

A (DES)BUROCRATIZAÇÃO DOS PARADIGMAS DE LIDERANÇA

THE (UN)BUREAUCRATIZATION OF THE PARADIGMS OF LEADERSHIP

Wagner Salles

(UFF - Universidade Federal Fluminense – RJ)

adm.wagner.salles@gmail.com

Submissão: 09/07/2013

Aprovação: 12/02/2014

RESUMO

Este artigo trata de uma reflexão teórica sobre o possível paradoxo existente entre os paradigmas das teorias de liderança e os processos dinâmicos entre as organizações burocráticas e o ambiente em que estão inseridas. Partindo da perspectiva weberiana sobre os tipos de dominação, caminha-se pela abordagem de autoridade carismática e pelas ideias centrais das teorias de liderança, passando pela formação paradigmática dessas teorias. Chega-se à abordagem do desenvolvimento dos processos de burocratização e desburocratização e aos possíveis desequilíbrios que os paradigmas de liderança tendem a proporcionar a estes processos dinâmicos, de acordo com os pressupostos observados. Discute-se e questiona-se sobre as premissas que de fato as teorias de liderança assumiriam e como se daria intrinsecamente o paradoxo da (des)burocratização, principalmente sob o aspecto da possível dependência de clientela pelas organizações burocráticas.

Palavras-chave: Liderança. Burocratização. Dominação carismática.

ABSTRACT

This article is a theoretical reflection on the possible paradox between the paradigms of leadership theories and the dynamic processes between bureaucratic organizations and the environment in which they operate. Starting from the Weberian perspective on the types of domination, walks by the approach of charismatic authority and the central ideas of leadership theories, through the formation of these paradigmatic theories. Reach the approach to development of processes and streamlining bureaucracy and possible imbalances leading to the paradigms tend to provide these dynamic processes, according to the presuppositions observed. It discusses and raises questions about the assumptions that in fact assume leadership theories and how it would intrinsically the paradox of (reduce) bureaucratization, especially from the aspect of possible dependence clientele by bureaucratic organizations.

Keywords: Leadership. Bureaucracy. Charismatic domination.

1. Introdução

O papel do gestor, de acordo com Mintzberg (1973), envolve aspectos de cunho interpessoal, informacional e decisório. Sob o aspecto interpessoal da gerência encontra-se a liderança. Dentre os diversos papéis da função gerencial, a liderança é conceituada como sendo uma relação operacional entre membros de um mesmo grupo, na qual o líder assume seu papel através de uma participação ativa e da demonstração de sua capacidade de levar ao êxito trabalhos que exijam cooperação (KNICKERBOCKER, 1961). Já na visão de Kotter (1990), a liderança refere-se ao gerenciamento da mudança, enquanto a administração refere-se ao gerenciamento da complexidade. O líder desenvolve uma visão de futuro e estabelece uma direção na qual seguir, diretamente dependente do contexto, enquanto o gestor desenvolve planos, projeta estruturas e monitora resultados.

Os estudos de liderança já desenvolvidos tendem a formatar um padrão de características fixas ao perfil do gestor como fórmula de sucesso no exercício da função gerencial. Conforme Ouimet (2002), os estudos de liderança desenvolvidos ao longo dos anos podem ser mapeados basicamente sobre quatro paradigmas: o empirismo (tratando a liderança como pura habilidade do líder), o racionalismo (tratando a liderança como fórmula de ação dominada pelo líder), o sensacionismo (tratando a liderança como filosofia de vida do líder) e o dogmatismo (tratando a liderança como intenções e desenvolvimento da psique do líder). Contudo, estes paradigmas tendem ao extremismo, cada qual de acordo com suas premissas, considerando a liderança como um conjunto de características peculiares ao indivíduo e que podem ser disseminadas como padrão de perfil gerencial.

Mas esta prática da função gerencial envolve aspectos dinâmicos que extrapolam os limites da prescrição. Nesse sentido, considera-se relevante refletir sobre até que ponto os estudos de liderança estariam propondo uma padronização de perfil ou de ações, dando indícios de haver um paradoxo que desvirtua as premissas essenciais do carisma e sua rotinização, com desdobramentos que incidem fundamentalmente sobre as estratégias adotadas e sobre o favorecimento de grupos de interesse.

Considerando que a liderança emerge da relação funcional e dinâmica líder-liderado, levando em conta os aspectos conceituais de dominação, carisma e

legitimidade, a discussão proposta neste texto busca destacar a relação das teorias de liderança com a possível dependência da clientela pelas organizações burocráticas. Isso poderia justificar a tendência paradoxal ao desequilíbrio entre os processos de burocratização e desburocratização, tão fundamentais para a manutenção da identidade destes tipos de organização, e que desvirtuaria a essência do tipo de dominação proposta por estas teorias e seus respectivos objetivos.

Portanto, torna-se relevante partir do entendimento do termo dominação e como se dão seus desdobramentos nas organizações.

2. A perspectiva weberiana dos tipos de dominação

O termo dominação é tratado pela perspectiva weberiana como sendo “a probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas (ou todas) dentro de determinado grupo de pessoas. Não significa, portanto, toda a espécie de possibilidade de exercer ‘poder’ ou ‘influência’ sobre outras pessoas” (WEBER, 2004, v. 1, p. 139).

Sobre essa visão, cabe ressaltar aqui o que Weber considera como obediência e legitimidade, para o melhor entendimento sobre o que representa o conceito de dominação:

A “legitimidade” de uma dominação deve naturalmente ser considerada apenas uma probabilidade de, em grau relevante, ser reconhecida e praticamente tratada como tal. Nem de longe ocorre que toda obediência a uma dominação esteja orientada primordialmente (ou, pelo menos, sempre) por essa crença. A obediência de um indivíduo ou de grupos inteiros pode ser dissimulada por uma questão de oportunidade, exercida na prática por interesse material próprio ou aceita como inevitável por fraqueza e desamparo individuais. Mas isso não é decisivo para identificar uma dominação. O decisivo é que a própria pretensão de legitimidade, por sua natureza, seja “válida” em grau relevante, consolide sua existência e determine, entre outros fatores, a natureza dos meios de dominação escolhidos. [...] “Obediência” significa, para nós, que a ação de quem obedece ocorre substancialmente como se este tivesse feito do conteúdo da ordem e em nome dela a máxima de sua conduta, e isso unicamente em virtude da relação formal de obediência, sem tomar em consideração a opinião própria sobre o valor ou desvalor da ordem como tal. (WEBER, 2004, v. 1, p. 140)

Vê-se, então, que na obra de Weber os termos “dominação” e “legitimidade” caracterizam a possibilidade ou não de alguém determinar ou impor sobre outra pessoa a sua vontade própria, de forma que, a pessoa então dominada aceite

e legítima de forma voluntária a vontade do dominador. Dentre as análises das dimensões do poder, a perspectiva weberiana se preocupa mais com as bases empíricas que fornecem a compreensão sobre como as pessoas aceitam a legitimidade do comando, mesmo que haja nesse processo uma determinada relutância e resistência (SILVA; NETO, 2012; WEBER, 2004; WHIMSTER, 2009).

Nesta mesma ótica, há três tipos de dominação legítima, segundo Weber (2004):

I. Dominação tradicional – baseada na crença sobre as tradições. Prevalece a legitimidade sobre as tradições existentes desde sempre e na legitimidade dos que representam, por estas tradições, a figura de autoridade;

II. Dominação racional (ou racional-legal) – baseada na crença sobre as regras. Prevalece a legitimidade das ordens e do direito de mando dos que são nomeados legalmente para exercer a autoridade;

III. Dominação carismática – baseada na crença sobre o extraordinário. Prevalece a legitimidade da “santidade” ou caráter exemplar, que foge ao cotidiano, e a legitimidade das ordens criadas dos que representam a figura de autoridade.

Embora todas sejam consideradas dentro da teoria burocrática, Weber difunde mais o seu pensamento sobre a dominação racional-legal, dado o seu efeito de padronização. Por seu caráter estabelecido basicamente sobre a legalidade de normas, regras e padrões universais, a divisão do trabalho e a especialização são características facilmente observáveis na estrutura das organizações, o que, em princípio, faz com que não haja espaço relevante para a iniciativa individual (SILVA; NETO, 2012; WEBER, 2004; WHIMSTER, 2009).

Contudo, Nelson (2010) sustenta que é possível encontrar o desenvolvimento de um consistente processo de liderança dentro dos pressupostos burocráticos das organizações, basicamente valendo-se os líderes de duas ações principais, como 1. Aproveitamento e exploração das imprecisões das regras para maximizar o espaço gerencial, ampliando a função sobre objetivos genuinamente importantes e 2. Facilitação de negociações entre diferentes e diversas partes.

Não obstante estas dominações, discorre-se aqui, em termos teóricos gerais, sobre o pensamento weberiano acerca da autoridade carismática – desde seu nascimento até sua transformação. Este destaque tem sua importância na medida em que se percebe que a dominação carismática vem servindo de base para o desenvolvimento das teorias de liderança.

3. A perspectiva weberiana de autoridade carismática

Segundo o pensamento weberiano, a dominação carismática tem sua origem em eventos externos e internos ao indivíduo (ou ao grupo). Respectivamente, esses eventos podem ser compreendidos como situações referentes às questões políticas e/ou econômicas e situações referentes às questões psíquicas e/ou religiosas. Esta dominação nasce, então, da agitação, da excitação ou entusiasmo que é comum às pessoas em determinado grupo causado por esses eventos, sobre aquilo que é visto como extraordinário, fabuloso, excepcional, que foge ao comum e ao cotidiano. Assim, a crença no carisma pelo seu próprio portador, assim como por aqueles que são fiéis a ele, baseada no extraordinário, torna-se atuante na forma de poder e força (WEBER, 2004).

Quando há um movimento inverso (ou nas palavras de Weber, quando este movimento “reflui”, ou seja, toma um sentido a partir do grupo de pessoas até então carismaticamente dirigido e que busca tornar permanentes as peculiaridades do carisma), esta dominação carismática sofre uma ruptura e passa a ser institucionalizada, perdendo seu foco e sua objetivação:

É então como que mecanizada, ou é imperceptivelmente substituída por outros princípios estruturais ou se confunde e se entrelaça com eles nas formas mais variadas, de modo que chega a representar, dentro da formação histórica empírica, um componente de fato inseparavelmente ligado a eles, muitas vezes irreconhecivelmente desfigurado e somente depurável analiticamente para a consideração teórica. (WEBER, 2004, v. 2, p. 332)

A dominação carismática passa a ser rotinizada, institucionalizada, originalmente instável e inerente aos princípios estruturais. Pode haver a tendência de, tanto no líder como em seus liderados, em manifestar-se o desejo de transformar o carisma de um estado livre e de pura “agração” em uma apropriação permanente da rotina; busca-se regular (ou formalizar) os aspectos extraordinários que são inerentes a

determinadas pessoas em determinadas épocas. Isso, inflexivelmente, acaba por condicionar o carisma às influências externas que o dominam, sobretudo as econômicas, como esclarece Weber. Ainda segundo o autor, a sujeição do carisma às condições da rotina cotidiana modifica seu caráter interno, cujo desdobramento se dá sobre aqueles que são seguidores carismáticos e aqueles que são dominados pelo carisma. Em termos de estrutura, a formalização do carisma faz com que os seguidores carismáticos desenvolvam interesses profissionais, de acordo com seus ideais, enquanto aqueles carismaticamente dominados se tornam verdadeiros “súditos”, submetidos às “ordens” e fiéis às normas (WEBER, 2004).

Mediante este pensamento, Weber esclarece que o carisma passa a se transformar no conteúdo de uma tradição que paulatinamente vai se consolidando. Isto é, a dominação carismática vai assumindo a forma de dogmas ou de regulamentos que, com o passar do tempo, vão se tornando cada vez mais rígidos e tradicionais. Embora o carisma e a tradição sejam mutuamente excludentes, ambos possuem uma relação que explica esse processo de transformação de um para o outro: o poder não está baseado em regras, procedimentos ou regulamentos desenvolvidos sobre um plano e para uma finalidade; ao contrário, o poder de ambos está sobre a crença dos dominados, sobre o “espírito” que impulsiona o grupo, sobre o fundamento em que se apoia a autoridade (WEBER, 2004; WHIMSTER, 2009).

Sobre o processo de perda da essência do carisma, ao passo que se assemelha à tradição, Weber comenta que esta essência parece abandonada de forma definitiva, quanto ao que se trata de seu caráter revolucionário, pois os interesses de todos os detentores do poder se apoderam deste carisma como fundamento de “direito adquirido”, fazendo dele um componente da vida cotidiana (WEBER, 2004).

Um ponto subsequente a este raciocínio no pensamento weberiano, que é de fundamental destaque, é a questão do sucessor do líder no processo de rotinização do carisma. Conceber o termo “carisma” por si só já é suficiente para descartar qualquer possibilidade de eleição, uma vez que a existência ou o reconhecimento do carisma seria o fator essencial. Todavia, a preocupação em buscar um sucessor que possua as características carismáticas torna-se um passo relevante em direção à rotinização do carisma. Os liderados desejam ter entre eles alguém que possua tais características do líder de tal forma que o elejam seu sucessor, isto é, transformam as características

carismáticas em “regras” de maneira que o pretendente seja “qualificado” para a sucessão (WEBER, 2004; WHIMSTER, 2009).

Nos grupos de dominação puramente carismática é perfeitamente compreensível que o próprio líder indique seu sucessor, uma vez que essa ação manifesta a livre dominação fundamentada na “fonte” – no líder – e é uma expressão genuína da manutenção desta forma de dominação. No entanto, caso o líder (portador do carisma) deixe de indicar seu sucessor, os liderados se apropriam deste papel entendendo que lhes é concedido este “direito”, basicamente cabendo aos mais próximos do líder o papel de aclamação de um pretendente. Aqui se vê a livre concepção do conceito de legitimação (WEBER, 2004; WHIMSTER, 2009).

Ao se falar na legitimação, é possível, ainda na perspectiva weberiana, observar os grupos majoritários e minoritários neste processo, uma vez que não se considera efetivamente (ou genuinamente) unânime a aceitação de um líder (ou de uma personagem carismática). Embora na dominação puramente carismática haja também os grupos minoritários, pode-se perceber o esboço de um processo eleitoral, o que não invalida e nem desqualifica este tipo de dominação. Porém, com o tempo, se o carisma vai perdendo a sua essência, este processo eleitoral vai ganhando espaço e se tornando mais rígido, buscando características pré-determinadas para a eleição de um novo líder. Isto basicamente se assemelha a um modelo de dominação tradicional, cuja crença nas qualificações da personagem orienta a escolha que deverá ser tida como certa. A eleição de um novo líder supremo vai assumindo a forma cada vez mais regular, formal, determinada por regras. Uma vez “eleito” o pretendente à figura de dominação suprema, o fundamento carismático é abandonado totalmente (WEBER, 2004).

Cabe ressaltar da mesma forma com que destaca o autor (WEBER, 2004) que a dominação carismática de forma alguma se limita a fases primitivas do desenvolvimento. No entanto, o carisma tem por destino “recuar com o desenvolvimento crescente de formações institucionais permanentes” (v. 2, p. 342) ao mesmo tempo que “todo acontecimento que escapa à rotina cotidiana faz surgir poderes carismáticos, toda capacidade extraordinária desperta a fé carismática, que na vida cotidiana vai perdendo sua importância” (v. 2, p. 342).

Segue-se, então, uma síntese das teorias de liderança, para que seja possível analisar o panorama teórico atribuído à dominação carismática e às possíveis distorções

(ou tendências) já apontadas por Weber, inclusive sobre o aspecto da rotinização do carisma (ou do que é entendido por), de acordo com as premissas de cada teoria.

4. Teorias de liderança: paradigmas e armadilhas

Em termos históricos, podem-se elencar as principais teorias que fazem parte dos estudos científicos da liderança e que buscam explicar e atribuir ao gestor um perfil que possa ser apr(e)endido e praticado para alcançar o sucesso na gestão de pessoas.

4.1 Teoria dos traços

É a teoria cujo foco é identificar qualidades e características pessoais que diferenciam os líderes daqueles que não são (ou não possuem traços). Esse procedimento baseado na psicologia, que busca traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade capazes de descrever os líderes, foi usado ao longo da história sobre figuras e personagens históricos, e essencialmente mais desenvolvido na década de 1930. Alguns pesquisadores defendem que esses traços de personalidade podem ser aprendidos mediante o desenvolvimento de aspectos cognitivos e sociais (BANDURA, 1986; BERGAMINI, 1994).

Por volta dos anos 1990, o modelo que contribuiu para dar avanço a estes estudos que envolvem a análise dos traços foi o modelo *Big Five* de personalidade: derivado do modelo de tipologia de personalidade chamado MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator* – Indicador de Tipos de Personalidade *Myers-Briggs*), o *Big Five* indica cinco dimensões básicas que fundamentam as outras e envolvem as variações mais significativas na personalidade humana. São elas: 1. Extroversão – referente ao nível de conforto de uma pessoa com seus relacionamentos; 2. Amabilidade – referente à propensão de um indivíduo em acatar as ideias dos outros; 3. Conscienciosidade – referente à medida de confiabilidade; 4 Estabilidade emocional – referente à capacidade de uma pessoa em lidar com seu estresse; e 5. Abertura para experiências – referente aos interesses de uma pessoa e seu fascínio por novidades (BARRICK; MOUNT, 1991).

4.2 Teorias comportamentais

São teorias que propõem que o que diferencia um líder de um não líder são comportamentos específicos. Foram desenvolvidas em meados da década de 1940, fomentadas pelas lacunas nos estudos e pesquisas sobre os traços do líder. Além de analisar as características, estas teorias buscaram entender se havia algo específico na maneira como os líderes se comportavam. Após revisão das dimensões identificadas sobre os aspectos comportamentais da liderança, essas teorias levaram ao filtro de duas categorias: estrutura de iniciação e consideração (ROBBINS *et. al.*, 2011; TREVIZAN *et. al.*, 1998).

Sobre a estrutura de iniciação, as teorias comportamentais sugerem como sendo a capacidade de um líder em definir e estruturar o seu próprio papel e o papel de seus liderados, buscando alcançar os objetivos previamente definidos. Esta estrutura possui maior ligação com a organização do trabalho, com a definição das tarefas e metas, com a relação de trabalho. Já sobre a categoria da consideração, as teorias comportamentais sugerem como sendo a capacidade do líder em manter relacionamentos de trabalho cujas características evidenciam confiança mútua, respeito às ideias dos liderados e cuidado (ou zelo) com o sentimento deles. (FILLEY; HOUSE, 1969).

4.3 Teorias contingenciais

Após as questões não respondidas pelas teorias anteriores, na segunda metade do século XX os pesquisadores passaram a focar as influências da situação na qual a liderança é exercida. Essas teorias passaram a sugerir que certos traços de personalidade e certos comportamentos poderiam ser eficazes sob determinada condição “x”, na qual traços “a” e comportamentos “b” seriam mais adequados; o que não significava que sob outra condição “y”, estes mesmos traços “a” e comportamentos “b” seriam tão eficazes quanto. Sob estas questões, quatro principais correntes analisaram o aspecto contingencial (ROBBINS *et. al.*, 2011):

I. Modelo de contingência de Fiedler – é a teoria que sustenta que a eficácia em determinado grupo de pessoas depende diretamente da

adequação entre o estilo do líder na interação com os liderados e o quanto de influência e controle (ou poder) a situação lhe proporciona;

II. Liderança situacional – é a teoria que busca focar o nível de prontidão dos liderados. Ela se detém nos seguidores, nos membros do grupo, e não no líder. Sugere que a liderança eficaz está na escolha, pelo líder, do perfil e estilo que corresponda ao nível de prontidão da equipe;

III. Caminho-meta – é a teoria que sustenta que o papel principal do líder é orientar os liderados no caminho a ser seguido para alcançar as metas propostas, de forma a assegurar que este caminho levará ao alcance das metas que de fato serão importantes para a organização;

IV. Participação e liderança – é a teoria que sugere a determinação de uma sequência de regras para orientar a participação dos liderados no processo decisório, sob a forma e o volume de tarefas. Para esta teoria, o modo como o líder toma as decisões é tão importante quanto o que ele toma como decisão.

4.4 Liderança carismática, transacional e transformacional

As correntes teóricas contemporâneas tratam de um desenvolvimento comum, pois analisam a liderança sob a ótica da inspiração referente às palavras, ideias e comportamentos. São teorias que sustentam uma liderança baseada sobre a capacidade do líder em inspirar e transformar seus liderados. A base dessas teorias mostra que os liderados tendem a atribuir capacidades heroicas ao líder quando se deparam com determinados comportamentos, palavras ou ideias que julgam serem particulares, não encontradas em outras pessoas (YUKL, 1989; YUKL; VAN FLEET, 1992).

Aqui, entende-se por carisma a origem da palavra no grego (*charisma*, *charis*) expressa algo como um “dom”, uma “graça”. Algo que não se explica, mas se evidencia. Por este caráter sobrenatural atribuído ao carisma de forma muito comum, o líder torna-se alguém dotado de características únicas, não acessíveis por outras pessoas, e isto justificaria a eficácia da liderança por determinadas personagens detentoras desta qualidade.

O carisma, em sua forma prática nestas teorias, também está muito associado à visão do líder, entendida como uma estratégia a longo prazo para alcançar

os objetivos propostos. Esta visão vem acompanhada pelo risco pessoal, pela disposição do líder em encarar as dificuldades e correr os riscos inerentes ao desafio. Isso dotaria o líder de uma sensibilidade às necessidades da equipe, o que o levaria a um comportamento fora do convencional. Portanto, a visão é a mola-mestra que pode explicar a forma com que os líderes carismáticos influenciam o comportamento e a decisão de seus liderados (BASS, 1985; BENNIS; NANUS, 1988).

Um desdobramento dessas pesquisas sobre a função do carisma no exercício e na eficácia da liderança são os estudos sobre o que é chamado de liderança transacional e liderança transformacional.

Os líderes transacionais são aqueles que promovem esclarecimento das funções e das exigências da tarefa, motivando seus liderados a alcançarem os objetivos, sempre recompensando os esforços praticados àqueles que alcançam suas metas. Já os líderes transformacionais são aqueles que inspiram os liderados a transcenderem seus interesses próprios em prol do interesse coletivo, causando grandes impactos e mudanças pessoais nesses liderados (BASS, 1990).

Estas teorias, apesar de focar temas específicos, são complementares umas das outras. Um líder puramente carismático pode compartilhar sua visão de mundo com seus liderados, enquanto o líder transformacional fará com que eles pensem e critiquem esta visão, buscando sempre uma visão e um estado melhor. Mas isso não significa que sejam excludentes, pois um líder transformacional necessita ser carismático, assim como o líder carismático se valerá de características idealizadoras e inspiracionais do perfil transformacional (BASS, 1985; BENNIS; NANUS, 1988).

Embora ofereçam contribuições, é comum que estas teorias apresentem obstáculos quanto à sua comprovação e generalização. Apesar de terem em comum algumas definições que denotam a mesma perspectiva sobre a capacidade de influenciar pessoas, grupos e coletividades, ainda não é fato que exista uma elaboração teórica consistente quanto aos desdobramentos no âmbito organizacional e social (SANT'ANA *et al.*, 2009).

Não obstante que estas teorias têm contribuído para a análise da eficácia da liderança, elas se apresentam também como tendentes a um extremismo que pode levar à mistificação do líder ou a um demasiado reducionismo. São armadilhas que devem ser observadas em todas estas teorias consideradas até o momento, desde a teoria dos traços

até as mais contemporâneas com base no carisma, pois muitos dos estudos têm se lançado a estes extremismos no afã de encontrar as repostas para as lacunas remanescentes.

4.5. Paradigmas e armadilhas

Ouimet (2002) analisou os estudos de liderança sobre as concepções de cada teoria e chegou à conclusão de que estes estudos se enquadram em diferentes paradigmas, que tendem a ser explorados epistemologicamente de forma perigosa, causando certos extremismos. Para este autor, os conhecimentos produzidos pelos estudos científicos do fenômeno da liderança de fato trazem suas contribuições, ao mesmo tempo que trazem com eles uma armadilha que ele chama de entusiasmo heurístico, isto é, a adoção de uma verdade provisória como sendo resposta às questões ainda não respondidas, transformando as premissas de cada teoria em equações, habilidades, filosofia de vida ou simplesmente expressão da psique dos líderes de forma demasiada e curiosamente simples.

Estes paradigmas podem ser classificados da seguinte forma (OUIOMET, 2002):

I. Paradigma racionalista – considera a liderança como um algoritmo, uma equação racional cujo resultado advém da combinação do modo intelectual de apreensão da realidade e do modo objetivo de avaliar as informações obtidas. A principal armadilha do extremismo das teorias neste paradigma está no intelectualismo, quando todos os estudos que se baseiam em resultados quantificáveis, evidências lógicas, fazem com que a liderança seja uma ação pensada, calculada, de acordo com a articulação intelectual sobre a leitura dos dados do ambiente, ignorando o aspecto intuitivo, casual e subjetivo do fenômeno;

II. Paradigma empírico – considera a liderança como uma habilidade que manipula de forma eficaz as ferramentas de mobilização. Não deixa de ser um prolongamento experimental do paradigma racionalista, uma vez que considera a liderança como uma habilidade que emerge de comportamentos que são experimentados e apreendidos no campo. São modelos e teorias que fazem associações deterministas à liderança, fazem

correlações entre as variáveis de “causa e efeito”. A principal armadilha do extremismo das teorias neste paradigma está no reducionismo, não importando a problemática, mas sim as correlações entre os fatores identificados na situação, transformando a liderança na habilidade de manipular e trabalhar essas correlações;

III. Paradigma sensacionista – considera a liderança como um hábito de produzir sensações através da filosofia de vida do líder. São os valores e crenças pessoais do líder que servem como fator de mobilização das pessoas em prol de um objetivo. Basta haver qualidades que reforcem a confiança, a superação, a transparência etc., que a liderança é atribuída como fator de mobilização. A principal armadilha do extremismo das teorias neste paradigma é o simplismo, pois as pessoas possuem uma tendência natural de mostrar aquilo que têm de melhor. Ninguém fica confortável em exibir seus defeitos, e por isso a atribuição da eficácia da liderança apenas a observações positivas de uma personagem torna-se dramaturgia organizacional;

IV. Paradigma dogmático – considera a liderança como outro algoritmo, desta vez uma equação subjetiva cujo resultado advém da combinação do modo intelectual de apreensão da realidade e do modo subjetivo de avaliar as informações obtidas. É uma expressão da psique. A característica dogmática do paradigma advém justamente da questão psíquica sobre o fenômeno da liderança, cuja explicação não pode ser realizada através de método científico, segundo as exigências da academia. A principal armadilha do extremismo das teorias neste paradigma é o misticismo, imprevisível e sem conexão aparente.

As observações de Ouimet (2002) dão uma relevante contribuição para uma análise teórica das tendências que cada teoria de liderança assume. Essas teorias, cada qual com suas particularidades, aparentam um possível paradoxo organizacional quando correlacionadas com as estruturas das organizações burocráticas.

5. (Des)Burocratização e liderança: uma reflexão teórica

Partindo dos apontamentos do modelo weberiano, são observadas características nas quais a burocracia representa o meio de transformar uma ação comunitária em ação societária, ordenada de forma racional, sendo, portanto, como forma de socialização, um instrumento de poder (PIZZA JR, 1984). São destaques:

- uma organização contínua de cargos, delimitados por normas;
- uma área específica de competência: esfera de obrigações no desempenho de funções e atribuição, ao responsável, da necessária autoridade para desempenho das funções;
- hierarquia;
- normas de conduta;
- separação da propriedade dos meios de produção e da administração;
- documentação e arquivo.

Historicamente no Brasil, é possível apontar observações nas quais as organizações assumiram características do modelo weberiano, frente ao processo de modernização que a industrialização trouxe consigo. Na década de 1930, em um primeiro momento, pode ser destacada a busca pela modernização do aparato administrativo do Estado através da criação do Dasp, com intuito de implementar métodos de trabalho baseados no modelo weberiano (WAHRLICH, 1974).

Em um segundo momento, a partir da II Guerra Mundial, a difusão da ideologia capitalista pode ser observada na busca para se acelerar e generalizar a industrialização, com ideias associadas à racionalidade weberiana (DREIFUSS, 1981). De acordo com Rodrigues e Sá (1984), a elite responsável pela ação de difundir a ideologia capitalista era composta de empresários multinacionais, altos funcionários da administração pública e técnicos de empresas estatais e militares, cuja articulação se deu de forma a atuar em centros de poder, como, por exemplo, por meio da participação na direção de multinacionais, associações de classe, cargos-chave do governo e empresas de consultoria tecno-empresarial.

Os modelos de administração após a II Guerra Mundial foram introduzidos não apenas no setor privado, como também no setor público por meio de reformas que apresentavam ênfases na expansão do sistema do mérito, treinamento de funcionários,

planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competências e controle (RODRIGUES; SÁ, 1984; WAHRLICH, 1974).

Partindo desse resgate histórico do processo de industrialização/burocratização, surgem discussões que apreendem a burocracia em termos de disfunções, sobretudo no que se refere aos aspectos de autoridade, rigidez, geração de rotina e opressão.

Covre (1980) resgata a crítica de Crozier (1960) ao modelo weberiano ao analisar o processo de burocratização, que acompanha a modernização das organizações. A crítica aqui posta é de que os subordinados, dentro do modelo burocrático, sejam estimulados a tomar posições nas decisões a serem cumpridas.

Destaca-se, nesse sentido, o seguinte trecho:

Voltado para as características dessas organizações, concentra sua atenção no exame da repartição de poder e nas estratégias usadas pelos indivíduos ou grupos neste empreendimento de luta pelo poder. Observa que em nossa época a função diretiva e as relações de poder deixaram de ser intocáveis. Inclui os próprios operários no corpo burocrático, pelo menos em termos de tendência. Afirma que as organizações modernas revelam alto nível de precisão, como exigência estrutural dos grandes monopólios, e também possuem um sistema burocrático de tendência centralizadora e impessoal que são formas de acabar com o arbítrio e de reduzir os riscos. Declara ao mesmo tempo ser impossível acabar com toda a incerteza. O protagonista do processo é a racionalização que tem como eixo a incerteza. Assim, este mínimo de risco aparece como fator de possível autonomia e jogo de poder no interior do corpo burocrático. (Neste sentido, mesmo os operários dessas grandes organizações poderiam servir-se dela para fazer valer seus interesses.) Processa-se, entretanto, um círculo vicioso, no qual cada uma destas situações de incerteza intensifica a impessoalidade e a centralização. (COVRE, 1980, p. 47)

Algumas proposições podem ser observadas, como ideia de coparticipação de todos pela distribuição de poder, crítica à impessoalidade e influência nas decisões de poder (COVRE, 1980).

O que o processo de modernização dos modelos de administração trouxe consigo é que, até os anos 1960, havia a suposição de que as organizações burocráticas englobariam todas as características do tipo ideal. Após esse período, outros estudos apresentaram evidências de que as organizações burocráticas diferem entre si.

Nesse sentido, há dois caminhos: um no sentido do poder uniformizante das multinacionais e na força da tecnologia, na lógica do industrialismo, e outro no sentido da importância à cultura como fator responsável pelas particularidades das

organizações. Para a lógica do industrialismo, o processo de industrialização traz desenvolvimento tecnológico, crescimento organizacional, diversificação e produção em grande escala. Estes fatores exigiriam mais racionalidade da administração, o que supõe que as sociedades em desenvolvimento tendem a assimilar estruturas e padrões das sociedades mais avançadas, não obstante as particularidades do sistema político e características culturais, ao tempo que a diversificação e a concorrência imprimem pressões que levam à formação de alianças, por exemplo (RODRIGUES; SÁ, 1984).

Estes fatores, cujos impactos incidem diretamente na reformulação da estrutura das organizações, demandam uma administração mais profissionalizada, substituindo o controle pessoal por regras e procedimentos formalizados. Nesse sentido, algumas críticas ao processo de burocratização e ao industrialismo se apresentam em diversos aspectos, como, por exemplo, aquela que argumenta que o ajustamento da organização ao ambiente é coberto pela ação dos membros, isto é, as decisões seriam tomadas de acordo com os significados culturalmente determinados que estes membros atribuem às exigências ambientais (SILVERMAN, 1970; RODRIGUES; SÁ, 1984).

A questão emergente a partir do desenvolvimento industrial, que afeta as organizações do setor público e privado, pode ser compreendida como uma associação direta entre a dimensão e o processo da burocratização. Supõe-se, a partir das observações históricas, que toda organização, uma vez atingindo determinada dimensão, tende a burocratizar-se. Nessa perspectiva, quanto maior a dimensão da burocratização, menor a dimensão humana, e com ela o indivíduo dentro da organização limita-se ao cumprimento de regulamentos e procedimentos, cedendo lugar à padronização para sobreviver em meio ao ambiente.

Tal constatação, no entanto, carece de uma melhor compreensão da dinâmica das organizações dentro do que se considera por burocratização.

As organizações burocráticas se distinguem de outros grupos sociais através da interação contínua que essas organizações promovem com seu meio ambiente. As principais características desses tipos de organizações e que marcam essas distinções são a especialização das funções, predominância de normas, regras e regulamentos e o caráter racional e impessoal sobre os objetivos estabelecidos. Para permanecer com estas características estruturais, as organizações burocráticas precisam manter um equilíbrio dinâmico com o meio com o qual se relacionam (EISENSTAD, 1976).

O primeiro fator de equilíbrio se refere à manutenção da autonomia e caráter próprios em uma organização burocrática. Seus objetivos precisam estar contidos dentro das características básicas estruturais que diferenciam esta organização de outros grupos sociais, mantendo a direção por aqueles legitimamente autorizados para a tomada de decisão. O segundo fator de equilíbrio se refere ao processo de burocratização, ampliando a regulamentação e normatização de diferentes áreas sociais, desvinculando os objetivos dos benefícios puramente sociais (ou assistenciais) e tornando-os vinculados aos interesses da organização. Por fim, o terceiro fator de equilíbrio se refere ao processo de desburocratização, desvirtuando objetivos e atividades do processo de burocratização em favor dos interesses particulares de certos grupos ou partes interessadas (EISENSTAD, 1976). Com base neste terceiro fator, desburocratizar significaria, de acordo com Pizza Jr. (1984):

- uma organização sem cargos;
- inexistência de especialização: ausência de obrigações, ausência de autoridade e indefinição dos instrumentos;
- abolição da hierarquia;
- extinção de normas de conduta;
- Junção da propriedade dos meios de produção e da administração;
- envolvimento pessoal e parcialidade de atitudes;
- inexistência de documentação e arquivo.

Ainda segundo Eisenstad (1976), burocratização e desburocratização podem ocorrer simultânea e paralelamente nas organizações burocráticas:

Assim, por exemplo, uma utilização crescente da organização burocrática e a extensão de sua esfera de atividades para fins de controle político poderiam ser acompanhadas de um desvirtuamento de suas normas para atender àquelas conveniências. A possibilidade da ocorrência simultânea desses desenvolvimentos é explicada pelo fato de que uma burocracia estável orientada para a prestação de serviços (o tipo de burocracia descrita no tipo ideal weberiano) se baseia na existência de algum equilíbrio ou *modus vivendi* entre autonomia profissional e controle social (ou político). (EISENSTAD, 1976, p. 85)

Antes de dar continuidade à reflexão que tem por base o raciocínio dos processos de burocratização e desburocratização, cabe abrir uma janela para resgatar as diferenças entre os diferentes tipos de dominação.

Ficam em destaque as características da autoridade tradicional como sendo aquelas baseadas sobre a tradição e na prática (ou nas formas) de controle originada(s) no passado. Torna-se o oposto da autoridade racional-legal, pois nesta os papéis dos subordinados são claramente definidos, com funções específicas e baseadas estritamente sobre regras prescritas, enquanto naquela os papéis são fluidos. Já a autoridade carismática destaca-se de ambas as outras por sua particular volatilidade, uma vez que esta autoridade recai sobre a figura de uma única pessoa. Weber não explora em suas obras sobre as possíveis características do caráter de um líder de autoridade carismática, mas, sim, aborda preferencialmente a relação entre líder e liderado e o contexto desta ação, o que, conseqüentemente, leva ao estudo da organização decorrente deste modelo de autoridade (SILVA; NETO, 2012).

Talvez seja possível inferir que o fato de Weber não desenvolver esboços sobre o caráter da autoridade carismática pode ter influenciado outros autores a buscar esta revelação, contudo, almejando formatá-la e prescrevê-la para que, de certa forma, haja uma padronização (ou regulação) deste perfil de autoridade com fins ao atendimento dos objetivos organizacionais, desconsiderando o contexto, tempo e espaço.

Retomando o raciocínio dos processos de burocratização e desburocratização, pode-se observar indícios nas teorias de liderança que mostram a tentativa de rotinizar o carisma, sem atentar prudentemente para o caráter da relação dinâmica entre líder e liderado dentro do contexto organizacional, que, de forma essencial, é influenciado pela relação social. Os destaques que Ouimet (2002) faz em relação aos possíveis radicalismos existentes nos paradigmas de liderança dão indícios sobre as possíveis influências que podem incidir diretamente no equilíbrio dinâmico entre a organização burocrática e seu meio ambiente.

A amplitude da função gerencial e a capacidade de negociação inerentes ao perfil carismático dentro das molduras burocráticas, sustentadas por Nelson (2010), não se mostram associadas à intencionalidade de rotinizar o carisma, mas oportunizam o equilíbrio entre burocratização e desburocratização no espaço interno das organizações burocráticas.

Aparentemente há um certo paradoxo organizacional quando se trata de desenvolver teorias de liderança que, de uma forma ou de outra, tendem a se enquadrar

em um dos paradigmas e a se arriscar a seus respectivos extremismos. Daí, ao se falar em uma determinada teoria de liderança, principalmente aquelas que em suas premissas fundamentam-se sobre o carisma, nota-se uma certa ruptura com o caráter revolucionário, que prega contra uma organização do trabalho que pende para a injustiça social e organizacional, em favor dos interesses inerentes aos objetivos fundamentais desta mesma organização que outrora julgava-se ser exploradora, mas que agora deve ser preservada, contudo, segundo os interesses de grupos específicos.

A questão que fica é compreender quais os pressupostos que de fato as teorias de liderança assumem e como se dá intrinsecamente o paradoxo da (des)burocratização; se há uma busca por se rotinizar as possíveis características carismáticas, maximizando a impessoalidade em favor da preservação imparcial dos objetivos organizacionais, contudo, com vistas à manutenção dos interesses particulares de determinadas classes ou grupos na “coxia”, ou se há uma busca pelo caráter revolucionário em direção da função social a que se propõe cumprir, entretanto, formatando pela prescrição o que (e como) pode ser e como se deve formar o caráter carismático, fazendo-se perder sua essência. Esta problemática está diretamente associada ao desequilíbrio na dinâmica organizacional provocado pelo vínculo do processo de desburocratização aos diferentes tipos de dependência de clientela.

A proximidade entre as estruturas das organizações burocráticas e as teorias emergentes de liderança parece estar ganhando cada vez mais consistência, curiosamente. As possibilidades de se emergir uma nova autoridade carismática em meio aos processos de autoridade racional-legal aparentam uma normalidade que chama a atenção pelo simplismo e reducionismo.

De certo, como visto, o equilíbrio entre os processos de burocratização e desburocratização é desejado para a permanência desses tipos de organização. Todavia, após se abordar e discutir teoricamente estes conceitos, seria possível que as teorias de liderança baseadas na obediência e legitimidade aos ideais de uma só pessoa de fato têm contribuído para que os objetivos organizacionais sejam consolidados? Ou seria possível que essas mesmas teorias, com tendências claras à rotinização, formalização e legalização, buscam favorecer o atendimento aos objetivos de certos grupos com posições políticas e econômicas determinantes? Há que se deixar esclarecido que se considera inerente aos objetivos organizacionais não apenas o cumprimento às metas do

capital, mas sim a assunção de uma posição que visa atender ao contexto em que a organização está inserida, equilibradamente nos aspectos político, econômico e social. Por conseguinte, depreende-se de que privilégios trata a segunda questão.

Conforme Eisenstad (1976), quanto maior a dependência da clientela, maior a necessidade de aperfeiçoamento na comunicação e maior a necessidade de atendimento de objetivos que não necessariamente vão ao encontro dos objetivos fundamentais da organização; quanto maior a dependência de poder político e econômico, maior será a tendência em submeter-se aos interesses e exigências dos detentores destes poderes.

Teoricamente, pode-se propor uma análise da seguinte forma: quanto maior a dependência da clientela e dos poderes econômicos e políticos, maior será a pressão dinâmica relacional sofrida pela organização para atender às exigências desta dependência. Essa pressão relacional gera uma instabilidade organizacional, promovendo uma esfera de crise muito propícia para a emergência de novos modelos de liderança. Emoldurado pelos processos racionais-legais, o desenvolvimento de uma autoridade carismática emerge nas lacunas entre a prescrição e a realidade em meio à crise, buscando ampliar a capacidade gerencial de promover a mudança e mediar negociações, principalmente nos aspectos de influência sobre o direcionamento das ações individuais, o que proporcionaria um clima organizacional seguro e uma relação social estável sobre as pessoas.

Uma vez emergindo um novo modelo de liderança, suas características tendem à rotinização, buscando a manutenção e formalização deste tipo de dominação, com vistas a uma nova estabilidade organizacional que vai ao encontro dos objetivos fundamentais da organização. Este processo de burocratização busca, também, formatar e prescrever as características carismáticas que proporcionam uma relação social estável de forma que contribuam para os objetivos organizacionais.

Ao mesmo tempo que emerge um novo modelo de liderança, e este tende ao processo de burocratização, as pressões sofridas pela dependência da clientela ou dos poderes políticos e econômicos que incidem mais fortemente na organização determinam o caminho inverso, desburocratizando processos e valendo-se da autoridade carismática de forma a atender aos interesses de determinados grupos – mais especificamente destes grupos a que se deve esta dependência. Assim, a emersão de

novos modelos de liderança configuraria o paradoxo da (des)burocratização, com aparência de desenvolvimento de um determinado processo em que, na verdade, sua essência pertenceria a outro, contraditoriamente.

Não haveria, neste cenário, o equilíbrio entre os processos de burocratização e desburocratização de forma a manter a identidade da organização burocrática. Isso implicaria a constatação de que as teorias de liderança, uma vez tendendo aos extremismos paradigmáticos, podem se travestir de um processo de burocratização (imparcial, prezando pela prescrição e formatação de um perfil que favoreça os objetivos fundamentais da organização), quando na realidade visam à desburocratização (parcial, prezando pelo atendimento aos objetivos do poder determinante, ainda que seja necessário subverter os objetivos fundamentais da organização).

Em momentos de crise na relação entre a organização e seu meio ambiente, a liderança entendida como um algoritmo (racionalista), como uma habilidade (empírico), como um conjunto de qualidades (sensacionista) ou como uma psique (dogmático), na realidade, pode não apenas ser considerada como tendências em transformar o extraordinário em rotina e prescrição, mas sim em propiciar mudanças organizacionais que visam ceder às pressões de clientela ou de poderes políticos e/ou econômicos. Resta o questionamento sobre o processo de tradicionalização do carisma, se na verdade não representaria um processo mentoriado pelos detentores do poder.

Observa-se mais claramente nesta análise como o caráter revolucionário do carisma tende a perder sua essência a partir do momento em que sofre a rotinização das características de liderança, e mais ainda quando este processo busca favorecer determinados grupos específicos. Este cenário não distorce tão somente a essência do carisma, mas também desvirtua os fundamentos da organização burocrática.

Seriam as teorias de liderança essencialmente novos modelos de tentativa de resgate, em favor do equilíbrio dinâmico, que favoreceriam o tipo ideal weberiano de burocracia, ou seriam elas novas propostas de modelos de institucionalização do carisma, em favor do atendimento de determinados poderes que se apropriam dele como “direitos adquiridos”?

Dessa forma, fica a reflexão teórica sobre as premissas a que se submetem as teorias de liderança desenvolvidas no decorrer dos anos e a tendência em se formatar as características que definem o perfil de um líder nas organizações burocráticas.

6. Considerações finais

Esta reflexão teórica teve por objetivo levantar questionamentos críticos sobre quais objetivos as teorias de liderança se propõem a cumprir dentro das organizações burocráticas e, conseqüentemente, que caminhos desejam tomar. Mais ainda, questionar sobre quais seriam os níveis de dependência de clientela e quais as conseqüências que se dispõem a assumir, submetendo-se a esta dependência, sobre o contexto social, político e econômico.

É possível que haja cenários que sugerem diversos fatores interdependentes entre as organizações e os meios onde estão inseridas. Dentre esses cenários, as teorias de liderança emergem por diversas iniciativas, assim como por diversos objetivos, mas que, de forma geral, incidem sobre a dinâmica na relação entre a organização e seu meio.

A reflexão teórica aqui desenvolvida se deteve em criticar a influência das teorias de liderança nos processos de burocratização e desburocratização, assim como a influência sobre o equilíbrio organizacional, dando indícios de haver um paradoxo que desvirtua as premissas essenciais do carisma e sua rotinização, bem como incide fundamentalmente sobre as estratégias adotadas e sobre o favorecimento de grupos de interesse.

De forma alguma o desprezo pelas teorias de liderança compôs os objetivos desta discussão, pois é assumido que cada qual possui contribuições relevantes para o estudo deste tipo de fenômeno. Tão somente objetivou-se uma discussão crítica que possa vir a contribuir para outras análises e desdobramentos.

É papel de pesquisas posteriores analisar com mais profundidade as articulações entre os conceitos aqui abordados, confirmando-as ou não, parcial ou totalmente, de forma que possam contribuir com o avanço científico sobre teorias de liderança, estruturas organizacionais, processos de burocratização e desburocratização, e, quiçá, sobre os possíveis desdobramentos nas relações de trabalho.

Referências

BANDURA, A. **Social Foundations of Thought and Action: a Social Cognitive Theory**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1986.

BARRICK, M.; MOUNT, M. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: a Meta-Analysis. **Personnel Psychology**, v. 44, p. 1-26, 1991.

BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, B. M. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics**, Oxford, v. 18, n. 3, p. 19-31, Oct./Dec. 1990.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: a administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

COVRE, M. L. M. Uma discussão teórica: ideologia neocapitalista e processo de burocratização. **Rev. Adm. Empres.** [online], v. 20, n. 1, p. 43-61, 1980.

CROZIER, M. **El Fenómeno burocrático**. Buenos Aires: Amorroutu, 1960. v. 2.

DREIFUSS, R. A. **1964: a conquista do Estado; ação política, poder e golpe de classe**. Petrópolis: Vozes, 1981.

EISENSTADT, S. N. Burocracia, burocratização e desburocratização. In: CAMPOS, E. (Org.). **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

FILLEY, A. C.; HOUSE, R. J. **Managerial Process and Organizational Behavior**. Glenview: Scott Foresman and Company, 1969.

KOTTER, J. P. **A Force for Change: how Leadership Differs from Management**. Nova York: The Three Press, 1990.

KOTTER, J. P. “What Leaders Really do”. **Harvard Business Review**, v. 79, p. 103-111, May/June 1990.

KNICKERBOCKER, I. **Liderança**: uma conceituação e algumas implicações. **RAE**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 137-161, set./dez. 1961.

MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.

NELSON, R. E. Líderes e autoridade. In: NELSON, R. E.; SANT’ANNA, A. S. **Liderança entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 117-146.

OUIMET, G. As armadilhas dos paradigmas de liderança. **REA**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 8-16, abr./jun. 2002.

PIZZA JR, W. Burocracia(s) e (des)burocratização. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 18(3), p. 4-17, jul./set. 1984.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

RODRIGUES, S. B.; SÁ, R. C. R. Estrutura organizacional brasileira: aplicação do modelo de Aston e implicações metodológicas. **Rev. Adm. Empres.** [online], v. 24, n. 4, p. 158-174, 1984.

TREVIZAN, M. A. *et al.* Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 5, p. 77-82, 1998.

SANT’ANA, A. S. *et al.* Liderança: afinal, o que pensam os acadêmicos brasileiros sobre o tema? In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, II, 15 a 17 de novembro de 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2009.

SILVA, A. S.; NETO, A. C. Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. **RAM**, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 20-47, nov./dez. 2012.

SILVERMAN, D. **The Theory of Organisations**. New York: Basic, 1970.

WAHRLICH, B. M. S. Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 5, p. 27-75, 1974.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. São Paulo: Editora UnB, 2004. v. 1 e 2.

WHIMSTER, S. **Weber**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

YUKL, G. Managerial Leadership: a Review of Theory and Research. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 251-189, 1989.

YUKL, G.; VAN FLEET, D. Theory and Research on Leadership in Organizations. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.