

Liderança e movimentos sociais

Apontamentos sobre a importância da ação do líder

Brena Costa Lerbach¹

Resumo: Este artigo tem como objetivo abordar a liderança como um dos elementos que devem ser considerados nas análises sobre os movimentos sociais e ações coletivas em geral. O líder desempenha importantes papéis no movimento, seja atuando enquanto administrador, mobilizador, inspirador, coordenador, representante ou estrategista político. A ação dos líderes é fundamental para o surgimento de movimentos. Além disso, os estilos de liderança influenciam o próprio perfil dos movimentos e organizações, afetando sua atuação e, conseqüentemente, os resultados por eles obtidos e os rumos por eles tomados. Assim, o artigo visa chamar a atenção para a importância de tratar da liderança nos estudos sobre os movimentos sociais, elemento que ainda não recebeu a devida atenção por parte dos teóricos. Para tanto, busca apontar em que sentido a atuação do líder é relevante e quais as tarefas por ele desempenhadas. De forma mais ampla, trata-se de atentar para o papel da agência humana nos fenômenos sociais.

Palavras-chave: liderança; movimentos sociais; ações coletivas; agência humana.

Abstract: This article aims to approach leadership as one of the elements that should be considered in the analysis of social movements and collective actions in general. The leader plays important roles in the movement, acting as administrator, coordinator, mobilizing and inspiring people, and as a representative and political strategist. The leaders' action is crucial for the emergence of movements. Furthermore, leadership styles influence the profile of movements and organizations, affecting their performance and, consequently, the obtained results and the directions chosen. Thus, the article aims to point out to the importance of treating leadership in social movements studies, an element that still hasn't received the necessary attention by the theorists. As a result, it intends to show how leader's action is relevant and which tasks are performed by him. In the widest sense, the focus is to draw the attention to the role of human agency in social phenomena.

Keywords: leadership; social movements; collective actions; human agency.

Introdução

O problema da liderança é relevante para compreendermos a emergência de movimentos sociais e das mobilizações que os originam. Contudo, vários autores² apontam que a liderança nos movimentos sociais ainda não foi adequadamente teorizada. De maneira geral, a teoria política não incorporou com a devida relevância as diferentes funções que as

¹ Bacharel em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Espírito Santo (2011) e aluna do curso de licenciatura em Ciências Sociais pela mesma universidade. E-mail: brenalerbach@hotmail.com

² HERKENHOFF, 1995; MORRIS, 2000; AMINZADE *et al.*, 2001, BARKER *et al.*, 2001, KLANDERMANS, 1989, MELUCCI, 1996, MORRIS, 1999, ZURCHER e SNOW, 1981 *apud* MORRIS e STAGGENBORG, 2004.

lideranças teriam nos processos políticos. Para Ahlquist e Levi (2011), a pesquisa clássica - *poder* em Maquiavel (1950) e *legitimação* e *carisma* em Weber (1968) -, as diversas “patologias” ou “efeitos perversos”, como no caso da *mão de ferro* de Michels (1962) e da apropriação da organização pelos líderes, no caso de Merton (1968), não foram seguidas pelas teorias contemporâneas. Essas teorias deixam um vácuo importante na análise dos processos políticos.

Assim, o trabalho tem como objetivo realizar reflexões acerca dos problemas que envolvem liderança e ação coletiva, buscando pensar: de que maneira a atuação das lideranças contribui para o surgimento de movimentos; quais as suas tarefas e que importância elas têm para os movimentos; em que sentido a ação/postura dos líderes pode ser decisiva para a definição dos rumos do movimento; e como diferentes tipos de liderança afetam o perfil dos movimentos.

Dessa forma, consiste em um esforço de compreensão do papel desempenhado pelos líderes, buscando demonstrar que suas ações impactam nos movimentos. Para tanto, esta abordagem pretende se diferenciar de outras, que apontam (muitas vezes, mais de forma normativa do que empírica) uma não diferenciação entre líderes e liderados³, ou que priorizam explicações estruturais/contextuais para a emergência de movimentos, acabando por negligenciar a ação das lideranças nos mesmos. Voltando a atenção para a ação dos líderes, buscamos contribuir com as reflexões acerca das questões que envolvem movimentos sociais, ações coletivas, organizações, liderança e participação social.

O trabalho estrutura-se da seguinte forma: iniciaremos discutindo a importância da atuação dos líderes para o surgimento dos movimentos; em seguida, discorreremos sobre alguns aspectos de como a liderança pode se realizar; após, apontaremos sinteticamente algumas tarefas exercidas pelas lideranças e; por fim, apresentaremos os comentários finais.

³ Ana Maria Doimo, no prefácio de *O papel do líder comunitário* (1995), de Beatriz Lima Herkenhoff, aponta que, a partir da década de 1970, surgiram vários trabalhos sobre os movimentos sociais no Brasil, mas poucos sobre o líder. Ela justifica que não poderia ser diferente, pois na época o foco era o povo se organizando espontaneamente (autonomamente, independente diante do Estado). Deste modo, podemos considerar que o contexto e o entusiasmo dos intelectuais condicionaram a apreensão dos movimentos sociais desta maneira (sobre isso, ver CARDOSO, 2004). Todavia, não quer dizer que os líderes não existissem ou não tivessem uma atuação importante, até mesmo decisiva.

Liderança e a emergência de Movimentos Sociais

Segundo Boudon & Bourricaud (1993), a existência de um grupo latente (um conjunto de indivíduos com um interesse comum, como o dos consumidores, por exemplo) não implica por si só que este grupo comporte-se de forma organizada diante de uma situação-problema. A união entre os interessados poderá ocorrer ou não, mesmo que seja de interesse do sujeito individual. Este poderá preferir a defecção ao protesto (caso, por exemplo, de um grupo que, ao perceber a queda de qualidade de um dado serviço público, recorre ao particular). Boudon & Bourricaud afirmam que “a probabilidade de que o descontentamento se traduza em protesto é tanto menor quanto mais eficaz e menos custosa for a defecção” (1993:9). Os autores ressaltam que a participação no protesto envolve custos, os resultados perseguidos são incertos e tende a demorar para que o indivíduo possa deles se beneficiar, além do fato de os benefícios atingirem a todos – mesmo os não participantes – tender a incitar a inação. Dessa forma, a mobilização não se apresenta como algo natural, “dado”.

Compartilhando das reflexões dos autores, acreditamos que seja impossível “admitir que um grupo latente, mesmo no caso em que tenha ‘consciência’ do interesse comum, deva em *quaisquer circunstâncias*, desenvolver uma ação coletiva visando promover o interesse comum” (1993:10, grifo nosso). Dessa maneira, reconhecemos que a existência de um grupo de interessados é condição necessária para o desenvolvimento de uma ação coletiva, porém não é suficiente. É preciso que outros fatores concorram para que uma mobilização seja levada a cabo (como um contexto propício, a pré-existência de grupos organizados, o compartilhamento de uma identidade coletiva, etc.); e o argumento que aqui defendemos é que a liderança pode consistir num fator fundamental para a emergência de movimentos sociais. Além disso, a atuação dos líderes afeta não só a emergência, mas também a dinâmica e os resultados dos movimentos.

Beatriz Lima Herkenhoff, em *O papel do líder comunitário* (1995), observa que, apesar de os líderes serem sempre considerados “informantes privilegiados” pelos pesquisadores das áreas das ciências sociais, seu papel enquanto agente é frequentemente desconsiderado, sendo a liderança pouco estudada. Ela aponta uma carência de estudos dedicados a uma

perspectiva micro-social e às dinâmicas internas dos movimentos sociais em si, sendo que os estudos que retratavam os movimentos discorriam mais acerca das condições prévias que os tinham originado do que deles próprios.

Deste modo, entendemos que é preciso dar relevo ao papel da agência humana nos estudos sobre os movimentos sociais, elemento que, segundo Morris (2000), representa uma lacuna nas teorias. Os movimentos são vistos como resultado de oportunidades políticas, de recursos que se tornaram disponíveis e até de um movimento (inevitável) inerente ao sistema histórico que opõe classes entre si; mas, independente da filiação teórica, sabiamente nos alertam para o fato de que, em última instância, não são as estruturas que deliberam, imaginam, criam estratégias ou tomam decisões: são os atores humanos, que, navegando nas estruturas sociais, realizam essas atividades. É a partir desta concepção que compreendemos os líderes dos movimentos sociais – como atores cuja atuação faz diferença dentro de contextos específicos. Dessa forma, não desconsideraremos o contexto, nem a existência (ou inexistência) de recursos que facilitam (ou dificultam) a atuação dos movimentos. Ao contrário, pretendemos analisar a liderança como um fator que, ao lado de outros, impacta as ações coletivas.

Assim, nos próximos tópicos, trataremos de alguns aspectos da liderança nos movimentos sociais e da importância das tarefas assumidas pelos líderes.

Aspectos da liderança nos Movimentos Sociais

Diversos autores ressaltam a necessidade de estudos sobre os movimentos sociais. Estudos que revelem como esses movimentos podem abrir a “caixa-preta” da liderança e desenvolverem investigações empíricas sobre como a liderança exerce influência na emergência, no funcionamento e nos resultados obtidos pelos movimentos⁴. Entretanto, como dissemos, o tema persiste enquanto lacuna nestes estudos. Para Morris e Staggenborg (2004), esta lacuna resulta da dificuldade de integrar agência e estrutura nas teorias sobre os

⁴ ROBNETT, 1997; AMINZADE *et al.*, 2001; GOLDSTONE, 2001; BARKER *et al.*, 2001 *apud* MORRIS e STAGGENBORG, 2004.

movimentos sociais. Como os autores apontam, focalizando grandes líderes corre-se o risco de negligenciar as oportunidades estruturais, ao passo que, inversamente, a ênfase nas estruturas pode desconsiderar a ação humana. Dessa forma, qualquer abordagem sobre a liderança nos movimentos sociais deve examinar as ações dos líderes *dentro* de contextos estruturais, reconhecendo também os níveis de liderança e os papéis dos participantes.

Há também o risco de, ao se dar revelado à atuação dos líderes, acabar relegando os membros do movimento à categoria de seguidores⁵. Contra isso, acreditamos que seja preciso entender a liderança política legítima como relacionamento entre líderes e liderados. Nesse sentido, não entendemos “poder” como algo que um grande líder carismático poderia *possuir* em detrimento dos seus liderados, mas como algo que se *exerce* sobre eles, pois, como aponta Bobbio (1992), poder não é uma coisa ou sua posse: é, antes, uma relação entre pessoas. Assim, há uma contrapartida por parte dos liderados. Nesse sentido, Platt e Lilley (1994)⁶, apontam, a partir de uma análise das cartas enviadas a Martin Luther King, que seus apoiadores não eram devotos passivos, mas participavam, eram líderes em níveis locais e ofereciam conselhos e estratégias a King. Mas, apesar de Weber assinalar a natureza relacional da liderança, a noção de carisma é geralmente empregada para se referir unicamente à figura do líder carismático, sendo que sua relação com os liderados é frequentemente negligenciada. Eles são vistos como seguidores, e, portanto, perdem agência nesse tipo de análise (Melucci, 1996)⁷.

Morris e Staggenborg (2004: 171) definem os líderes de movimentos como “decisores estratégicos que inspiram e organizam os demais para participarem nos movimentos sociais”⁸. Para eles, os líderes desempenham funções críticas: inspiram comprometimento, mobilizam recursos, criam e reconhecem oportunidades, traçam estratégias, etc. Além de atuar dentro do movimento (mobilizando e inspirando), o líder ainda atua externamente como articulador, ligando o movimento à sociedade (GUSFIELD, 1966)⁹. Tendo em vista

⁵ BARKER *et al.*, 2001 *apud* MORRIS e STAGGENBORG, 2004.

⁶ *Apud* MORISS e STAGGENBORG, 2004.

⁷ *Idem*.

⁸ Tradução nossa. Original em inglês: “[...] strategic decision-makers who inspire and organize others to participate in social movements”.

⁹ *Idem* nota 6.

todas essas atribuições, os autores afirmam que tratar dos líderes é fundamental para a melhoria das explicações sobre os movimentos sociais.

Segundo os autores, os líderes influenciam o próprio perfil e a constituição do movimento, sendo ao mesmo tempo moldados por ele. Trata-se de uma relação de influência recíproca. Segundo Wilson (1973)¹⁰, o tipo de liderança interfere no grau de centralização dos processos decisórios, na divisão do trabalho e na organização do movimento. Eichler (1977)¹¹, de forma semelhante, associa as bases da liderança às características organizacionais e aos resultados alcançados pelos movimentos. Herkenhoff (1995), ao falar do papel do líder comunitário, assinala que “o estilo do líder exerce profunda e decisiva influência sobre o caráter de suas respectivas entidades representativas” (p.15). Assim, o perfil do líder pode ter grande peso sobre as características do movimento.

O perfil das lideranças está associado à sua trajetória pessoal. Dessa maneira, importa saber sobre as diferentes experiências que tiveram em outras organizações (políticas ou associativas, como associações de pais de alunos e sindicatos), instituições (por exemplo, universidade e igrejas) e sobre o capital educacional que o indivíduo possui (se tem boa formação escolar ou acesso a cursos de formação política tende a desenvolver algumas habilidades que o líder deve ter, como, por exemplo, discursar, escrever, debater, interagir com a mídia, dialogar com elites externas, etc.). Em outras palavras, deve-se conhecer seu *background*, ou seja, os elementos que contribuíram para a sua formação, fornecendo-lhe os recursos, as habilidades e, algumas vezes, até mesmo o conhecimento e o interesse pela causa defendida.

Morris e Staggenborg (2004) afirmam que os contextos estruturais também formam o líder e citam Morris e Braine, que identificam três tipos de movimento: movimentos de liberação (ex.: o Movimento dos Direitos Civis Americano), por demandas de grupos específicos (ex.: a favor do aborto) e movimentos pela responsabilidade social (acerca de condições que afetam a população em geral). Nos dois primeiros tipos de movimento, em que os movimentos se originam de uma causa histórica/social, as pessoas geralmente possuem experiências anteriores de participação (no caso do primeiro exemplo citado, nas igrejas

¹⁰ *Idem* nota 6.

¹¹ *Idem* nota 6.

negras; no segundo, a participação em outros movimentos, em geral feministas), sendo influenciadas pelos mesmos. No último caso, há possibilidade de não haver uma organização anterior, sendo a criação do movimento motivada por situações impostas (ex.: acidentes nucleares, catástrofes naturais). Morris e Staggenborg citam, para exemplificar, um movimento contra ingerir bebidas alcoólicas e dirigir, que surgiu nos Estados Unidos na década de 1980, iniciado por Candy Lightner. Assim, Lightner, apesar de não possuir experiência em movimentos, iniciou uma luta pela conscientização em função da morte da filha, atropelada por um motorista bêbado. Como vemos, há líderes que aprendem a liderar na prática, sem experiências anteriores de participação política.

No Brasil, é notável a influência exercida pela Igreja Católica nos movimentos populares urbanos por meio das Comunidades Eclesiais de Base (CEB's), as quais, ao articularem princípios religiosos com a prática política, recrutaram participantes e lideranças (Doimo, 1983; Herkenhoff, 1995; Colbari, 2003). Capacitadas por estas experiências prévias, as pessoas que saíram desses ambientes passaram a atuar em movimentos, sindicatos, conselhos gestores e outros espaços da sociedade civil; ou até mesmo dentro de órgãos do Estado. Entretanto, não são apenas essas experiências propriamente políticas que contribuem para a formação dos líderes, mas também atividades da prática cotidiana, como organizar um time de futebol, atuar na comunidade religiosa local, participar de comitês para a organização de eventos, etc. Da mesma forma, a posse de um alto nível educacional ou de melhores condições financeiras não garante líderes necessariamente melhores: líderes da classe trabalhadora têm a vantagem de dividir interesses com sua classe, gerando identificação e usufruindo de inserção nas redes sociais. Essas condições tendem a oferecer vantagens para a mobilização. Entretanto, os autores reafirmam que o capital educacional é crucial, mesmo que o acesso a ele tenha se dado pela via informal¹².

Outro ponto que precisamos levar em consideração nas análises sobre a liderança nos movimentos sociais é sobre a origem do líder: se ele provém do grupo organizado em questão ou se ele pertence a outro grupo. No primeiro caso, fala-se em *inside leaders*¹³ e, no

¹² Caso de Malcom X, líder do Movimento Negro Americano, que leu inúmeros livros durante o período que permaneceu na prisão.

¹³ "Líderes de dentro". Tradução nossa.

segundo, em *outside leaders*¹⁴. Como lembram Morris e Staggenborg (2004), membros de grupos privilegiados muitas vezes ocupam posições de liderança dentro de movimentos de grupos oprimidos. Isso tende a acontecer quando elites intelectuais se envolvem nas lutas populares. Segundo Marx e Useem (1971)¹⁵, isso traz vantagens e desvantagens. Como vantagens, eles afirmam que os *outside leaders* trazem novos pontos de vista, contatos, habilidades e a atenção de outros grupos, enriquecendo o debate. Por outro lado, sua presença apresenta a desvantagem de haver uma tendência a conflitos por discordâncias ideológicas, preconceitos e hostilidade, em função da tensão latente na interação *insiders-outsiders*.

Por fim, gostaríamos de ressaltar os diferentes níveis e maneiras pelas quais a liderança pode ser exercida. Não há um formato único de organização dos movimentos e das lideranças; e nem uma forma ideal para que a liderança seja exercida de modo a levar o movimento a ser bem sucedido, alcançando seus objetivos. Cada caso é específico, e o que é adequado para uma situação pode não ser adequado para outra. Assim, há movimentos onde a liderança está diluída, não havendo uma definição clara dos papéis e das funções assumidas pelos participantes. Neste tipo de movimento, todos tendem a participar e todos desenvolvem as habilidades de líder (Brown, 1989)¹⁶. Entretanto, acreditamos que, nesse caso, seja preciso cuidar para que seja mantida certa harmonia grupal, no sentido de evitar desentendimentos quanto às definições de ação e quanto à distribuição dos papéis, sob pena de desmantelamento e rachas dentro do movimento. Além disso, nos movimentos que evitam estruturas e hierarquia, e onde os papéis não estão claros, há o risco de se desenvolverem lideranças invisíveis operando livres de estruturas de *accountability* (Freeman, 1972, Hanisch, 2001)¹⁷. Nesse sentido, onde aparentemente não há hierarquia, com frequência constata-se o domínio de certos grupos.

Outra possibilidade de organização é aquela burocrática e de tipo bem estruturado. Nesse caso, a organização interna tende a beneficiar a atuação do movimento. Contudo, há o risco de a elite se afastar das bases. Além disso, há a possibilidade da liderança se tornar

¹⁴ "Líderes de fora". Tradução nossa.

¹⁵ *Idem* nota 6.

¹⁶ *Idem* nota 6.

¹⁷ *Idem* nota 6.

autocrática e perseguir seus próprios interesses, deixando em segundo plano os objetivos iniciais do movimento, o que limita sua possibilidade de sucesso efetivo.

Outro tipo de liderança possível é a liderança intermediária: os *bridge leaders*¹⁸. Este tipo de liderança é diferente da liderança exercida pelos *top leaders*, que encabeçam o movimento, tratam de suas principais diretrizes e negociam com elites de outros setores. A liderança intermediária diz respeito aos líderes que mediam a relação entre os *top leaders* e a comunidade, sendo responsáveis, entre outras coisas, por mobilizar os participantes para as ações coletivas. Este tipo de liderança foi bastante exercido pelas mulheres no Movimento dos Direitos Civis americano. Essas mulheres, em sua maioria excluídas das posições de liderança formal (ocupadas pelos pastores), atuavam mobilizando redes e reforçando os laços grupais, bem como conquistando simpatizantes e novos participantes para o movimento (Jones, 1993, Robnett, 1997)¹⁹. Além dos *bridge leaders* e dos *top leaders* há também aqueles participantes que não são líderes, mas assumem a liderança momentaneamente para alguma tarefa designada (por exemplo, dirigem a organização de festas ou tarefas específicas, etc.).

Finalmente, há os movimentos caracterizados por serem liderados não por apenas um indivíduo, mas por um *leadership team*²⁰. Nesse caso, Ganz (2000)²¹ afirma que as estratégias mais efetivas são geralmente produto de um time de líderes. Para o autor, quanto mais diverso ele for, maior será o compartilhamento de idéias, visões de mundo e de experiências, gerando mais *insights* e estratégias mais ricas do que as pensadas por um único líder.

Assim, falamos sobre a importância do líder enquanto agente, levando em consideração que suas ações impactam nos movimentos. Com isso, atentamos para a necessidade de observar os perfis de liderança, buscando observar a formação dos líderes (sua trajetória, seu *background*). E, por fim, salientamos que há diferentes formas e níveis de liderança.

¹⁸ Algo como “líderes-ponte”. Tradução nossa.

¹⁹ *Idem* nota 6.

²⁰ “Time de líderes”. Tradução nossa.

²¹ *Idem* nota 6.

Passaremos agora a considerar de que maneira a ação dos líderes é relevante dentro de algumas tarefas e características dos movimentos sociais selecionadas por nós.

Atuação da liderança nos Movimentos Sociais

Como procuramos demonstrar, as considerações feitas pelos autores que teorizam a liderança dentro dos movimentos sociais reforçam o argumento de que atentar para o papel desempenhado por esses atores é de extrema importância para que se possa ter uma compreensão mais plena dos processos que envolvem os movimentos. Dessa maneira, neste tópico procuraremos atentar para o papel que os líderes podem desempenhar dentro dos âmbitos e tarefas específicas listadas abaixo.

145

. Mobilização de recursos materiais e humanos

A mobilização de recursos consiste num fator fundamental para o surgimento de movimentos sociais. São necessários recursos materiais. Estes poderão servir para a própria comunicação, como o acesso a uma linha telefônica e a internet; para a viabilização dos encontros, sendo necessários locais para reunião e atendimento ao público, e possivelmente meios de transporte; para a divulgação do movimento, por exemplo, por meio da confecção de folders, informativos ou para a manutenção de um *website*; assim como materiais e equipamentos em geral, como papel, impressora, computador, alto-falantes, entre outros, conforme a demanda.

Com isso, os líderes atuam formulando estratégias para reunir recursos. Estes poderão ser reunidos via contribuições dos membros, apoio governamental, apoio financeiro de ONG's e agências internacionais, doações pessoais, campanhas de arrecadação de fundos, venda de algum produto, etc. Quanto mais fontes de recursos houver, maior a flexibilidade do líder (Ganz, 2000)²². Dessa forma, cabe aos dirigentes o desenvolvimento de estratégias criativas para o levantamento de recursos. Obviamente isso depende também do contexto, das possibilidades, dos contatos que o movimento possui e de como ele é visto por possíveis

²² *Idem* nota 6.

colaboradores e pelo público em geral. Assim, é dentro desse contexto que cabe aos líderes traçar uma estratégia, visto que os que tiverem mais habilidade nesse quesito terão maiores chances de sucesso na obtenção de recursos. Da mesma maneira, os que não têm uma postura aberta, não buscam a ampliação das redes de colaboradores e não mostram criatividade para captar recursos tendem a obter menos sucesso. Os recursos por si só não geram um movimento, mas um movimento com recursos está melhor aparelhado para atuar.

Também é necessária a mobilização de recursos humanos, ou seja, de participantes para ajudar com apoio e no desempenho das tarefas do movimento. Nesse sentido, o líder atua mobilizando redes (inclusive aproveitando as redes pré-existentes, no caso de existirem), criando novas redes, promovendo interações, criando estratégias para reforçar a solidariedade, reforçando a confiança e desenvolvendo comprometimento. Assim, o líder age tanto na mobilização interna, quanto na articulação externa (Gusfield, 1966)²³. Ambas as tarefas são importantes. Como salientou Melucci (2001), o movimento não é algo “natural” ou “harmonioso”: compostos por unidades diversificadas e autônomas, os movimentos destinam boa parte de seus recursos para manter a solidariedade interna.

Morris e Staggenborg (2004) apontam que líderes efetivos apelam para diversos participantes, estimulando o surgimento de membros e simpatizantes. Os autores citam o exemplo de Martin Luther King, que mobilizava adeptos em diversas classes, pois falava de temas variados (religião, a filosofia da não-violência de Gandhi, teoria democrática e valores pragmáticos), e, desse modo, conseguia aceitação e ajuda para o movimento. Outros exemplos de estratégias para conquistar membros são as *one on one meetings*²⁴, na qual se pede que cada participante traga um amigo para a reunião seguinte, e as *house meetings*²⁵, estratégia utilizada na campanha presidencial de Barack Obama, que consiste em reuniões nas residências dos participantes em que eles apresentam os princípios do movimento para amigos (Ganz, 2009).

²³ *Idem* nota 6.

²⁴ “Reuniões de um em um”. Tradução nossa.

²⁵ “Reuniões em casa”. Tradução nossa.

. Motivação

Como dizíamos no ponto anterior, a mobilização de recursos humanos é fundamental para o desenvolvimento de qualquer empreendimento coletivo. Todavia, como aponta James Q. Wilson (1973)²⁶, se numa empresa o chefe pode mandar em seus subordinados (claro, respeitando alguns limites); a relação é diferente nos movimentos sociais, pois o líder não simplesmente designa tarefas, precisa motivar e manter o grupo. Com isso, Ganz afirma que a estrutura de participação dos movimentos é mais semelhante a de outras associações cívicas ou de afirmação de voz pública do que à de grupos que produzem bens e serviços, pois entende que os movimentos são organizados para celebrar a identidade coletiva e para afirmar voz pública. Os movimentos sociais interagem com eleitores, não com clientes; sendo que a autoridade se baseia mais na moral do que numa coerção política ou econômica. Assim, podemos dizer que a relação pela qual são mobilizados os participantes não repousa em uma relação contratual e nem consiste *a priori* em uma obrigação, mas sim na motivação das pessoas que decidem participar. É preciso que as pessoas *queiram* participar – essa é a grande diferença. Sendo assim, esse é o motivo pelo qual decidimos reservar este espaço para falar da motivação.

O líder pode exercer um importante papel na motivação dos participantes. Ganz dedica um artigo a esse tema. Para ele, um movimento “conta uma história”, e o líder deve aprender a contá-la. Assim, ele fala da motivação por meio da narrativa pública. O autor recorre à psicologia, que, segundo ele, mostra que uma situação de insatisfação social só leva à ação se combinada com a crença na eficácia ou com o sentimento de esperança. Assim, para um sujeito empreender o sacrifício de destinar seu tempo e esforço a uma causa, comprometer-se e arriscar-se, a queixa deve ser vista como injustiça; e o movimento deve ser visto a partir do sentimento de que é possível mudar, de solidariedade e esperança. Logo, o discurso deve ir além de uma articulação de argumentos e reivindicações, envolvendo também uma energia moral e emocional: não basta apelar para o convencimento racional – os corações devem ser convencidos.

²⁶ Apud GANZ, 2009.

O autor cita George Marcus (2002)²⁷, cujo estudo diz que tomamos decisões dependendo de como nos sentimos. Assim, a partir de uma situação inesperada (desafio) precisamos pensar para decidirmos como agir (escolha), o que gera um resultado. Dessa maneira, nossa escolha dependerá de como nos sentimos frente ao desafio. Para Ganz, há sentimentos que agem como barreira (inércia, medo, apatia, dúvida de si mesmo, isolamento), enquanto outros servem como catalisadores da ação (urgência, esperança, raiva, sentimento de que você pode fazer a diferença, solidariedade). Assim, a partir do entendimento de que as histórias servem para inspirar e preparar para situações reais (Bruner, 1986)²⁸, o autor aponta que a atuação dos líderes como *storytellers*²⁹ é extremamente relevante para incitar nos indivíduos sentimentos catalisadores da ação. Nesse sentido, o líder deve unir a história dele mesmo (*self*); a história do nós (*us*), que compreende a história do grupo, da luta, a expressão dos valores defendidos; e a história do agora (*now*), que articula a existência de um desafio urgente com os valores que nós dividimos, dando ímpeto para a atuação.

Assim, a história pessoal do líder pode gerar identificação nos participantes. Ela apresenta quem ele é e gera um vínculo entre o líder e os ouvintes, que, como espectadores de um filme, ficam presos à história do personagem, sendo inspirados e motivados por ela. Para Ganz, é melhor contar a história de vida do que ler um currículo. O autor menciona que esta estratégia foi adotada pela equipe de Barack Obama, que, num treinamento para militantes, dizia não ser necessário saber tudo sobre política, mas desenvolver a habilidade de contar suas histórias pessoais. Ganz ainda afirma que o ato de contar a história pessoal satisfaz a uma dupla necessidade: à necessidade de dividir suas motivações sociais e também à de motivar os outros para participar. Além disso, são reforçados os laços de solidariedade grupal.

Já a história do *nós* se encaixa com a história pessoal. Ela serve para reafirmar os princípios defendidos e para sedimentar a identidade coletiva. Inicialmente sensibilizado pela história do líder, nessa segunda etapa o indivíduo percebe que ele também pertence à luta. Finalmente, a história do agora implica em lançar o entendimento de que *nós* somos protagonistas e de que nossas escolhas é que moldarão o resultado da história. Por meio da

²⁷ *Idem* nota 26.

²⁸ *Idem* nota 26.

²⁹ Traduzimos *storytellers* como “contadores de histórias”.

narrativa pública, os líderes (não apenas os *top leaders*, mas os líderes em diversos níveis) motivam a participação, promovem o fortalecimento dos laços grupais (ao dividirem as experiências), reforçam identidades coletivas e encorajam a ação.

. Framing

Os líderes atuam no *framing process*, que é o processo pelo qual os *frames* são criados e utilizados. Os *frames* consistem na estrutura mental que orienta a percepção dos sujeitos acerca da realidade social; tratando-se de um quadro interpretativo, o qual pode ser forjado estrategicamente pela direção do movimento. Diferente das ideologias formais e de sistemas culturais mais amplos, os *frames* não são as ideias em si, mas as interpretações e representações feitas de uma realidade concreta a partir dessas ideias (Gohn, 2008).

Diante de um problema, o líder atua definindo reivindicações e interpretando-as de forma a motivar a ação coletiva (Morris, 2000; Morris e Staggenborg, 2004). Líderes habilidosos podem manipular os *frames* de forma estratégica. Sobre este aspecto, é importante apontar o exemplo do Movimento dos Direitos Civis nos Estados Unidos, cujos líderes tiveram atuação decisiva ao interpretarem a luta dos negros utilizando uma linguagem religiosa. Nesse sentido, Morris (2000) aponta que, ao falarem de amor e de igualdade como coisas boas, promoveram a constatação de que o sistema, que sustentava a segregação racial, era, portanto, ruim. Logo, não se deveria partilhar da injustiça cometida pelo sistema. Foi dessa maneira que o movimento conseguiu convencer as pessoas a participarem dos boicotes (Morris, 2000: 448). É bastante ilustrativa a fala de King: “Então, no intuito de que sejamos verdadeiros com nossa consciência e verdadeiros para Deus, um homem correto não tem alternativa, mas se recusar a cooperar com um sistema ruim”³⁰ (Discurso de 1958 *apud* Morris, 2000). Podemos perceber que, colocando o boicote nesses termos, King aciona uma obrigação moral e religiosa. E, ao tratar o sistema como “mau”, o deslegitima, dando às pessoas o entendimento de que não estavam fazendo nada errado, e sim lutando para mudar um sistema injusto. Dessa forma, Morris fala de *frame lifting* para designar os processos em que um movimento é delineado a partir de uma organização ou instituição pré-existente, utilizando-se de suas redes, crenças e práticas.

³⁰ Original, em inglês: “So in order to be true to one’s conscience and true to God, a righteous man has no alternative but to refuse to cooperate with an evil system” (KING, 1968 *apud* MORRIS, 2000: 448).

Outro exemplo de manipulação estratégica de *frames* se dá quando os líderes alinham os *frames* do movimento aos *frames* dos diferentes públicos aos quais endereçam seu discurso. Tal prática está expressa no conceito *frame alignment*, proposto por Snow e Benford (1973)³¹. Como apontamos anteriormente, o exemplo mais citado é o do Movimento dos Direitos Civis americano, que reúne elemento da Igreja Batista (igualdade) e da cultura da sociedade americana (liberdade, “fazer” a América). Assim, como a integração dos negros era defendida por meio de argumentos e ideais que também cabiam aos brancos, o movimento conseguiu sua simpatia (Gohn, 2008).

. Oportunidades políticas

Os líderes atuam reconhecendo e criando oportunidades políticas. Uma concepção estreita do conceito de estruturas de oportunidades políticas poderia considerar que os movimentos são definidos pelas estruturas de oportunidades existentes. Entretanto, compreendemos as estruturas de oportunidades políticas como o contexto no qual o movimento está inserido e que abarca as relações com outros movimentos, ONG’s, com o Estado, a mídia, etc. diante de situações e das teias de interações tecidas por eles. De certa forma, trata-se do próprio jogo político, no qual, como propõe Tarrow (1996)³², estão contidas as “estruturas de conflito e de aliança que provêem recursos e opõem estrangimentos externos aos grupos”. Logo, em nossa concepção de estruturas de oportunidades políticas, o movimento, como parte do contexto político, tem um papel ativo na promoção e reconhecimento de oportunidades políticas.

A partir desse entendimento, ressaltamos o papel dos líderes nesse âmbito. Oportunidades políticas são perdidas e os líderes têm importante papel em reconhecê-las (Banaszak, 1966, Goldstone, 2001)³³. Assim, os líderes atuam aproveitando as oportunidades políticas ou mesmo criando-as, por meio, por exemplo, de estratégias de formação de coalizões, da promoção de uma boa imagem do movimento na mídia, da busca por aliados importantes (políticos, artistas, intelectuais de renome) e etc.

³¹ *Idem* nota 6.

³² *Apud* GOHN, 2008: 100

³³ *Idem* nota 6.

. Relacionamento com a mídia

Podemos considerar que o relacionamento com a mídia faz parte do grande contexto que abarca as estruturas de oportunidades políticas. Todavia, devido à grande importância que a mídia (por meio dos jornais, revistas, rádio, televisão, internet, etc.) possui para a formação da opinião pública, para a influência dos comportamentos, para a visibilidade do movimento e para a divulgação de suas causas; escolhemos tratá-la à parte. A mídia é apontada como um canal importante para o recrutamento de membros e simpatizantes para o movimento, que a utiliza para converter suas mensagens para o público (Gamson e Wolfsfeld, 1993, Gitlin, 1980, Motlotch, 1979, Ryan, 1991)³⁴. Nesse sentido, seu uso é crucial para como os movimentos são vistos e retratados na mídia de massas, sendo que os líderes têm uma atuação importante, assumindo a função de porta-vozes e traçando estratégias de mídia.

Para Morris e Staggenborg, um movimento que (às vezes por razões ideológicas) não opta por definir líderes, pode ser prejudicado em seu relacionamento com a mídia. Segundo eles, na falta de um líder, a mídia aponta líderes que não correspondem a uma liderança de fato escolhida pelo movimento, podendo comprometê-lo (Gitlin, 1980, Tuchman, 1978)³⁵. Para os autores, movimentos sociais profissionalizados, com estruturas centralizadas e líderes definidos, tendem a ter vantagem no uso da mídia, visto que podem controlar melhor os líderes e mensagens veiculadas.

Os autores ainda apontam que os movimentos e a mídia competem e com frequência estão em desacordo, sendo que um jeito de atrair a mídia de forma favorável é utilizar um líder carismático. Entretanto, a estratégia pode tornar-se ruim se a efetividade do líder (sua capacidade ou incapacidade) virar o foco, em detrimento das atividades e objetivos do movimento. Da mesma forma, a mídia pode não querer cobrir o movimento por ele ter baixo *status*. Como estratégia, o movimento poderá recrutar membros de grupos privilegiados ou adotar táticas dramáticas (Mcadam, 1988)³⁶.

³⁴ *Idem* nota 6.

³⁵ *Idem* nota 6.

³⁶ *Idem* nota 6.

. Organização interna e direcionamento do movimento

Morris e Staggenborg (2004) afirmam que os líderes influenciam a organização do movimento, assim como as características dos movimentos moldam a liderança. Eles citam Wilson (1973)³⁷, que, baseado na abordagem relacional de Weber, distingue líderes carismáticos, ideológicos e pragmáticos, associando-os ao tipo de movimento. Com isso, aponta-se que o tipo de liderança afeta as características do processo decisório, a divisão do trabalho, assim como o estabelecimento dos objetivos e das formas de atuação. Nesse sentido, o perfil do líder, que é expressão de seu *background*, influencia o perfil da organização.

Ao tratar da atuação dos líderes comunitários de Vitória, Espírito Santo, Herkenhoff (1995) percebe que os líderes com maior clareza política e com postura mais democrática (os que, durante as entrevistas mais falavam sobre a importância da participação, etc.) pertenciam a entidades com canais de participação mais estruturados. Lideranças mais centralizadas e clientelistas implicavam em entidades quase desativadas, que se reuniam raramente, ou cujo único participante era o presidente (vitalício), e reforçavam a cultura da não participação. A autora detectou também lideranças que oscilavam entre atitudes democráticas e centralizadas, que pertenciam a entidades que, da mesma forma, oscilavam entre essas duas posturas.

. Planejamento estratégico

Vários autores ressaltam que a estratégia é importante para o sucesso de um grupo³⁸. Assim, os dirigentes dos movimentos devem pensar em soluções táticas diante dos desafios enfrentados (Morris, 2000).

Ganz (2009) afirma que uma das funções das lideranças dos movimentos sociais é criar estratégias, pois elas são a chave para lidar com o fato de que os contestadores do *status quo* raramente têm acesso aos recursos convencionais. Enquanto grupo contestador, o

³⁷ *Idem* nota 6.

³⁸ MORRIS e STAGGENBORG, 2004; GANZ, 2009; CHANDLER, 1962, EISENHARDT e SCAHOONHOVEN, 1990, FLIGSTEIN, 1990, FREEMAN, 1979, GAMSON, 1990, McADAM, 1982, ZALD e ASH, 1966 *apud* McCARTHY e WOLFSON, 1996.

movimento social está em posição de desvantagem frente à ordem estabelecida, seja porque ela o oprime, o prejudica, ou pelo simples fato de que ela está numa posição de poder. Com isso, a atuação do movimento se dá no sentido de alcançar poder para promover as mudanças almejadas. Para tanto, é preciso agir estrategicamente.

Ganz descreve a “história” de Davi e Golias para exemplificar o uso da estratégia. Ele aponta que, ao usar a pedra para atingir Golias, Davi: (1) ao não conhecer um campo de batalha, imaginou-o como um ambiente de caça, esse sim natural para ele (ou seja, mobilizou um conhecimento que possuía para lidar com a situação); (2) utilizou-se da pedra, pois era um instrumento cujo uso dominava (fez uso das habilidades que possuía); (3) com o uso da pedra, um instrumento não-convencional para uma luta, surpreendeu a todos, o que teve grande peso para seu sucesso. Assim, Ganz define estratégia como a maneira pela qual os atores traduzem seus recursos em poder. Ele explica que a estratégia é o processo criativo para adaptar condições (os recursos disponíveis) aos objetivos que se pretende alcançar.

Faz parte do planejamento estratégico, saber reconhecer as oportunidades para a ação: saber quando há oportunidade de influenciar eleitores indecisos, por exemplo. Assim, para Ganz, é preciso ter *timing*, ou seja, saber o momento ideal para agir. O autor acrescenta que a estratégia é traçada de forma a orientar a ação visando metas futuras. Deste modo, cabe aos líderes pensar estratégias para realizar todas as tarefas que estamos tratando nesses pontos (mobilizar recursos materiais e humanos, fazer uso da mídia, ampliar redes, jogar politicamente a fim de promover um ambiente político favorável, manipular *frames*, etc.). Alguns exemplos do emprego estratégico de recursos tecnológicos são citados por Tilly (2004), por exemplo, o protesto divulgado pelos filipinos via mensagens de texto de celular em 2001. O uso dos celulares consistiu em uma boa estratégia, visto que o governo não controlava esse tipo de comunicação, era popular (mais barato que a telefonia fixa, atingindo mais pessoas), e era o recurso disponível diante de uma estrutura telefônica pobremente montada.

. Identidade coletiva

Por fim, gostaríamos de apontar o papel desempenhado pelo líder no fortalecimento da identidade coletiva. O líder pode atuar promovendo identificação entre os membros do

Revista Simbiótica - Universidade Federal do Espírito Santo - Núcleo de Estudos e Pesquisas Indiciárias.
Departamento de Ciências Sociais - ES - Brasil - revistasimbiotica@gmail.com

grupo; e do grupo com a causa em questão. Ele desenvolve esse trabalho por meio de discursos; da manipulação de *frames* (lendo situações sociais como injustiça, ou a partir do uso de linguagens filosóficas, religiosas, morais); do uso de símbolos, uniformes, ritos, tradições, eventos, etc.; e fomentando as relações interpessoais, a fim de que as pessoas se sintam como parte de um mesmo grupo, dividindo algo que têm em comum. Trata-se de uma importante tarefa, pois, como demonstra Ganz (2009), é principalmente devido à motivação oriunda do sentimento de identidade coletiva que as pessoas são impelidas a participar.

Comentário final

No início do artigo, nos propusemos a pensar sobre alguns problemas que envolvem liderança e ação coletiva. Assim, ao longo do trabalho, buscamos apontar que a atuação dos líderes pode contribuir para o surgimento de movimentos, como, por exemplo, quando reconhecem oportunidades políticas ou motivam um determinado grupo para ação. Vimos que o líder desempenha importantes tarefas, que vão desde a parte administrativa até a parte propriamente política, seja no que diz respeito ao relacionamento com as bases ou às articulações externas. Nesse sentido, sublinhamos que um bom líder deve ser um bom estrategista, visto que precisa criar estratégias para mobilizar recursos materiais e humanos, além de conseguir apoio externo para o movimento, a fim de que este possa alcançar seus objetivos. Dessa maneira, buscamos mostrar que a atuação das lideranças se configura como um elemento importante, ou mesmo decisivo, para o sucesso do movimento. Os líderes desempenham importantes funções nos movimentos, e suas ações fazem a diferença dentro dos contextos nos quais estão inseridos. Assim, ressaltamos a importância do estudo da liderança nos movimentos sociais, assim como a necessidade da realização de estudos empíricos, a fim de observar como tais relações acontecem na prática. É evidente que estamos muito longe de esgotar essa nova agenda de pesquisas sobre liderança que começam a orientar as pesquisas em Ciência Política, como mostram os trabalhos de Morris (2000), Ganz (2009) e Ahlquist e Levi (2011). Todavia, temos certeza de que o aprofundamento analítico de sua dimensão relacional em co-junção com a teoria da ação

será relevante para entendermos a dinâmica da relação das diferentes lógicas da ação coletiva e das instituições políticas.

Referências

AHLQUIST, John S.; LEVI, Margaret. *Leadership: What It Means, What It Does, and What We Want to Know About It*. In: Annual Review of Political Science. 2011. 14: 1-24.

155

BOBBIO, Norberto et. al. *Poder*. In: Dicionário de Política. Brasília: EdUNB, 1992.

BOUDON, Raymond; BOURRICAUD, François. *Ação coletiva*. In: Dicionário Crítico de Sociologia. São Paulo: Ática, 1993.

CARDOSO, Ruth Corrêa Leite. *A trajetória dos movimentos sociais*. In: DAGNINO, Evelina (org.). Os Anos 90: política e sociedade no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 2004.

COLBARI, Antônia de Lourdes. *Rumos do movimento sindical no Espírito Santo*. Vitória: EDUFES e Florecultura, 2003.

DOIMO, Ana Maria. *Movimento social urbano, igreja e participação popular*. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Campinas, 1983.

GANZ, Marshall. *Leading Change: Leadership, Organization, and Social Movements*. In: NOHRIA, N.; KHURANA, R. (orgs.). In: Advancing Leadership. HBS Press, 2009. Forthcoming Chapter.

GOHN, Maria da Glória. *Teorias dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos*. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HERKENHOFF, Maria Beatriz Lima. *O papel do líder comunitário*. Vitória, Secretaria de Produção e Difusão Cultural/Ufes, 1995.

MCCARTHY, John D.; WOLFSON, Mark. *Resource Mobilization by local social movement organizations: agency, strategy, and organization in the movement against drinking and driving*. In: American Sociological Review, vol. 61, dezembro, 1996.

MELUCCI, Alberto. *A invenção do presente: movimentos sociais nas sociedades complexas*. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORRIS, Aldon. *Reflections on Social Movement Theory: Criticisms and Proposals*. In: Contemporary Sociology. Vol. 29, p. 115-454. 2000.

MORRIS, Aldon; STAGGENBORG, Suzanne. *Leadership in Social Movements*. In: now, D; Soule, S. A.; Kriesi, H. (orgs.). *The Blackwell Companion to Social Movements*. MA, Oxford, Australia: Blackwell Publishing, 2004.

TILLY, Charles. *Social Movements, 1768-2004*. Estados Unidos: Paradigm Publishers, 2004.

ZALD, M. N.; MORRILL, C.; RAO, H. *The Impact of Social Movements on Organizations: environment and responses*. In: DAVIS; McADAM; SCOTT; ZALD. *Social Movements and Organization Theory*. Nova York: Cambridge University Press, 2005.