

## **A Atualidade da Epistemologia Weberiana: Uma Aplicação dos seus Tipos Ideais**

Autoria: Sérgio Alves

**Resumo.** A concepção de tipo ideal é um aspecto básico da doutrina epistemológica de Max Weber. O tipo ideal não interessa como fim em si mesmo, mas como um meio de conhecimento em relação ao qual se analisa a realidade, permitindo ao investigador analisar determinado fenômeno, examinando a proximidade ou o afastamento da situação concreta pesquisada (tipo real), em relação ao tipo ideal correspondente. Isso ocorre por meio do confronto entre o não-real e o real, entre o idealizado e o empírico. Considera-se que os elementos constitutivos dos tipos ideais podem ser tratados como variáveis de um sistema analítico passíveis de serem associadas em diversos graus. Este texto é desenvolvido em duas partes principais, além da Introdução e das Considerações Finais. A primeira discute os tipos de ação social e as formas de dominação legítimas sob a perspectiva weberiana. A outra parte apresenta uma aplicação da abordagem dos tipos ideais a partir de uma breve descrição do modelo multidimensional de Alves (2002), cuja configuração básica é a organização empresarial do tipo equiparativo-adaptadora que tem como componentes estruturais a liderança com traços carismáticos mitigados, o patriarcado renovador e a burocracia flexível.

### **Introdução**

A concepção de tipo ideal é um aspecto básico da doutrina epistemológica de Max Weber e refere-se a uma construção parcial da realidade em que o pesquisador seleciona um certo número de características, ressalta um ou vários elementos observados e constrói um todo inteligível, entre vários outros possíveis. O tipo ideal é obtido mediante o encadeamento de um conjunto de fenômenos isoladamente dados, que se ordenam segundo pontos de vista unilateralmente acentuados, a fim de se formar um esquema homogêneo de pensamento. Nas palavras de Munch (1999: 193), “um tipo ideal é a seleção arbitrária das características de um fenômeno a partir das inúmeras qualidades presentes na realidade, sem nenhuma tentativa de colocá-lo em uma relação superordenada”.

Esse construto não é uma norma prática para a ação, visto que é impossível encontrar empiricamente este quadro típico em sua pureza conceitual; ele exhibe um grau de limpidez teórica sem contraparte possível na realidade. A moldura do pensamento ‘ideal’ é a construção de relações objetivamente possíveis, em um sentido puramente lógico, diferente da realidade ‘autêntica’, e não serve de esquema em que se possa incluir esta realidade. Tem o significado de uma construção puramente idealizada, uma abstração orientada pelos valores do pesquisador, em relação aos quais se estuda um determinado fenômeno a fim de esclarecer-se o conteúdo empírico de alguns dos seus elementos constituintes (Aron, 1993; Merquior, 1990; Saint-Pierre, 1995).

O tipo ideal, por conseguinte, nada tem de ‘exemplar’, nem de ‘dever ser’; tampouco é uma hipótese, embora possa apontar caminhos para a sua formulação. Ele não interessa como fim em si mesmo, mas como um modelo, como um meio de conhecimento em relação ao qual se analisa a realidade, permitindo ao investigador, em cada caso particular, aproximar-se cognitivamente do fenômeno em análise, examinando a proximidade ou o afastamento da situação concreta pesquisada (tipo real), em relação ao tipo ideal correspondente (Cavalcanti, 1977; Domingues, 2000).

Alguns autores, como Kalberg (1994) e Segady (1987), consideram a adoção do tipo ideal como uma alternativa importante para definir mais claramente casos empíricos e assinalam que

ele nos serve de ‘mapa’ para realçar a transição de significados subjetivos para o conhecimento objetivo.

Nesse sentido, Weber (1974: 345) esclarece que, com os tipos ideais, “não desejamos forçar esquematicamente a vida histórica infinita e multifacetária, mas simplesmente criar conceitos úteis para finalidades especiais e para orientação”.

Assim sendo, desde que seja usado como uma ferramenta para uma aproximação inicial com um objeto a ser estudado, o tipo ideal é um valioso instrumento para a exposição preliminar de um dado fenômeno, além de possuir um certo valor heurístico. A sua utilização pode auxiliar a compreensão de determinados aspectos que interessam para uma situação específica em análise, por meio do confronto entre o não-real e o real, entre o idealizado e o empírico. As semelhanças, divergências ou contrastes identificados ajudam a descrever, interpretar e esclarecer a realidade pesquisada.

Uma esclarecedora síntese para o entendimento do tipo ideal é dada por Cohn (1979: 128):

*O tipo ideal é um conceito ‘caracterizador’. Ele não se aplica aos traços médios ou genéricos de uma multiplicidade de fenômenos, mas visa a tornar o mais unívoco possível o caráter singular de um fenômeno particular. Seu princípio básico é genético: tais ou quais traços da realidade são selecionados e associados no tipo na estrita medida em que a ordem de fenômenos a que se refere é significativa para o pesquisador, porque permite formular hipóteses acerca da influência causal sobre o modo como se apresentam contemporaneamente certos valores a que o pesquisador adere; em suma, trata-se de examinar a ‘responsabilidade’ histórica do tipo em face daquilo que importa ao pesquisador.*

### **1. Ação social e dominação sob a perspectiva weberiana**

#### **1.1 – Tipos de ação social**

A importância da ação humana, como variável crucial para a análise sociológica, levou M. Weber a elaborar uma taxionomia das formas de ação social, em que focaliza a ação voluntarista como uma variável primária (Levine, 1997). Em sua tipologia da ação social ele distingue quatro tipos ideais, embora “sem lançar luz sobre suas mútuas relações” (Munch, 1999: 190): a ação racional no tocante aos fins, a ação racional com relação a um valor, a ação afetiva, a ação tradicional.

A ação racional com relação a fins, que corresponde à racionalidade instrumental, funcional ou técnica, é um tipo de ação consciente, calculada e deliberada. O indivíduo avalia fins alternativos, confronta os fins escolhidos frente a possíveis efeitos e orienta-se em relação a eles, atento ao imperativo de adequar condições, recursos e meios àqueles fins. Corresponde, ilustrativamente, à ação do engenheiro que constrói uma ponte ou do empresário que quer ganhar uma concorrência. Nesses casos, a ação é instrumentalmente racional pelo fato do agente conceber claramente seu objetivo e adequar os meios e recursos disponíveis para atingi-lo da maneira mais eficiente. A propósito, observa Reis (2000: 306), com propriedade: “a eficiência supõe fins dados para que se possa indagar a respeito da mobilização mais adequada dos meios disponíveis para alcançá-los”.

Por outro lado, a ação racional com relação a um valor é uma ação ditada pelo mérito intrínseco do valor que a inspira, e a atenção concedida ao significado do ato em si é maior do que a reflexão sobre as suas consequências. É uma conduta que testemunha fé em um valor e cuja racionalidade decorre de uma orientação fundada em um critério superior.

A ação afetiva, por sua vez, é determinada por estados emotivos do agente e “quase transborda os marcos do caráter social da ação” (Kramer, 2000: 217). Corresponde a uma ação

predominantemente sentimental do indivíduo em uma determinada circunstância e não em relação a um objetivo ou a um sistema de valores. É, por exemplo, a agressão em uma partida de futebol de um jogador contra o juiz ou um colega, por se deixar levar por uma pressão emocional irresistível.

Finalmente, a ação tradicional é aquela estabelecida a partir de costumes consagrados no tempo. Essa ação habitual e não dotada de intencionalidade corresponde à hierarquia mais baixa, em relação às outras.

Na ação tradicional e na ação afetiva, em contraste com a ação racional em relação a fins, é praticamente nula, ou bastante escassa, a disposição do sujeito para o esforço de avaliação sistemática de seus efeitos (Aron, 1993; Ramos, 1966). Ademais, ambas estão na fronteira daquilo que seria um ‘comportamento com sentido’, pois nelas pode-se encontrar um componente puramente reativo ou automático, cuja determinação causal escapa à explicação interpretativa (Gusmão, 2000).

De qualquer modo, o pesquisador precisa estar atento para focalizar as relações entre os agentes para captar empiricamente o sentido que eles emprestam à sua ação (Kramer, 2000). É a partir dessas relações que ele pode melhor vislumbrar a noção de dominação que fundamenta a construção das estruturas puras de domínio.

## 1.2 - Tipos de dominação

Para Weber, o conceito de poder é impreciso e amorfo, porquanto toda uma sorte de constelações de interesses pode colocar alguém na posição de impor a sua vontade em uma dada situação. Assim, ele propõe o conceito de dominação, um caso especial de poder, que se refere à probabilidade de se encontrar obediência a uma determinada ordem, o que implica em se ter uma forma de subordinação de sujeitos por outros sujeitos.

A diferença básica entre as duas concepções reside no fato de, no caso do poder, a obediência não é um dever, enquanto que, quando se fala em domínio, a obediência se alicerça no reconhecimento da legitimidade, por parte daqueles que obedecem, das ordens que lhes são dadas.

Assim, para que o domínio possa existir é preciso haver a vontade de uns (dominantes) em influenciar a conduta de outros (dominados) e a expressão desta vontade. Em um estado de dominação “uma vontade manifesta do dominador influi sobre as ações dos dominados de tal modo que estas ações se realizam como se estes tivessem feito do próprio conteúdo do mandato a máxima de suas ações” (Weber, 1999: 191).

Em poucas palavras, para a sociologia weberiana, a motivação para a obediência ou cumprimento de uma determinada ordem e a legitimidade do seu conteúdo podem decorrer de: a tradição, que prescreve a obediência a certas pessoas cujo exercício do domínio se dá sempre de um determinado modo; a consagração do extraordinário, na crença dos dominados no dom (carisma) concedido a certas pessoas excepcionais; um estatuto legal que dominantes e dominados acreditam possuir validade legítima.

### 1.2.1 – O ontem eterno

Uma das variantes do domínio com base na tradição, a estrutura patriarcal, é a forma mais universal e primitiva de legitimidade. Para Alberoni (1991: 500), essa estrutura de domínio fundamenta-se em um “conjunto de regras, valores, princípios, objetivados nas instituições, aprendidos na infância e aplicados em casos concretos que se transmitem às gerações futuras”.

Originalmente, o patriarcado significa a autoridade e controle do pai, ou do homem □ □ mais velho, sobre o grupo familiar, membros da casa e servos domésticos. Ele se assenta na crença da legitimidade de uma autoridade que ‘sempre existiu’. O domínio é exercido pelo patriarca em virtude de seu *status* herdado no seio de uma determinada família.

Essa estrutura é fundada no respeito aos costumes e aos antepassados, e na lealdade pessoal. A solidariedade do grupo familiar do patriarca deriva do fato dos seus membros compartilharem instalações, alimentos e uso de instrumentos de trabalho, e de viverem juntos, com grande proximidade pessoal e dependência mútua.

Nesse tipo puro de domínio se é fiel ao senhor patriarcal devido a sua dignidade intrínseca e se obedece ao conteúdo de suas ordens por elas estarem de acordo com o costume. Quer dizer, corresponde a uma maneira coletiva de agir que o indivíduo perpetua, sem que ninguém lhe peça para fazê-lo.

Não obstante o patriarca esteja comprometido com a tradição que o legitima, é importante sublinhar que essa própria tradição também endossa o seu direito ao exercício, embora limitado, de sua vontade pessoal (Bendix, 1986).

Mais precisamente, o patriarcado se divide em uma área estritamente ligada à tradição (objetiva) e uma outra contendo elementos do livre arbítrio (subjativa). Vale dizer, a vontade do patriarca pode manifestar-se arbitrariamente, em várias situações, de forma bastante elástica, exceto em relação a algumas normas e costumes invioláveis (Weber, 1999).

Essa complexa relação entre tradição e livre arbítrio possibilita classificar o patriarcado em conformidade com uma maior ou menor presença de normas e costumes, ou, inversamente, com uma menor ou maior utilização do livre arbítrio por parte do patriarca.

Em sendo assim, pode-se qualificar o termo patriarca, associando-o às expressões: ‘conservador’, quando prevalece a tradição; ‘reformista’, quando prevalece o arbítrio; ‘renovador’, quando há um certo equilíbrio entre as áreas objetiva (tradição) e subjativa (livre arbítrio).

#### 1.2.2 - “Está escrito, mas eu vos digo...”

No domínio com base na afeição, a estrutura carismática se fundamenta nos ‘chefes naturais’, à semelhança do que ocorre no patriarcado. Contudo, a dominação carismática se assenta em um indivíduo dotado de carisma e personificador de uma missão por ele estabelecida para seus seguidores a partir de sua própria convicção e livre de qualquer influência.

Desde logo, cabe ressaltar, que parece ser mais preciso ao que Weber deseja expressar sobre o carisma (atributo intrínseco, pessoal) a utilização do termo ‘líder’, ao invés de especificamente ‘chefe’ (atributo extrínseco, posicional).

Analogamente, a palavra liderança (propriedade relacional e essencialmente ligada à influência) é preferível ao termo autoridade (posição de superioridade em relação aos subordinados, numa situação de poder formalizado ou legal), posto que este último se refere mais a um sistema de normas racionais-legais que transcende as pessoas, sendo, por conseguinte, de natureza impessoal (Bendix, 1986). Assim, é oportuno registrar o comentário de Merquior (1990: 123): “Weber superpõe os atributos operacionais do carisma com os de liderança”.

Os tipos mais puros de dominação carismática estão associados ao profeta, ao herói guerreiro e ao grande demagogo. Nestas circunstâncias, quem comanda é o líder auto-indicado e quem obedece é o discípulo, o seguidor, o militante. Obedece-se à pessoa do líder, à força que ostenta, e não por conta da posição ocupada em uma hierarquia formalmente estabelecida, ou em virtude de uma dignidade tradicional.

O domínio carismático genuíno possui um caráter subversivo de valores e costumes. Em sua forma ideal típica essa dominação é efêmera, situada fora do habitual e não é fonte de lucro ou origem de renda, apesar do líder não rejeitar a disponibilidade de recursos materiais. Um líder carismático pode buscar meios financeiros para um melhor exercício do seu poder e utilizar o ‘brilho material’ de sua dominação para afiançar o seu prestígio. O que é desdenhado é a obtenção de receitas regulares em virtude de uma atividade econômica de caráter contínuo ou de

um trabalho cotidiano. Esse domínio é avesso a leis, descomprometido com o instituído, não reconhece qualquer disciplina externa e carece de toda e qualquer orientação por regras.

Dessa maneira, o líder carismático não é controlado pela tradição, nem está circunscrito à ordem existente, tampouco se submete a códigos jurídicos. Sua ‘lei objetiva’ emana da sua própria experiência e da sua força pessoal. Daí, sua atitude ser revolucionária, transpondo valores vigentes e rompendo as normas tradicionais ou legais: “Está escrito, mas eu vos digo...”. Isto é, há uma reorientação substancial de todas as atitudes frente às formas de vida anteriores.

A crença carismática transforma os homens ‘de dentro para fora’. Vale dizer, a natureza revolucionária do carisma se manifesta desde uma metanóia do caráter dos dominados, e dá forma às condições materiais e sociais de acordo com o interesse do líder: “o poder da liderança carismática intenta conformar as coisas e as organizações de acordo com a sua vontade (...) Em um sentido puramente empírico e desprovido de valorização, ele constitui, certamente, o poder revolucionário especificamente ‘criador’ da história” (Weber, 1999: 328).

Malgrado a importância que atribui à liderança carismática, Weber não se manifesta fascinado pelas ‘figuras ilustres’ da História. A sua abordagem se opõe à idéia de ‘personalidade’ em um sentido poetizado e romântico. Ele procura apreender as motivações e o que se conservou do trabalho dos ‘grandes líderes’ nas ordens institucionais e na continuidade histórica. Daí porque a sua preocupação não é enfocar Júlio César, mas o cesarismo; ele destaca o calvinismo, não Calvino. Sobre isso, comentam H. Gerth e C. W. Mills, em sua Introdução aos *Ensaio de sociologia de Max Weber* (1974: 72):

*A ênfase weberiana sobre o indivíduo carismático não minimiza a mecânica das instituições. Ele atribui um acentuado peso causal às rotinas institucionais; ele conserva um determinismo social, ressaltando a rotinização do carisma. A forma pela qual trata esse problema testemunha seu empenho em manter um pluralismo causal e colocar a ordem econômica em equilíbrio.*

Por ter uma vida ardentemente emocional e fora da rotina, a dominação carismática encontra-se continuamente ameaçada sob o peso dos interesses materiais, pois as pessoas não conseguem viver de forma duradoura totalmente fora do cotidiano. Se em um primeiro momento o carisma se legitima de maneira afetivo-emocional, em seguida, ou faz-se presente um apelo racional, ou o seu encaminhamento em direção à ordem tradicional, que marca o início da sua rotinização.

Quando a estrutura carismática se põe a serviço do cotidiano, os hábitos e costumes tradicionais ou as regras e rotinas burocráticas passam a prevalecer, e os antigos seguidores do líder passam a desempenhar funções ou a ocupar cargos específicos, marcando o seu encaminhamento para as formas mais duradouras de dominação cotidiana - tradicional e racional-legal.

### 1.2.3 - *Sine ira et studio*

Apesar de Weber manter-se atento para a importância do caráter renovador do carisma e para a relevância da tradição, ele considera que o domínio racional-legal, materializado na estrutura burocrática, constitui a corporificação do processo de racionalização pelo qual a ação no tocante a um objetivo progressivamente se sobrepõe à ação afetiva e à ação tradicional.

A burocracia baseia-se na crença na legalidade, na obediência às normas estabelecidas e preceitos jurídicos. A submissão à autoridade fundamenta-se em relações impessoais e os limites para o exercício do poder formal circunscreve-se a uma área fixada em leis e regulamentos. Nela, as relações entre dominantes e dominados se assentam em um estatuto positivo, em cuja legalidade se acredita, o que lhe confere um caráter legítimo. Segundo esse sistema formal de

regras, a obediência só pode ser invocada por ‘quem de direito pode exercê-la’, em virtude dessas normas legais, pois se obedece a elas e não às pessoas.

Na obra weberiana, a burocratização é a face mais saliente do processo de racionalização; é uma das linhas mestras da sua visão de mundo e constitui um importante elemento para o seu entendimento das transformações ocorridas no ocidente: “toda a história do desenvolvimento do estado moderno se identifica com a burocratização crescente das explorações econômicas” (Weber, 1999: 233).

A crença de Weber na indispensabilidade da burocracia, como um instrumento de adequação dos meios com vista a um determinado fim, estava estreitamente vinculada às necessidades que ele via para o desenvolvimento do capitalismo no início do século XX:

*A razão decisiva para o progresso da organização burocrática foi a sua superioridade técnica sobre qualquer outra forma de organização. O mecanismo burocrático plenamente desenvolvido compara-se às outras organizações exatamente da mesma forma pela qual a máquina se compara aos modos não-mecânicos de produção. Precisão, velocidade, clareza, continuidade, discricção, unidade, subordinação rigorosa, redução dos custos de material e de pessoal são levados ao ponto ótimo na administração rigorosamente burocrática (Weber, 1974: 248-9).*

No dizer de Kramer (2000: 165): “O processo-chave adotado por Weber para a compreensão da gênese, da estrutura e do destino da sociedade moderna era o da racionalização, que consistiria na crescente submissão da vida à calculabilidade, à impessoalidade e à uniformidade, características do formalismo burocrático sob o regime da dominação racional-legal”.

O fato de Weber ressaltar que a racionalização burocrática foi uma força contra a tradição, transformando as organizações e os homens ‘desde fora’, não o impediu de considerá-la como um ‘mal inevitável’, que pode atingir tudo o que tem um funcionamento regulamentado e que, quando se estabelece plenamente, está entre as estruturas mais difíceis de destruir.

Contudo, ele acolhia a possibilidade de um controle do sistema burocrático por meio de limitações à sua atuação, na medida em que as entidades burocráticas podem funcionar potencialmente umas contra as outras, restringindo-se mutuamente. Entretanto, ele não detalhou essa sua análise sobre a operacionalização do controle externo exercido por entidades jurídicas, econômicas e políticas sobre a burocracia.

Não obstante Weber destacar a superioridade histórica da estrutura racional-legal, comparativamente aos domínios baseados na tradição ou em indivíduos carismaticamente dotados, ele via na burocracia o sustentáculo de uma ‘racionalidade sem alma’, sufocando a liberdade e a criatividade do ser humano.

Vale dizer, muito embora para Weber a racionalização tenha ajudado a solucionar parte dos problemas humanos por meio do conhecimento sistematizado, ela também reifica o ser humano ao sujeitá-lo a sistemas técnico-burocráticos com a sua lógica impessoal e rotinizada, que subtrai dos indivíduos espaços de liberdade criativa e de efetiva participação. Ademais, a prática racional-instrumental que fundamenta os procedimentos presentes nesses sistemas é apropriada por alguns poucos decisores no interior das organizações empresariais (Tenório, 2000).

## **2. Uma aplicação da abordagem dos tipos ideais**

### **2.1 – Um modelo de organização multidimensional**

A possibilidade objetiva de as estruturas puras de dominação weberianas serem combinadas implica em tratar os seus componentes como dimensões de análise, isto é, uma maneira de operacionalizar esta combinação de tipos ideais é considerar seus elementos

constitutivos como variáveis de um sistema analítico passíveis de serem associadas em diversos graus. Em várias pesquisas de amplo alcance foi verificada a existência dessas estruturas híbridas (Aron, 1993; Bendix, 1986; Cavalcanti, 1984; Etzioni, 1974; Faoro, 1958; Uricechea, 1978; Wolpert, 1950).

Encaminharei a construção de um modelo de organização multidimensional (Alves, 2002), tendo como “ponto de partida” as estruturas puras de dominação de M. Weber, cujos componentes são tratados como variáveis analíticas, reelaborados para serem transpostos para o âmbito microssocial das organizações empresariais e atualizados para se adequarem às circunstâncias do nosso tempo.

Longe de ser um simples reordenamento de componentes das estruturas fundamentais de domínio, o modelo multidimensional é representado por uma configuração organizacional-administrativa multifacetada, tríptica e transiente, em cuja anatomia tem-se elementos caracterizadores do estilo de gestão patriarcal, da liderança com traços carismáticos e da administração burocrática, dinamicamente relacionados entre si e influenciando-se mutuamente em variadas intensidades. Esse desenho estrutural polifórmico, híbrido e mutante resulta da inter-relação entre conjuntos de componentes que emergem daqueles tipos ideais, cada um deles impregnando-se com os demais, interpenetrando-se uns com os outros, em múltiplas e covariadas combinações, gerando um equilíbrio dinâmico de antagonismos. Para tanto, considera-se as seguintes situações, em relação às suas dimensões constituintes (carisma, patriarcado e burocracia):

I) Quanto ao carisma: ele se situa entre dois pólos extremos - carisma genuíno e carisma rotinizado (nesta condição o carisma se dilui para assentar-se em bases tradicionais ou racionais). O modelo, porém, opera com a liderança com traços carismáticos mitigados, porquanto não ressalta o ímpeto revolucionário, característica inseparável do carisma puro, nem enfatiza o carisma “despersonalizado”, que corresponde à noção de carisma objetivado. De qualquer modo, o componente afetivo, que fundamenta a liderança com traços carismáticos, está associado à coesão organizacional interna e à incorporação de um sentido de “missão”, personificada no líder empresarial.

II) Quanto ao patriarcado: a marca indelével dessa estrutura é a tradição e os valores familiares materializados no patriarca. No entanto, o senhor patriarcal dispõe de uma “área de livre arbítrio”, isto é, a vontade do patriarca pode manifestar-se arbitrariamente em várias situações de forma bastante elástica, exceto em relação a algumas normas e costumes invioláveis (Weber, 1999). A extensão do uso dessa liberdade do patriarca sugere que ele pode ter a sua ação menos conduzida objetivamente pela tradição e mais inspirada subjetivamente pela sua vontade própria, o que permite a seguinte qualificação: i) quando ela é máxima, corresponde ao que chamo de patriarca “reformador”; ii) quando é intermediária, denomino de patriarca “renovador”; e iii) quando é mínima, nomeio de patriarca “conservador”. Oportuno destacar que ao ingrediente tradição está relacionada a ocorrência de uma configuração patriarcal que pode ser traduzida organizacionalmente por uma “associação de indivíduos que, possuindo ou não vínculos de parentesco, estão interligados por laços de confiança, dedicação e lealdade e cooperação” (Ouchi, 1982: 86).

III) Quanto à burocracia: constata-se que, na realidade, nenhuma organização empresarial possui o conjunto das características inerentes ao seu tipo ideal, embora este possa ser utilizado como referencial para investigar em que grau uma organização é burocratizada. Para fins do modelo, considera-se o burocrata como mais ou menos “rígido” (ou “flexível”), conforme a sua presença e atuação em uma empresa que esteja mais ou menos próxima em relação ao idealtipo burocracia. Para ilustrar, as organizações empresariais podem ser classificadas em tipos que vão

desde a burocracia “mecanizada” à *adhocracia*, passando pelas variações burocráticas denominadas de “simples” “profissional” e “divisionada” (Mintzberg, 1995).

Como empreendimento voltado para o interesse econômico, a empresa é principalmente avaliada quanto aos lucros auferidos, em termos da relação custo-benefício e no que diz respeito a sua capacidade competitiva em um dado mercado. Para tanto, os que fazem a empresa buscam o melhor desempenho, procurando otimizar os meios disponíveis para alcançar os objetivos desejados, pois “a racionalidade diz respeito à maneira pela qual o agente processa ‘economicamente’ os recursos de que dispõe” (Reis, 2000: 316). Assim, no modelo de organização multidimensional, a presença da racionalidade instrumental está associada com a eficiência técnico-econômica da empresa e manifesta-se sempre a partir de uma adequada articulação entre os meios e recursos em relação a determinados fins. Na realidade prática, todavia, as informações necessárias a uma decisão racional não são de todo conhecidas, limitando o exercício dessa racionalidade burocrática (March & Simon, 1967; Simon, 1971). Além do mais, fatores como percepção, afeto, conflito e emoção “contaminam” os procedimentos requeridos por aquela racionalidade e impedem que se possa ter antecipadamente uma avaliação exata das conseqüências da ação para a empresa.

Mesmo em organizações empresariais fortemente reguladas por princípios racionais-instrumentais e que aglutinam os seus membros em função de interesses materiais, não se tem eliminado a necessidade de confiança entre seus integrantes em relação a seus parceiros econômicos, ou seja, a lógica do mercado, que destaca uma “relação entre coisas”, não destrói completamente os laços sócio-afetivos, nem a respeitosa devoção a determinados costumes (Godbout, 1997). Com efeito, a gestão da organização empresarial é permeada por elementos racionais e não-rationais (Motta, 1997).

O modelo multidimensional considera que há sempre presente na empresa, um certo grau de racionalidade instrumental, ao lado de ingredientes tradicionais e afetivos, em variadas intensidades. Por mais forte que seja o anseio pela “superação” da burocracia, tem-se sempre na organização empresarial um agir voltado para o cálculo utilitário das conseqüências (Dellagnelo & Machado-da-Silva, 2000), muito embora sempre exista a possibilidade dos sentimentos dos indivíduos afetarem de algum modo a objetividade exigida pela ação racional em relação a fins.

O modelo proposto por Alves (2002) acolhe simultaneamente um controle utilitário e normativo, no qual se exerce, de um lado, um poder tangível e remunerativo, através de autoridades burocráticas ou patriarcais que gerenciam retribuições materiais e pecuniárias; e, por outro, opera um poder intangível e normativo, por meio de lideranças que alocam recompensas simbólicas e criam referências de comportamento. No primeiro caso, gera-se nos membros da organização um comportamento de caráter mais calculista e uma participação de natureza utilitária; e, no outro, produz-se um comportamento em que predomina uma orientação motivacional de natureza moral e um comprometimento de caráter afetivo-emocional.

## 2.2 - O processo de organização-interações-reordenamento

A constante inter-relação das variáveis componentes da burocracia, do patriarcado e do carisma, que caracterizam o modelo de organização multidimensional, resulta em dois sistemas de vetores opostos que não se fundem, nem se manifestam alternadamente ou de maneira intermediária. Esses dois conjuntos de tendências contravenientes geram um processo no qual ocorre um enfrentamento entre a conservação e a mudança, a tradição e a contemporaneidade, a estabilidade e a instabilidade, a rigidez e a flexibilidade, a disciplina e a autonomia, a repetição e a originalidade, a centralização e a descentralização, a padronização e a criatividade, a rotina e a inovação.



Um desses conjuntos se refere à conjunção de variáveis associadas com a ordem, a estrutura e a conservação (tradição, estabilidade, rigidez, disciplina, repetição, centralização, padronização, rotina), que contribuem para a organização empresarial manter a sua estrutura original, reconhecer a sua identidade, resguardar a sua trajetória histórico-cultural, garantir a regularidade de suas operações e preservar o seu acervo de conhecimentos e experiências.

O outro corresponde a uma coleção de variáveis relacionadas com a liberdade, a ação e a mudança (contemporaneidade, instabilidade, flexibilidade, autonomia, originalidade, descentralização, criatividade, inovação), que favorecem à empresa uma reconstrução contínua, objetivando ajustar-se às novas demandas e necessidades que surjam.

O relacionamento desses dois conjuntos de vetores antagônicos se expressa por meio de um processo de organização-interações-reordenamento que origina uma configuração organizacional-administrativa híbrida em que não se tem identificada uma primazia permanente do sistema-organização ou do agente individual e sim um equilíbrio dinâmico ordem-liberdade, estrutura-ação, conservação-mudança. Dito de outra forma, no interior da organização empresarial, o confronto entre a autoridade instituída e as forças instituintes, representadas por agentes que ameaçam romper o *status quo* estabelecido, produz “mudanças que se estruturam provisoriamente em uma nova situação concreta de equilíbrio organizacional, uma síntese mediatizada a ser superada por novas confrontações que se sucederão na continuidade do processo” (Matos, 2000: 61). É nessa complexa dinâmica organizacional, entremeada por momentos de dissenso e consenso, conflito e harmonia, que a empresa é continuamente (re)construída.

As mudanças estruturais nas organizações empresariais não dependem exclusivamente do voluntarismo dos agentes organizacionais, embora eles tenham uma relativa autonomia para modificar a estratégia e o desempenho da organização que integram. A existência de indivíduos e grupos que se contrapõem entre si, a incerteza das conseqüências de suas ações intencionais e o limitado conhecimento da realidade, ao lado de fatores condicionantes próprios a uma dada situação, restringem o alcance e alteram os efeitos das iniciativas dos agentes. Mas, independentemente do desejo dos seus membros, as organizações empresariais inexoravelmente se transformam devido a diversos fatores externos, como: alterações mercadológicas impactantes e duradouras, manobras das empresas concorrentes, modificações da legislação, consolidação de novos patamares tecnológicos, ou mesmo até costumes que retornam para se constituírem em guardiões do “novo”.

A empresa permanentemente procura se valer de técnicas administrativas e métodos de gestão para tornar os seus membros mais propensos a aderir aos objetivos organizacionais e a exibir uma disposição mais colaborativa. Para tanto, os agentes decisores concebem um “estado desejado” ou visão do negócio, compatível com a missão empresarial, mas esse quadro de referências futuras não é uma opção livre, posto que é condicionado pela “situação existente” em termos dos fatores limitantes e facilitadores associados às transformações desejadas. O nível de abrangência e o grau de complexidade da mudança organizacional variam em conformidade com a natureza das modificações pretendidas. Se a área de transformação se refere ao setor técnico-operacional da empresa, os resultados poderão se consolidar em um menor período de tempo, a partir da utilização de novos equipamentos ou tecnologias e o desenvolvimento de um programa de treinamento específico; na esfera administrativa, a mudança geralmente ocorre em curto-médio prazo, através da gradual adoção de novos procedimentos, da redefinição de tarefas e da capacitação do pessoal para a disseminação do novo método de trabalho; e no âmbito da cultura da empresa, por envolver crenças, valores, símbolos, mitos e rituais, o processo é mais lento e imprevisível (Alves, 1997).

Sob dadas condições, o sistema-organização se transforma por meio da ação, reação e interação dos agentes organizacionais, que possuem motivações as mais diversas e estão sujeitos a sentimentos egoístas ou solidários. Quando eles integram a coalizão de poder que controla a organização, os seus interesses e preferências influenciam significativamente a escolha dos objetivos estratégicos, circunstância em que eles agem mais como um ser político do que administrativo (Chanlat, 2000; Freitas, 1999; Motta, 1997). Em todo caso, “os indivíduos não agem nem interagem feito autômatos ou marionetes (...) sendo antes movidos por crenças ou objetivos, mesmo quando vaga, ambígua e incoerentemente perseguidos (...) mas admitindo-se o fato de que a ação intencional não opera em um vácuo, encontrando-se antes submetida a condicionamentos de toda a ordem” (Gusmão, 2000: 244-5).

### 2.3 – A estrutura-típica do modelo: a organização equiparativo-adaptadora

A estrutura-base do modelo de organização multidimensional é o tipo ideal que denomino de equiparativo-adaptadora. Essa estrutura é constituída pelos seguintes elementos fundamentais: i) a burocracia flexível, cujos elementos constituintes se distanciam consideravelmente dos componentes da burocracia típica, ou seja, a hierarquia de autoridade, o nível de regulamentação, a impessoalidade das relações, a padronização dos procedimentos, entre outros, ocorrem em baixa intensidade; ii) a liderança com traços carismáticos mitigados, isto é, desprovida da impetuosidade e do radicalismo transformador, próprios do carisma genuíno; e iii) o patriarcado renovador, em que costumes e práticas consuetudinárias são em grande parte superadas pelo livre arbítrio do patriarca, não obstante persistirem alguns elementos da tradição empresarial.

Em uma estrutura equiparativo-adaptadora tem-se, portanto, a conjugação de regras de conduta, liberdade criativa e alguns costumes invioláveis. A coexistência de rotinas, inovações e procedimentos consuetudinários reflete uma estreita articulação indivíduo-organização.

Na prática, a opção estrutural mais adequada para uma organização empresarial depende de um conjunto de fatores condicionantes, limitativos ou facilitadores, presentes em uma determinada situação. Por outro lado, não há um arranjo estrutural único e apropriado a todos os segmentos que compõem os diversos subsistemas sócio-técnicos que constituem o sistema-empresa, seja por decorrência da especialização do trabalho, da descentralização regional, ou da diversidade educacional, entre outras razões de diferenciação interna. Assim, em uma mesma empresa ocorrem necessidades peculiares aos diversos setores especializados ou áreas funcionais, que exigem adequações estruturais. Uma dada empresa terá, por conseguinte, *loci* em que a inovação e os relacionamentos interpessoais são mais requisitados, e outros que necessitam de mais rotinas e impessoalidade.

O processo de mudança segundo o modelo multidimensional implica em dizer que, quando um tipo estrutural é substituído por outro, este incorpora alguns elementos do anterior, quer dizer, a organização empresarial, ao mudar, não perde por completo e definitivamente todas as suas características originais.

Essas transformações se manifestam basicamente de três formas: a primeira refere-se às situações em que ocorrem mudanças na composição do tipo equiparativo-adaptador, sem perda da essência de sua identidade original; a segunda diz respeito às situações em que a sua estrutura é substancialmente modificada, propiciando condições para a sua migração no sentido de um outro tipo organizacional-administrativo; e a terceira corresponde a situações excepcionais que escapam a uma análise sistemática, nos termos do modelo multidimensional proposto.

I) Podem ocorrer variações do tipo-base equiparativo-adaptador sem que ele venha a perder todas as suas propriedades, embora a capacidade adaptativa da sua estrutura seja alterada. Observando-se o Quadro I, em relação à situação original, o grau de adaptabilidade a novas

demandas tende a reduzir nas situações variantes I e III, e a aumentar no caso II, pois o potencial de ação do agente adaptador é, respectivamente, enfraquecido e fortalecido.

Quadro I: Variações internas do tipo-base equiparativo-adaptador

<i>Tipo-base equiparativo-adaptador (situação original)</i>	<i>Variante I do tipo equiparativo-adaptador</i>	<i>Variante II do tipo equiparativo-adaptador</i>	<i>Variante III do tipo equiparativo-adaptador</i>
Burocracia flexível	Burocracia menos flexível	Burocracia mais flexível	Burocracia flexível
Patriarcado renovador	Patriarcado renovador	Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão patriarcal renovadora	Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão patriarcal renovadora
Liderança com traços carismáticos mitigados	Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão liderança carismática moderada	Liderança com traços carismáticos mitigados	Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão liderança carismática moderada

II) Casos em que variações nos componentes da configuração-base equiparativo-adaptadora propiciam condições para a sua transição para outros tipos estruturais (Quadro II):

Quadro II: Transição do tipo-base para outros arranjos estruturais

<i>Tipo-base equiparativo-adaptador</i>	<i>Burocracia flexível</i>	<i>Patriarcado renovador</i>	<i>Liderança carismática moderada</i>
Transição por burocratização, destradicionalização e descarismatização (subtipo burocracia rígida)	Maximização da presença e da intensidade dos componentes da dimensão burocrática (burocracia rígida)	Minimização da dimensão patriarcal	Minimização da dimensão liderança carismática
Transição por tradicionalização, desburocratização e descarismatização (subtipo patriarcado conservador)	Minimização da presença e da intensidade dos componentes da dimensão burocrática (burocracia incipiente)	Maximização da área objetiva estritamente ligada à tradição e minimização da esfera de livre arbítrio do patriarca (patriarcado conservador)	Minimização da dimensão liderança carismática
Transição por carismatização, destradicionalização e desburocratização (subtipo - estrutura centrada no líder)	Minimização da presença e da intensidade dos componentes da dimensão burocrática (burocracia incipiente)	Minimização da dimensão patriarcal	Maximização da dimensão liderança carismática (liderança empresarial com traços carismáticos)
Transição por	Minimização da	Maximização da esfera	Minimização da

destraditionalização, desburocratização e descarismatização (subtipo patriarcado reformista)	presença e da intensidade dos componentes da dimensão burocrática (burocracia incipiente)	de livre arbítrio do patriarca (incremento da subjetividade) e minimização da área relacionada com a tradição (patriarcado reformista)	dimensão carismática
--	---	--	----------------------

III) Por fim, cabe identificar situações extraordinárias, que escapam a uma análise sistemática com base no modelo proposto.

III.1) *O antagonismo burocracia-carisma*. Se ocorresse a total ausência da dimensão patriarcal e a maximização da presença e da intensidade dos componentes das dimensões burocrática e carismática, até os limites dos seus tipos puros correspondentes, ter-se-ia uma situação de antagonismos que extrapolaria o escopo de análise do modelo, posto que, se existisse na prática, representaria uma profunda instabilidade estrutural que levaria à degenerescência da organização.

III.2) *O retorno aos tipos ideais*. Na hipótese absurda de os três conjuntos de elementos constituintes do tipo equiparativo-adaptador se fortalecerem a ponto de se aproximar dos seus respectivos conceitos-limite, ocorreria uma situação não observável na realidade empresarial, cuja análise, portanto, foge aos propósitos do modelo.

III.3) *A ausência de componentes burocráticos*. Na situação meramente especulativa em que a organização empresarial não possuísse nenhum dos elementos constituintes da burocracia, ou seja, diante de um quadro de total inadequação meios-fins, ou de absoluta ineficiência administrativa, em que a empresa estivesse desprovida de ações racionais em relação a objetivos, surgiria uma insuperável incompatibilidade com a noção de empreendimento econômico, implicando, por conseguinte, um fenômeno fora do alcance de aplicação do modelo.

III.4) *O confronto radical conservação-mudança*. Se uma empresa hipotética apresentasse as dimensões patriarcal e carismática próximas dos seus respectivos tipos ideais, ter-se-ia por resultante um estado interativo das forças mantenedoras da tradição e das forças promotoras da mudança que se anulariam reciprocamente, impedindo o funcionamento regular da organização.

III.5) *Um “conjunto vazio”*. Na situação em que as três dimensões se enfraquecem o ponto de se descaracterizarem em relação aos seus tipos ideais correspondentes, ou seja, quando os elementos constituintes da estrutura equiparativo-adaptadora tornam-se praticamente ausentes, a configuração-base do modelo, tenderia para um “conjunto vazio”.

### **Considerações finais**

O modelo multidimensional para análise de organizações empresariais foi concebido a partir dos tipos ideais ou estruturas puras de dominação weberiana. Seus elementos constitutivos foram tratados como variáveis inter-relacionadas em múltiplas combinações e em equilíbrio dinâmico. Esse modelo assume o desiderato de articular a flexibilidade, a autonomia e a liberdade, que propiciam a inovação e a criatividade, com a estabilidade, as regras e a padronização, que favorecem a disciplina administrativa e o controle gerencial. Ele, porém, recusa o simplismo de representar esses fenômenos como meras justaposições de contrários e rejeita o maniqueísmo dualista do 'ou-um-ou-outro'.

Vale dizer, o modelo incorpora, além das transações ambiente-empresa, a dinâmica coexistência daquele conjunto de fenômenos, a um só tempo opostos e complementares, e considera que a empresa contemporânea opera em meio a um processo permanente de organização-interações-reordenamento.

Para o modelo proposto, os agentes organizacionais podem conceber novos desenhos de estrutura e novas configurações administrativas que propiciem a competitividade da empresa e uma ambiência sócio-técnica mais condizente com as necessidades humanas, isto é: uma organização empresarial que se afaste da tradição que imobiliza, da liderança carismática que se basta por si mesma e da impessoalidade da burocracia sem “alma”.

A estrutura equiparativo-adaptadora, o tipo-base do modelo, procura aproximar-se da realidade prática na medida em que não subestima a importância da tradição, mas a renova; não repudia a liderança carismática, mas a acolhe mitigada; não tem a veleidade do desprezo pela burocracia, mas a flexibiliza.

Finalmente, é oportuno e importante inserir algumas breves observações críticas sobre os tipos puros de dominação weberianos anteriormente descritos: eles mais parecem uma ‘teoria do poder coercitivo’ (Dahrendorf, 1959); a sociologia da dominação de Weber adota uma ‘perspectiva governocêntrica’, pois se preocupa mais com o significado objetivo das justificativas dos dirigentes do que com o tipo de crença que suscitam nos dirigidos (Merquior, 1990); a legitimidade como atributo de uma relação de dominação remete a disposições ou motivações (traço psicológico) dos dominados, que independem de qualquer pretensão de avaliação ‘objetiva’ da legitimidade da relação (Reis, 2000); a análise de Weber é mais empírica do que teórica, além de assumir uma relação assimétrica entre dominantes e dominados Stinchcombe (1968, *apud* Alexander, 1999).

Não se pode deixar de reconhecer que, na realidade concreta, ainda há muito poucas evidências que sugiram uma relação equilibrada, simétrica e estável entre os indivíduos, mesmo em sociedades democráticas e desenvolvidas, e muito menos ainda no âmbito microssocial da empresa contemporânea. Ocorre que na realidade prática, observa Habermas, “há necessidade de um poder legítimo para que se possa assegurar uma condição comunicativa na qual se privilegie a força do melhor argumento” (1989: 21).

Com efeito, sob uma perspectiva psicossocial, dominação e submissão são duas faces inexoráveis da realidade inter-humana. Não existe divisão do trabalho sem pessoas dominantes, que têm o direito de pensar e exprimir a sua opinião, e sem pessoas submissas, mantidas à distância de seus desejos e de suas palavras. Para Enriquez (1990), no ser humano existe sempre presente a necessidade de uma autoridade que possa ser admirada, originada de um anseio pela figura do pai.

De qualquer modo, em todo o tempo e lugar é sempre conveniente uma diatribe em favor da retomada da pureza do ideal democrático, que nas organizações empresariais corresponderia a “um contexto social autogratiificante em que todos dão e recebem” (Ramos, 1981: 150). A não concretização desse ideal, todavia, não significa que os desequilíbrios existentes na empresa não possam ser gradualmente atenuados por meio de contínuos aperfeiçoamentos nos mecanismos de convivência humana.

### Referências

- ALBERONI, Francisco. *Gênese*. Rio de Janeiro: Rocco, 1991.
- ALEXANDER, Jeffrey C. *Actions and its environments: toward a new synthesis*. New York: Columbia University Press, 1990.
- ALVES, Sérgio. A multidimensionalidade nas organizações empresariais: proposta de um modelo analítico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD Rom.
- \_\_\_\_\_. *Revigorando a cultura da empresa*. São Paulo: Makron Books, 1997.

- ARON, Raymond. *As etapas do pensamento sociológico*. São Paulo: M. Fontes, 1993.
- BENDIX, R. *Weber: um retrato intelectual*. Brasília: Ed. UNB, 1986.
- CAVALCANTI, Marly. *Uma análise metodológica da teoria das organizações*, 1977, 330 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1977. 2v.
- CAVALCANTI, Robinson. *As origens do coronelismo*. Recife: Ed. UFPE, 1984.
- CHANLAT, Jean-François. *Ciências Sociais e management: reconciliando o econômico e social*. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
- COHN, Gabriel. *Crítica e resignação: fundamentos da sociologia de Max Weber*. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979.
- DAHRENDORF, R. *Class and class conflict in industrial society*. Stanford: Stanford University Press, 1959.
- DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações?. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD Rom.
- DOMINGUES, José M. A cidade: racionalização e liberdade em Max Weber. In: SOUZA, J. (Org.). *A atualidade de Max Weber*. Brasília: Ed. UNB, 2000.
- ENRIQUEZ, Eugène. *Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.
- ETZIONI, A. *Análise comparativa de organizações complexas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- FAORO, R. *Os donos do poder*. Rio de Janeiro: Globo, 1976.
- GIDDENS, A. *Política, Sociologia e teoria social*. São Paulo: Ed. UNESP, 1998.
- GODBOUT, J. *O espírito da dádiva*. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.
- GUSMÃO, Luiz de. A concepção de causa na filosofia das ciências sociais de Max Weber. In: SOUZA, J. (Org.). *A atualidade de Max Weber*. Brasília: Ed. UNB, 2000.
- HABERMAS, Jürgen. "Entrevista a B. Freitag". *Revista Tempo Brasileiro*, Rio de Janeiro, n. 98, p. 5-22. 1989.
- KAESLER, D. *Max Weber*. Paris: Fayard, 1996.
- KALBERG, Stephen. *Max Weber's comparative-historical Sociology*. Cambridge: Polity Press, 1994.
- KRAMER, Paulo. Alexis de Tocqueville e Max Weber: respostas políticas ao individualismo e ao desencantamento na sociedade moderna. In: SOUZA, J. (Org.). *A atualidade de Max Weber*. Brasília: Ed. UNB, 2000.
- LEVINE, Donald N. *Visões da tradição sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1967.
- MERQUIOR, José Guilherme. *Rosseau a Weber: dois estudos sobre a teoria da legitimidade*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1990.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOTTA, Paulo. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- MUNCH, Richard. A teoria parsoniana hoje: a busca de uma nova síntese. In: GIDDENS, Anthony; TURNER, Jonathan (Orgs.). *Teoria social hoje*. São Paulo: Ed. UNESP, 1999.
- OUCHI, William. *Teoria Z*. São Paulo: Ed. Fundo Educativo Brasileiro, 1982.
- RAMOS, A. *Administração e estratégia do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

- \_\_\_\_\_. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- REIS, F. W. Weber e a ciência social atual: notas sobre três temas. In: SOUZA, J. (Org.). *A atualidade de Max Weber*. Brasília: Ed. UNB, 2000.
- SAINT-PIERRE, Héctor L. *Max Weber: entre a paixão e a razão*. São Paulo: Ed. UNICAMP, 1995.
- SEGADY, Thomas W. *Values, neo-kantianism and development of weberian methodology*. New York: Peter Lang, 1987. (American University Studies. Série V, v. 41).
- SIMON, Hebert A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- TENÓRIO, Fernando G. *Flexibilização organizacional: mito ou realidade*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- URICOECHEA, Fernando. *O minotauro imperial: a burocratização do Estado patrimonial brasileiro no século XIX*. São Paulo: Difel, 1978.
- WEBER, Max. *Economia e sociedade*. Revisão técnica de Gabriel Cohn. Brasília: Ed. UNB, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Ensaio de sociologia*. Organização e introdução de H. H. Gerth e C. W. Mills. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.
- WOLPERT, J. Toward a sociology of authority. In: GOULDNER, A. W. *Studies in leadership*. New York: The Free Press, 1950.