, para saber o que despertou o interesse e a vontade em segui-lo. 3. Há uma vertente emocional e afetiva na relação entre líder e liderados, manifestada através da identificação que estes últimos apresentam relativamente às ideias e metas definidas. 	Gibson, Hannon & Blackwell (1998); Weber (2004); Gomes & Cruz (2007);
<p>Benefícios sugeridos: 1- Convicção de que as organizações que são dirigidas por pessoas carismáticas, transformacionais ou visionárias (consoante as teorias), quando comparadas com outros locais sem esse tipo de profissionais, conseguem obter uma mudança positiva, tanto nos membros do grupo como na <i>performance</i> final.</p>		

Quadro 1: Premissas da Liderança Carismática.

Fonte: Construído pelos autores a partir de Gibson, Hannon e Blackwell (1998).

Os autores que estudam e divulgam a teoria da liderança carismática tendem a relacioná-la com os estudos de Weber (2004), todavia o enfoque é dado mais no carisma como uma característica pessoal, um atributo psicológico. Nas premissas da teoria, Weber realmente serviu como referência nas suas formulações. Weber, todavia, não construiu uma teoria baseada na psicologia. Quando da sua formulação, a teoria weberiana se prestava a explicar os aspectos subjetivos dos atores em termos de motivações para a ação e as características dos relacionamentos que pudessem ser associadas com regularidades, a) da ação social, e b) bem como, seus efeitos nas construções permanentes da sociedade. Da mesma forma, visava captar os efeitos destas construções permanentes e regras de ação na formação do sentido subjetivo do comportamento individual. Por isto, quando se analisa o conteúdo das premissas apresentadas para a liderança carismática da nova liderança, vemos que não é emprestado a esta teoria todo o arcabouço teórico da sociologia weberiana, mesmo porque a literatura sobre liderança é ainda estruturada, principalmente, pelas contribuições da psicologia comportamental.

A alusão de que este tipo de liderança floresce em tempos de crise, quando o líder apresenta soluções inovadoras, converge como os ensinamentos weberianos. Para Weber, também, a

dominação carismática significa uma devoção pessoal do dominado ao dominador. Mas, não se deve esquecer que o carisma para Weber é uma característica da autoridade na relação social, e a dominação carismática é uma estrutura transitória que tende a se transformar em estrutura de dominação permanente assumindo formas tradicionais e/ou racionais legais. Pode-se ilustrar a diferença de abordagem comparando o conteúdo das premissas acima com o de um recorte de texto de Wellhausen (1902, p. 5) apud Schluchter (2011, p. 192):

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

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

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

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

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

A proposta de abordagem considera a liderança como um tipo especial de relação social dentro do escopo de dominação autoritária weberiana: a) a liderança, para nós, seria um tipo identificável de relação social, dentro da estrutura proposta de tipos ideais weberianos, cujas ações sociais individuais movimentariam ou se apropriariam dos recursos oferecidos pela estrutura de dominação da formação social, modificando-os ou perenizando-os de acordo com objetivos compartilhados. Neste caso, não haveria diferença significativa na estruturação das categorias, mas seus significados seriam ampliados, porque buscaríamos uma especificidade maior. Nesta opção haveria uma contribuição teórica bem maior. Entretanto, existem alguns problemas a serem resolvidos: a) identificar o(s) elemento(s) distintivo(s) da relação social que permite(m) que ela se dê nas três estruturas de dominação weberianas; b) além disto, buscar o modo de diferenciação que este(s) elemento(s) assume(m) em cada estrutura de dominação, especificando os papéis daquele que lidera (domina) e dos liderados

(dominados); e c) explicar o comportamento deste elemento em processos de transição na estrutura de dominação. Estas contribuições, a nosso ver, podem ser oferecidas ao fazer-se a distinção entre o carisma genuíno e o carisma de cargo ou plebiscitário, segundo a reinterpretação antiautoritária do carisma que Weber já havia delineado em *Economia e sociedade* (Weber, 2004, v. 1, pp. 175-178).

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

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

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

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

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

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

1990; Covrig, 2000; Sosik, 2000), mas ainda com foco na relação social. Neste aspecto, Schluchter (2011, p. 327-329) distingue na relação social os elementos de orientação dos elementos de coordenação:

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

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

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

Na teoria da ação, Weber começa com o paradigma econômico de um ator envolvido na busca racional do próprio interesse. (...) Nela, o curso da ação pode ser interpretado como a adaptação do ator a uma situação para aumentar ao máximo seu sucesso. A interpretação permanece pragmática, baseada na reconstrução lógica de uma situação. (...) Depois de 1902 Weber corrige este paradigma econômico metodologicamente e teoricamente. Metodologicamente descobre a interpretação psicológica sem subscrever as ideias de Dilthey. (...) Weber se familiariza com a psicologia de seu tempo e seu potencial de analisar os processos subconscientes e pré-conscientes. Isto abrange a psicologia e a psicopatologia experimental (...). Essa escola revela-se especialmente forte na análise do comportamento reativo por meio da explicação observacional. Ela obriga a sociologia interpretativa a reconhecer uma importante linha demarcatória: todo curso da ação é codeterminado por processos que estão além da orientação significativa do ator. Neste caso, a interpretação não se aplica. (...) Essa correção metodológica do paradigma econômico está associada a importantes alterações teóricas. Como mostra a ação orientada para o afeto, a teoria da ação não pode basear-se apenas na ação orientada para o sucesso. (...)

Como se pode constatar no primeiro capítulo de ES, Weber admitiu a relação de elementos compreensíveis com elementos não compreensíveis, mas preferiu tomar os segundos como dados, dizendo que isto não compromete a tarefa de interpretação. Esta

mesma relação com a psicologia foi também observada por Boudon (1995, p. 32), ao afirmar que:

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

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

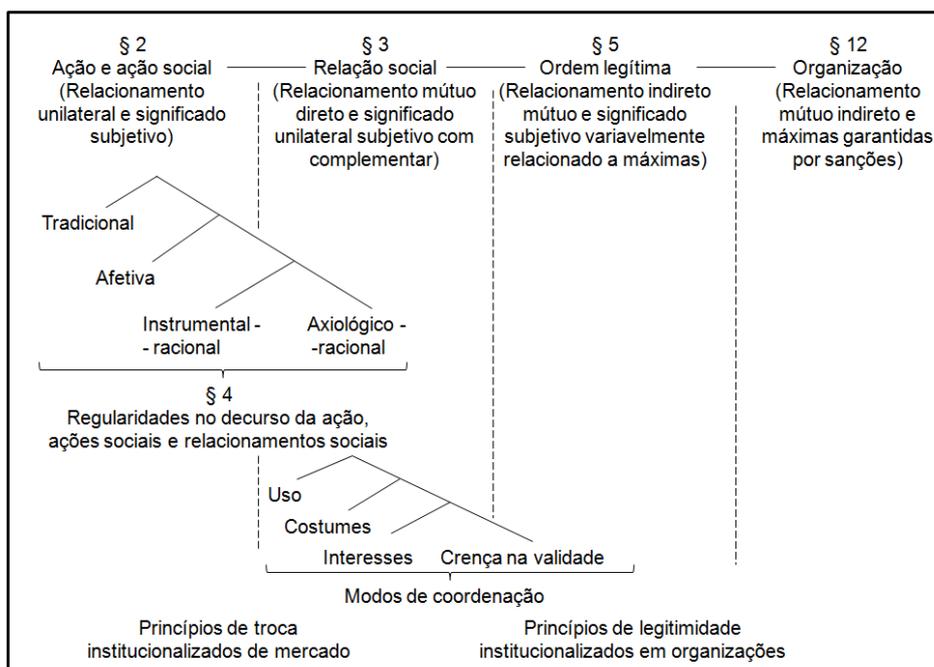


Figura 1: Tipologia da coordenação da ação de Weber.

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

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

Quando construímos nossa figura esquemática de relação social, frisamos que cada relação social se dá em torno de um objeto específico, sobre o qual um conjunto de ordens é constituído. Por isto, seguindo a ordem de aparecimento na teoria weberiana, o nosso primeiro conjunto de categorias tem foco nos atores da ação social e nos condicionantes da racionalidade individual que dão sentido à ação social, e compreende a categoria sentido subjetivo da ação social e as subcategorias elementos de orientação, valores e crenças individuais, e racionalidade da ação social. O segundo conjunto de categorias tem como foco

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

De acordo com a configuração de autoridade que a organização apresente (carismática, tradicional ou racional legal), e mesmo em relação ao momento que a atravessa (estabilidade ou crise), os dispositivos de administração e organização assumiriam importâncias substanciais. Estes dispositivos se manifestarão como instrumentos de controle na estrutura por parte do líder ou de seus seguidores imediatos. Assim, a liberdade individual estaria a eles submetida, tanto no dia a dia na persecução de objetivos individuais imediatos quanto no que se refere ao acesso ao poder.

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

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

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

6. A análise sociológica nos ensinamentos weberianos

Weber não escreveu um livro de metodologia (Schluchter, 2011). O que temos como

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

Passos para abordagem de um fenômeno social segundo Weber		
Premissa: “A ciência social que pretendemos exercitar é uma ciência da realidade. Procuramos entender na realidade que está ao nosso redor, e na qual nos encontramos situados, aquilo que ela tem de específico; por um lado as conexões e a significação cultural das nossas diversas manifestações na sua configuração atual e, por outro, as causas pelas quais ela se desenvolveu historicamente de uma forma e não de outra” (Weber, 1999, v. 1, p. 124).		
Passos	Atividades	Referências
1º Passo	- Percepção interpretativa das ações humanas.	Weber (1999, v.1, p. 71)
2º Passo	- (...) acrescentar sempre novas partes e elementos “interpretados”, na realidade histórica concreta.	Weber (1999, v.1, p. 71)
3º Passo	- (...) surgem novas fontes, que devem ser interpretadas dentro dos parâmetros do sentido da ação humana.	Weber (1999, v.1, p. 71)
4º Passo	- Formar (...) um conjunto sempre mais abrangente das ações significativas das pessoas, cujos elementos mutuamente se explicam e servem de apoio a este mesmo conjunto.	Weber (1999, v.1, p. 71)
5º Passo	- (...) descrever de forma exaustiva essa “singularidade” em todos os seus componentes individuais, e (...) captá-la naquilo que tem de causalmente determinado.	Weber (1999, v.1, p. 124)

Quadro 2: Passos para abordagem de um fenômeno social segundo Weber.
Fonte: Construído pelos autores a partir de Weber (1999, pp. 71 e 214).

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

Elementos de coordenação coletivos – Nível da cultura			
Foco	Categorias	Subcategorias/ Dispositivos	Fonte de evidências
3º grupo Formações sociais	- Estrutura de dominação	- Tipo de Dominação/ Autoridade	Entrevistas e pesquisa documental
		- Administração	
		- Organização	
Elementos de coordenação – Nível da relação social			
2º grupo Relação social	- Modos de dominação e de legitimação		Entrevistas e pesquisa documental
	- Mecanismos de Autojustificação		
	- Ordens e máximas	- Convenções - Direito	
Elementos de orientação – Nível individual			

1º grupo Líder/ liderado	- Sentido subjetivo da ação social	- Elementos de orientação	Entrevistas e pesquisa documental
		- Valores e Crenças individuais (Visão de mundo)	
		- Racionalidade da ação social	

Quadro 3. Quadro resumo das categorias genéricas de análise da pesquisa.

Fonte: Construído pelos autores a partir de Weber (2004)

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

A decisão de partir dos tipos ideais de estrutura de dominação para se discutir liderança como relação social é também a decisão tomada por Weber (2004) para discutir processos de dominação. Vários autores têm considerado esse o meio mais viável para estudos de fenômenos de dominação (Motta e Bresser Pereira, 1979; Whimster, 2009; Nelson, 2010, 2014). Também em estudos de fenômenos sociais na perspectiva psicológica este procedimento é comum, embora não trilhando as recomendações teóricas de Weber, conforme já expusemos anteriormente. Todavia, os tipos que construiremos para as análises só serão descritos no momento de seu aparecimento, para gerar maior fluidez no texto.

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

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

7. Considerações Finais

Neste ensaio foi delineado um modo de pesquisar a liderança carismática em alternativa aos estudos com base comportamental psicológica. Procura-se expor como é rica a

abordagem sociológica dos fenômenos sociais e como aplicar esta metodologia em estudos organizacionais. Embora este ensaio trate especificamente do estudo da liderança vislumbre-se a possibilidade de replicar esta metodologia para outros construtos da gestão de organizações.

Por isto, a contribuição que se espera deste artigo é não só para estudar liderança carismática sob outra abordagem, mas abrir possibilidades para se ampliar os horizontes da pesquisa em ciências sociais aplicadas com base nas teorias sociológicas.

8. Referências

Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12, 146-158.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In: M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. New York: Academic Press.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006) Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*. 32, pp. 898-925.

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.

Conger, J. A., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, v. 25, pp. 63-82.

Dinh, J. E.; Lord, R. G.; Gardner, W. L.; Meuser, J. D.; Liden, R. C. & Hu J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, v. 25, pp. 36 - 62.

Dumas, C. & Sankowsky, D. (1998). Understanding The charismatic leader-follower relationship: promises and perils. Baker College System, *Journal of Leadership Studies*. 5.4, p. 29

Freitas, H. & Janissek, R. (2000). *Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto.

Gibson, J. W., Hannon, J. C. & Blackwell, C. W. (1998). *Carismatic Leadership: The Hidden*

Controversy. *Journal of Leadership Studies* 5.4, Fall, p. 11.

Gomes, A. R. & Cruz, J. (2007, julho/setembro). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. *PSICOL. USP*, São Paulo, 18(3), pp. 143-161.

House, R. J. (1977). A theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

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.

Motta, F. C. P. & Bresser Pereira, L. C. *Introdução à Organização Burocrática*. 7ª ed. Brasília: Editora Brasiliense, 1979.

Nelson, R. E. (2010). Líderes e Autoridade In: Nelson, R. E. & Sant'Anna, A. S. *Liderança Entre a Tradição, a Modernidade e a Pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, pp. 117-146.

Nelson, R. E. (2014, Jan./Mar.) Leadership, Personal Values, and Cultural Context in Brazil, China, and the USA. *BAR*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, art. 3, pp. 47-63.

Santos-Silva, A. & Carvalho Neto, A. (2012, novembro/dezembro). Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 6, Edição Especial, São Paulo, SP, pp. 48-76.

Schluchter, W. (2011). *Paradoxos da modernidade: cultura e conduta na teoria de Max Weber*. São Paulo: Editora Unesp, 384p.

Seltzer, J. & Bass B. M. (1990). Transformational leadership: beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, n. 16, p. 693.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sosik, J. J. (2000). The role of personal meaning in charismatic leadership. Baker College System, *Journal of Leadership Studies*, 7.2, p. 60.

Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. (1999). *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

Walter, F. & Bruch H. (2009). An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda. *Southern Management Association. Journal of Management* 35 (6) 1428-1452.

Weber, Max (1999). *Metodologia das ciências sociais*, v. 1 e 2, 3ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas.

Weber, Max (2004). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. V. 1 e v. 2, DF: Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial.

Weber, Max (2006). *A 'objetividade' do conhecimento nas ciências sociais*. São Paulo: Ática, 112p. Ensaios comentados.

Whimster, S. (2009). *Weber*. Porto Alegre: Artmed.