

# CORONELISMO: UM REFERENTE ANACRÔNICO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL BRASILEIRO CONTEMPORÂNEO?

Paulo Emílio Matos Martins\*  
Leandro Souza Moura\*\*  
Takeyoshi Imasato\*\*\*

## Resumo

A partir de *Coronelismo, Enxada e Voto*, de Victor Nunes Leal (1949) - obra clássica interpretativa do Brasil -, o referente *coronelismo* vem sendo estudado como uma manifestação singular de poder/autoridade do espaço organizacional brasileiro. Para alguns, entretanto, esse referente se apresenta como uma forma histórica datada de *mandonismo*, característica do cenário político brasileiro da República Velha. Neste ensaio, analisamos a pertinência ou não-pertinência da sobrevivência desse referente no espaço organizacional do Brasil atual. A reflexão aqui formulada postula que o *coronelismo* tem sobrevivido historicamente no ambiente brasileiro, quer no seu significante transformado *coronelismo eletrônico* como, ainda, sob outras formas de manifestação. A análise ora proposta revela que as semioses desses referentes linguísticos apresentam os traços semiológicos semelhantes. Como conclusão, postula-se que o referente genérico *coronelismo*, ao sofrer re-significações ao longo da História, tem-se mantido como forma viva e singular de *mandonismo* da cultura política organizacional no Brasil.

**Palavras-chave:** Administração brasileira. Coronelismo. Mandonismo.

## Is 'Coronelismo' an Anacronism in the Brazilian Contemporary Organizational Space?

## Abstract

Since the publication of the "Coronelismo, Enxada e Voto" by Victor Nunes Leal (1949) – a classical interpretative work about Brazil –, the 'coronelismo' referred to has been studied as a particular manifestation of authoritarianism in Brazil. Some scholars, however, argue that this should be regarded only as a historically-bound form of 'mandonismo', a characteristic of the Brazilian Old Republic period. In this article we analyze the pertinence of 'coronelismo' in the organizational space of contemporary Brazil. The thesis of this paper postulates that 'coronelismo' has survived in modern Brazilian context, either with its transformed meaning of 'coronelismo eletrônico' or in other manifestations. The analysis shows that the ideas associated with the 'coronelismo de enxada' and 'coronelismo eletrônico' present similar semiological elements. In conclusion, it is postulated that the general use of 'coronelismo' has been re-signified throughout history as a singular form of authoritarianism in Brazilian political culture.

**Keywords:** Brazilian administration. 'Coronelismo'. 'Mandonismo'. Brazilian authoritarianism.

\* *Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - EAESP/FGV. Professor Titular do Programa de Estudos de Administração Brasileira da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - ABRAS/EBAPE/FGV. Endereço: Estrada da Gávea. 847/1003. São Conrado. Rio de Janeiro/RJ. CEP: 22 610-001. E-mail: pemiliom@fgv.br*

\*\* *Mestre em Administração Pública pela EBAPE/FGV. Professor da Associação Carioca de Ensino Superior - UNICARIOCA. E-mail: lmoura@fgvmail.br*

\*\*\* *Doutor em Administração pela EBAPE/FGV. Professor da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - EA/UFRGS. E-mail: timasato@ea.ufrgs.br*

## Introdução

A literatura sobre administração, freqüentemente, olvida o caráter social, o que significa dizer, histórico e simbólico, do seu objeto de estudo (o espaço organizacional e sua dinâmica). Fortemente influenciada pelo sucesso dos trabalhos pioneiros de seus autores clássicos (como TAYLOR, 1911; EMERSON, 1912) - que focalizaram, principalmente, as dimensões física e processual desse espaço, para, somente décadas após, se debruçarem sobre suas dimensões humana, política e simbólica -, ainda é comum no meio acadêmico o questionamento da cientificidade das epistemologias e metodologias não-positivistas, formuladas para interpretação das ciências humanas e sociais, entre estas a Administração.

A conhecida reflexão de Bertrand Russel (1938) - a energia é a categoria central da Física, assim como o poder é a categoria central das Ciências Sociais - soa, assim, como sábia advertência a iluminar a reflexão daqueles que teorizam no campo dos estudos organizacionais.

Neste ensaio, com foco na dimensão simbólica da gestão, refletimos sobre a discutida pertinência do emprego do referente *coronelismo* (LEAL, 1997) como forma arbitrária e ainda viva de manifestação de poder/autoridade no espaço organizacional brasileiro contemporâneo. A questão que pretendemos responder pode ser assim formulada: Seria o *coronelismo*, contemporaneamente, uma representação anacrônica no espaço organizacional brasileiro? Ou, teria este sobrevivido às transformações históricas de nossa sociedade e se re-significado, porém mantendo os traços básicos da mesma forma de *mandonismo*? (QUEIROZ, 1976).

Como tese pretende-se sustentar que o *coronelismo de enxada* - forma rural de *mandonismo* estudada por Leal (1997) - está praticamente esgotado no Brasil, enquanto que o autoritarismo - traço central do fenômeno estudado e de nossa cultura política -, re-significado, permanece presente em algumas estruturas organizacionais brasileiras contemporâneas, tais como o *coronelismo eletrônico* (STADNIK, 1991; SANTOS; CAPPARELLI, 2005; LIMA, 2005; GARCIA, 2006; SANTOS, 2006, 2007; LIMA; LOPES, 2007) e outras formas, como o *coronelismo empresarial* (VASCONCELLOS, 1995a, 1995b) ou *coronelismo de cajado* (ZANI, BENHKEN e MARTINS, 2008).

Da análise semiótica das duas primeiras significações históricas desse referente na literatura especializada, investigamos as possibilidades de: (1) cometer-se o citado anacronismo ao empregarmos a representação *coronelismo* para designar as formas contemporâneas de manifestação arbitrária de poder em nossa sociedade ou; (2) constatar-se a re-significação desse referente de poder, em outro contexto histórico, preservados, entretanto, seus traços semiológicos originais. Dessa reflexão resulta a idéia de que o fenômeno *coronelismo*, ainda que forjado para representar o *mandonismo* característico da República Velha brasileira, tem sobrevivido, adaptando-se às novas configurações sociais, econômicas, demográficas, culturais e tecnológicas da História. Assim, apresenta-se como referente central do espaço organizacional no Brasil e, desse modo, também, representação política relevante na análise administrativa brasileira dos dias atuais (VASCONCELLOS, 1995 b).

Na primeira seção deste ensaio, enfocamos *coronelismo de enxada* segundo a proposição clássica de Victor Nunes Leal (1997); a seção seguinte trata do *coronelismo eletrônico*, conforme idéia dos autores anteriormente citados (STADNIK, 1991; SANTOS; CAPPARELLI, 2005; LIMA, 2005; GARCIA, 2006; SANTOS, 2006, 2007; LIMA; LOPES, 2007); a terceira seção, analisa a tese do *coronelismo* como forma historicamente datada de poder; na penúltima seção, elaboramos uma análise semiótica deste referente, apoiados no *Tetraedro Semiológico das Organizações* (MARTINS, 1999a); e finalmente, na quinta seção, apresentamos as conclusões deste estudo.

## Coronelismo de Enxada: forma singular de poder autoritário

Entre os clássicos da literatura interpretativa do Brasil, a obra *Coronelismo, Enxada e Voto (O Município e o Regime Representativo no Brasil)* (LEAL, 1997) destaca-se ao estudar o fenômeno do *coronelismo*. Seu autor caracteriza essa forma arbitrária de manifestação de poder como uma troca de proveitos entre o poder público, cada vez mais fortalecido, e o poder privado dos chefes locais em decadente influência, sobretudo o dos senhores de terra, no Brasil rural da transição dos séculos XIX para o XX. Segundo Leal, é impossível compreender o *coronelismo* sem referência à estrutura agrária do país, pois, na sua visão, é essa estrutura que fornece a base de sustentação das manifestações de poder privado, ainda tão visíveis no interior do Brasil. O trabalhador rural, sem educação, analfabeto ou semi-analfabeto, sem assistência médica e informação, quase sempre tem o patrão na conta de um benfeitor, sendo, portanto, ilusório esperar que esse homem tenha consciência de seus direitos como cidadão, que lute por uma vida melhor e que tenha independência política. Leal associa o *coronelismo* à estrutura agrária brasileira que, obviamente, sofreu alterações significativas desde a publicação de seu trabalho, originalmente apresentado como tese acadêmica à Universidade do Brasil em 1947, posteriormente publicado em 1949.

Por outro lado, a análise dessa obra evidencia que seu autor relaciona a forma *coronelistas* de manifestação de poder/autoridade, típica do espaço político brasileiro do período da República Velha, com algumas condições que, embora decorressem da estrutura agrária daquela época, são ainda uma realidade nos dias de hoje: concentração de renda, baixo índice de alfabetização e escolaridade dos estratos mais pobres da sociedade, ausência de consciência política e de cidadania etc.

Um traço marcante da significação que Leal dá ao *coronelismo* é o paternalismo. Favores como emprego público aos aliados, assim como a sonegação de direitos aos adversários, resvalando para a ilegalidade, contribuem para organizar a administração municipal sob o poder do *coronel*.

Ainda de acordo com aquele autor, outro componente que contribui para preservar a ascendência do poder dos *coronéis* é o que ele chama de "rarefação do poder público", que fornece a esses chefes locais condições de exercer extra-oficialmente um grande número de funções do Estado em relação aos seus dependentes. Leal (1997), entretanto, vê essa ausência do poder público se reduzindo com a evolução dos meios de transporte e comunicação.

Um aspecto muito importante que aquele autor usa para definir o *coronelismo* é o seu sistema de reciprocidade, ou seja, os chefes municipais e os *coronéis* conduzem os eleitores para votar no partido da situação política dominante no Estado e os primeiros os retribuem dispondo do erário, dos empregos, dos favores e da força policial local. Como defesa da eficácia desta prática, Leal destaca que "aquele que pode fazer o bem se torna mais poderoso quando está em condições de fazer o mal". Nesse ponto, o apoio do Estado ao chefe do Município, seja por ação ou por omissão, é importantíssimo. Por esse motivo, a nomeação do delegado e do subdelegado de polícia adquirem suma relevância no acordo entre o Estado e o chefe político local que possui, assim, um grande trunfo quando tem sob suas ordens a polícia do Estado. Complementarmente, esse autor observa que nem todo *coronel* é aliado do oficialismo estadual, mas a situação de opositor no âmbito do Município é tão desconfortável que só fica na oposição quem não pode ficar no governo, pois o maior mal que pode acontecer ao chefe local é ter o governo do Estado como adversário.

Em suma, a essência do *coronelismo* pode ser assim resumida: os chefes locais dão incondicional apoio aos candidatos do oficialismo nas eleições municipais, estaduais e federais e, em troca, recebem carta branca da situação em todos os assuntos relativos ao Município. Os cofres e os serviços municipais se tornam instrumentos eficazes de formação da maioria desejada pelos governos nas eleições estaduais e federais. Por esse motivo, os governos estaduais fazem *vista grossa* ao esbanjamento e a corrupção na administração dos municípios, já que tais práticas correm por conta e risco dos chefes locais, não cabendo aos governos estaduais qualquer responsabilidade.

Paradoxalmente, Leal assevera que o *coronelismo* é muito menos produto da importância e do vigor dos senhores de terra do que de sua decadência. Os fazendeiros só apresentam força em contraste com a grande massa que vive mesquinamente sob seu domínio. O fenômeno de poder/autoridade do *coronel* se assenta, portanto, em duas fraquezas que, reciprocamente, readquirem força: (1) a dos donos de terra, que recuperam prestígio e poder com o custo da submissão política ao partido dominante; e (2) a daqueles que vivem do trabalho na terra ao submeterem-se às alianças políticas do *coronel*. Nesse aspecto, os *coronéis* diferem daqueles poderosos e rebeldes senhores do período colonial que, baseados na força de um sistema escravista e patriarcal, então no seu apogeu, eram o governo e a lei em seus domínios.

Apesar de o coronelismo gerar conseqüências nacionais, ele atua no restrito cenário do governo local, habita nos municípios rurais ou predominantemente rurais. Nele, o isolamento é fator importante nas suas formação e manutenção, que pressupõem a decadência do poder privado, e funciona como processo de conservação de seu conteúdo residual. É, portanto, um sistema político dominado por uma relação de compromisso entre o poder privado decadente e o poder público fortalecido. Esta decadência do poder privado é imprescindível para a compreensão do *coronelismo* porque, na medida em que se diminui a influência *natural* dos donos da terra, mais necessário se torna o apoio ao oficialismo para garantir o predomínio estável de uma corrente política local.

Leal (1997) defende que o aperfeiçoamento do processo eleitoral contribui para abalar essa *práxis*. No entanto, a ampliação do alistamento eleitoral opera no sentido inverso, pois aumenta as despesas de promoção dos pleitos. Concomitantemente, a economia brasileira, a partir de 1930, já não era mais essencialmente rural, já que a produção industrial rivalizava com a agrícola. A crise do café reduziu o poder econômico dos fazendeiros em relação aos banqueiros, comerciantes e industriais. Ao mesmo tempo, houve o crescimento da população das cidades e, também, de seu eleitorado, e a expansão dos meios de comunicação e transportes, aumentando o contato entre as populações rurais e urbanas, com reflexos na política. Tudo isso, segundo Leal (1997), contribuiu para corroer a estrutura econômica e social do *coronelismo*.

A previsão daquele autor é de que a decomposição completa do *coronelismo* só ocorrerá com uma alteração fundamental em nossa estrutura agrária, sendo sua desagregação um processo lento, ocasionado por diversos fatores, tais como: o esgotamento dos solos; as variações do mercado internacional; o crescimento das cidades; a expansão das indústrias; as garantias legais dos trabalhadores urbanos; a mobilidade de mão-de-obra; e o desenvolvimento dos transportes e das comunicações.

Ainda segundo Leal (1997), as conseqüências do coronelismo são: (1) a estagnação do mercado interno, pois a vida encarece e a população rural não consegue consumir; (2) a sufocação da indústria, que, por não dispor de mercado, não prospera, não eleva seus padrões e se agarra à proteção oficial e; (3) a irremediável degradação da agricultura, pela incapacidade de se estabilizar em alto nível dentro do velho arcabouço.

Já na época de publicação de seu clássico, o teórico do *coronelismo de enxada* constatara que a pobreza do povo, especialmente da população rural, e o conseqüente atraso cívico e intelectual, constituíam sérios obstáculos às intenções mais nobres de moralização da vida pública nacional e de elevação do nível político do Brasil.

### Coronelismo Eletrônico: forma urbana de poder autoritário

De acordo com Santos (2007), *coronelismo eletrônico* é o sistema organizacional da recente estrutura brasileira de comunicações que se baseia no compromisso recíproco entre poder nacional e poder local, configurando uma rede de influências entre o poder público e o poder privado dos chefes locais, proprietários de meios de comunicação. Para Garcia (2006), esse novo tipo de *coronelismo* vem imperando em nosso país, com os grandes proprietários de empresas de comunicação apoiando

candidatos específicos e divulgando, ostensivamente, sua candidatura dentro de seus veículos de comunicação. Com esse apoio, tais proprietários obtêm favoritismo em relação à concessão de canais televisivos e/ou de rádio e preferência em momentos de inserção de anúncios pagos. Lima e Lopes (2007) afirmam que emissoras de rádio e televisão são, em boa parte, mantidas pela publicidade oficial e estão articuladas com as redes nacionais dominantes, originando um tipo de poder não mais coercitivo, mas criador de consensos políticos que, embora não garantam, facilitam a eleição ou a reeleição de representantes em nível federal - deputados e senadores -, os quais, por sua vez, permitem circularmente a permanência do *coronelismo* como sistema. Esses autores também defendem que no *coronelismo eletrônico*, como no velho *coronelismo*, a moeda de troca continua sendo o voto, só que não mais baseado na posse da terra, e sim no controle da informação e na conseqüente capacidade de influir na formação da opinião pública.

Segundo Lima (2005), o cruzamento da relação dos deputados que votaram em pelo menos uma das reuniões da Comissão de Ciência, Tecnologia, Comunicação e Informática (CCTCI) da Câmara Federal, em 2003 e 2004, com a relação de sócios e diretores das novas outorgas e renovações aprovadas, foi possível constatar que os deputados que eram, também, sócios ou proprietários de emissoras de rádio participaram e votaram favoravelmente em reuniões de apreciação de concessões de suas próprias emissoras. Para o referido autor, uma das conseqüências dessa prática é a perpetuação do velho *coronelismo* na política brasileira, agora travestido de *coronelismo eletrônico*.

Lima e Lopes (2007) asseveram que, a partir do início da década de 1980, surgiram na imprensa escrita reportagens investigativas sobre o *coronelismo eletrônico*, sendo que ao longo dessa década, veículos como o Jornal do Brasil, a Folha de S. Paulo, o Correio Brasiliense e as revistas Veja e Isto É/Senhor trataram do assunto. Depois disso e até os dias atuais, além dos veículos já mencionados, os periódicos Imprensa e Carta Capital têm publicado matérias sobre o tema. Esses autores citam como trabalho acadêmico pioneiro sobre o tema a monografia de conclusão do curso de jornalismo, na PUC do Rio Grande do Sul, de Célia Stadnik (1991). Em seqüência, outros textos têm sido publicados sobre o assunto, como os de Santos e Capparelli (2005), Santos (2006, 2007), Lima (2005) e outros.

De acordo com Lima e Lopes (2007), em 1991, foi criado o Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação (FNDC), que desde então tem acompanhado com freqüência esse fenômeno. Os mesmos autores citam, ainda, três *sites* da Internet que abordam o assunto: Observatório da Imprensa, Repórter Social e Congresso em Foco.

Também Garcia (2006) afirma que a expressão *coronelismo eletrônico* vem sendo usada há tempos para denominar o fenômeno que se desenvolve no cenário da comunicação nacional, com os donos de emissoras de TV, especialmente os políticos, seus representantes, ou seus cabos eleitorais, utilizando a emissora para promoção de suas imagem e candidatura.

### Coronelismo: uma forma datada de poder?

Leal (1997) destaca como um dos mais importantes fatores da manutenção da estrutura *coronelistas* as despesas eleitorais. Uma vez que o roceiro não tem dinheiro nem interesse para arcar com os custos necessários para o exercício do voto, tais como transporte, alimentação, expedição de documentação e redução em sua renda pelos dias de trabalho perdidos para sua qualificação e comparecimento às urnas, os chefes locais arcam com todas essas despesas para que o trabalhador rural possa participar do pleito eleitoral. Por este motivo, é totalmente compreensível que o eleitor obedeça à orientação de quem lhe financia o exercício desse direito que, aliás, lhe é completamente indiferente. Entretanto, Leal relata que, nas eleições de 1945 e 1947, houve algumas *traições* que, segundo o autor, observadores locais atribuíram à propaganda radiofônica. Embora esse autor considere que o êxodo rural, que cresceu bastante durante a Segunda Guerra Mundial, também tenha contribuído para tais *traições*, esse fato demonstra, já naquela época, a influência da mídia, ainda que o

autor aparentemente não tenha considerado a hipótese de re-significação do *coronel* tradicional na figura do *coronel eletrônico*.

Já para Carvalho (1998), o *coronelismo* é um sistema político que consiste em uma complexa rede de relações, que vai desde o *coronel* até o Presidente da República, envolvendo compromissos recíprocos. Esse historiador afirma que o *coronelismo* é, historicamente, datado e que surge em virtude de dois fatores principais: o federalismo republicano, que substituiu o centralismo imperial, e a decadência econômica dos grandes proprietários de terra, que passavam a necessitar da presença do Estado para manter seu poder político em face de seus dependentes e rivais. Nesse trabalho, Carvalho revela-se um defensor da teoria de que o *coronelismo* é um fenômeno datado da Primeira República, não tendo existido antes dela e não existindo depois. Na sua visão, aqueles que vêem *coronelismo* no meio urbano e em fases recentes de nossa história estão falando simplesmente de *clientelismo*, onde deputados trocam votos por empregos e serviços públicos que conseguem graças à sua capacidade de influir sobre o poder executivo. Dessa forma, ele defende que o *clientelismo* se ampliou com o fim do *coronelismo* e o decréscimo do *mandonismo*. À medida que os chefes políticos locais perdem a capacidade de controlar os votos da população, eles deixam de ser parceiros interessantes para o governo, que passa a tratar diretamente com os eleitores, transferindo para estes a relação *clientelística*. Carvalho (1998) afirma ainda que, no *coronelismo* tradicional, o controle do cargo público é mais importante como instrumento de dominação do que como *empreguismo*. O emprego público adquire importância em si, como fonte de renda, exatamente quando o *clientelismo* cresce e decresce o *coronelismo*.

Em texto mais recente, entretanto, aquele mesmo autor (CARVALHO, 2001) revê sua posição sobre o caráter datado do *coronelismo* tradicional, como sistema nacional de poder que teria acabado nos anos 1930, mais precisamente em 1937, com a prisão do governador gaúcho Flores da Cunha. O centralismo *estado-novista* destruiu o federalismo de 1891 e reduziu o poder dos governadores e de seus *coronéis*. Todavia, surgiu o *novo coronel*, metamorfose do antigo, que vive da sobrevivência de traços, práticas e valores remanescentes dos velhos tempos. Carvalho (2001) nos lembra que, embora sejam inegáveis as drásticas mudanças econômicas e demográficas por que passou o país desde 1950, algumas coisas não mudaram tanto. Não mudaram significativamente a pobreza, a desigualdade e o nível educacional da população. A pobreza e a baixa escolaridade, na visão deste autor, mantêm a dependência de grande parte do eleitorado, cedendo um terreno fértil para o fortalecimento do *clientelismo*.

Ainda de acordo com Carvalho (2001), o *coronel* de hoje não vive num sistema *coronelistas* que envolva os três níveis de governo, não derruba governadores, não tem seu poder baseado na posse da terra e no controle da população rural. Apesar disso, mantêm algumas características típicas do antigo *coronel*, por exemplo: a arrogância e a prepotência no trato com os adversários; a não-adaptação às regras da convivência democrática; a convicção de estar acima da lei; a incapacidade de distinguir o público do privado; o uso do poder para conseguir empregos, contratos, financiamentos, subsídios e outros favores para enriquecimento próprio e da parentela. Como o antigo *coronel*, o atual conta com a convivência dos governos estaduais e do governo federal, prontos a comprar seu apoio para manter a base de sustentação, fazer aprovar leis e evitar investigações indesejáveis. Neste sentido, o *novo coronel* de Carvalho é parte de um sistema *clientelístico* nacional. Assim, deste segundo texto do autor, pode-se inferir que o mesmo considera datado o *coronelismo de enxada* de Leal, mas não a forma de *mandonismo coronelista*.

Autores como Santos e Capparelli (2005) asseveram que os *coronéis* se adaptaram a uma nova realidade. Para esses autores, o estabelecimento do voto secreto, no governo provisório de Vargas, não deu fim ao *coronelismo* político e, desse modo, o Brasil ainda vive uma deplorável situação, no ambiente dos pequenos municípios, com as denúncias de torturas, execuções sumárias e trabalho escravo, entre outras.

Por outro lado, Garcia (2006) afirma que o *voto de cabresto*, amplamente explorado pelo *coronelismo*, tem também suas versões no sistema eletrônico e, em ambos os sentidos, conduzindo votos para os candidatos *apadrinhados* pelas emissoras

de rádio e televisão de propriedade do *coronel* e seus familiares e desacreditando os seus adversários. Garcia compara tal processo com os antigos feudos da Idade Média, com sistema fechado, fundamentado em torno da propriedade, com autoridade absoluta dos suseranos - os atuais *coronéis eletrônicos* - e com os vassallos - atuais afiliados -, totalmente dependentes dos seus *senhores feudais*. Ainda de acordo com esse autor, assim como nos feudos, há uma relação direta entre autoridade e posse; no caso do *coronelismo eletrônico*, essa relação também existe, só que não da terra, mas do canal televisivo.

### O Coronelismo como Referente de Poder no Espaço Organizacional Brasileiro

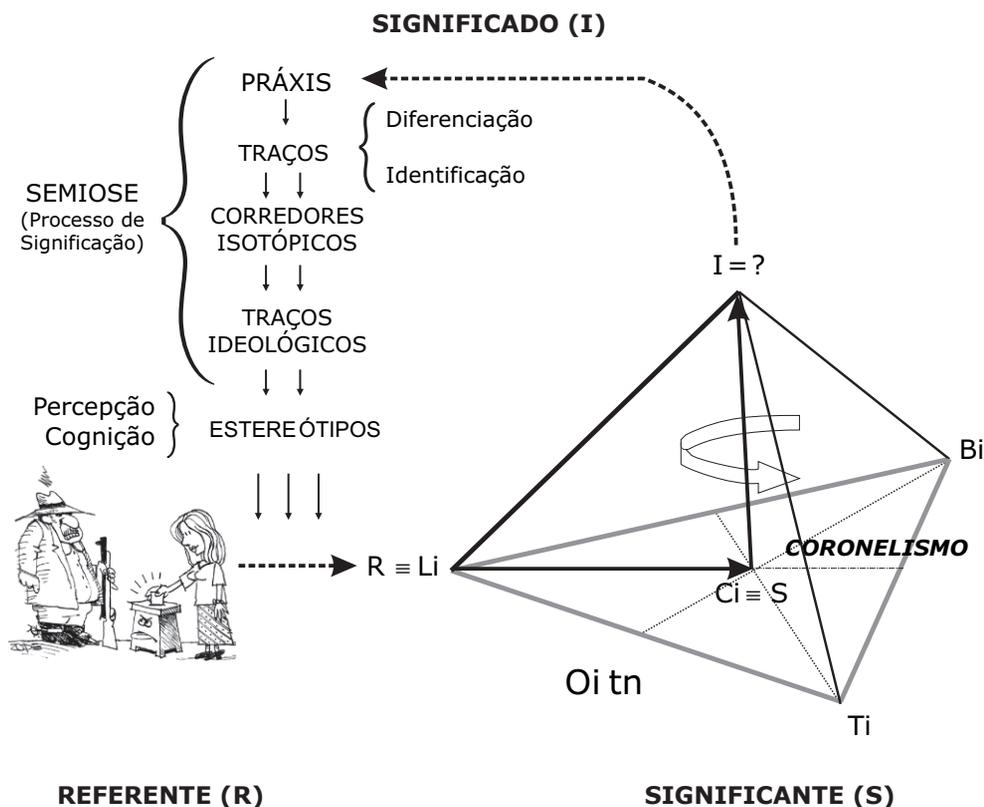
Como visto anteriormente, sob qualquer uma das formas como o *coronelismo* se apresente em nossa sociedade, ele tem o mesmo significado, como uma manifestação de poder/autoridade, exercidos arbitrariamente e característicos do espaço organizacional brasileiro. Destarte, é um tema de interesse e a ser explorado pelos estudos organizacionais.

A análise organizacional clássica interpreta as organizações como estruturas mecânicas, apolíticas e não-históricas. Essa análise, ainda que satisfatória como técnica de levantamento de processos, limita-se à descrição do espaço físico e de sua dinâmica, ignorando os determinantes que estabelecem os significados desse universo em permanente (re)construção histórica. Cumpre destacar que, num mundo onde a razão instrumental preside a lógica de uma sociedade estruturada segundo as leis do consumo/produção de massa, essa leitura das organizações é naturalizada através de uma *práxis* produtivo-consumista que gera os valores e significados que a reproduzem universalmente. A difusão planetária, a partir das primeiras décadas do século passado, do modelo taylorista-fordista de gestão - aumentando fantásticamente a eficiência dos sistemas produtivos, reduzindo os seus custos, massificando as oferta/demanda e transformando radicalmente o mundo do trabalho - é evidência incontestável desse fato.

Por outro lado, a análise do espaço organizacional e de sua dinâmica como fenômenos sociais, o que significa dizer, dotados de historicidade, de natureza política e (re)produtores de significados, revela a completa inadequação do emprego de um paradigma desenvolvido para interpretação do mundo da natureza, nomeadamente para os fenômenos físicos, na análise do universo das organizações.

Na perspectiva de resgate da dimensão simbólica desse universo e de sua historicidade, Martins (1999a) propõe um modelo de análise que denomina *Tetraedro Semiológico das Organizações* (Figura 1), a seguir.

**Figura 1 - O Tetraedro Semiológico das Organizações e a Captura do Referente Coronelismo**



Fonte: adaptado de Martins, 1999b, p. 64.

O tetraedro é construído pela interseção do triângulo-base  $L_i - B_i - T_i$ , representativo do espaço organizacional ( $O_{itn}$ ) no tempo  $t_n$  - onde seus vértices são, respectivamente, as dimensões lógica (processual), biológica (humana) e tecnológica (física) da organização - com o Triângulo Semiótico de Ogden e Richards (1924)  $R - S - I$ , no qual (R) é o referente ou coisa extralinguística desse espaço, (S) o seu signo ou sinal linguístico de representação e (I) a(s) idéia(s) ou significado(s) ao mesmo associado(s). Assim construído, o interior da figura-base desse tetraedro conteria os referentes mais complexos do universo organizacional, melhor dizendo, aqueles que se configuram multidimensionalmente, no qual o seu centro geométrico ( $C_i$ ) representaria a dimensão simbólica desse espaço. Para fins de análise, considera-se que a *práxis* organizacional é que estabelece, historicamente, por meio do processo de significação (relação S-I ou semiose), as idéias ou significados desses signos (ver o lado direito da Figura 1). Daí a coincidência do ponto  $C_i$  (baricentro do triângulo  $L_i - B_i - T_i$ ) com o vértice S (significante ou signo do Triângulo Semiótico) e de R com qualquer referente desse espaço (no caso estudado: a forma autoritária de poder do *coronel*<sup>1</sup>); sendo o vértice superior do tetraedro, assim definido (I) na Figura 1, o lugar geométrico das representações (idéias ou significados) que este signo assume historicamente.

De acordo com seu autor (MARTINS, 1999a), o modelo semiológico assim construído realiza o processo de significação (semiose) de um referente desse espaço, a partir da *práxis* de sua dinâmica, o que significa dizer histórica e singularmente. Ou, como postula Blikstein (1990):

<sup>1</sup> Neste trabalho, o coronelismo é associado à dimensão lógica do espaço organizacional, de acordo com a proposição de Martins (1999).

Linguístas e semiólogos deveriam alargar a sua metodologia de análise, voltando-se [...] também para o lado direito [na Figura 1, esquerdo] do triângulo de Ogden e Richards [R, S, I] - em que se coloca o referente - e explorando o mecanismo pelo qual a percepção/cognição transforma o "real" em referente. O triângulo passaria a ter uma configuração semiológica mais abrangente; a realidade se transforma em referente, por meio da percepção/cognição (conforme Greimas) ou da interpretação humana (segundo Coseriu), e o referente será obrigatoriamente incluído na relação triádica (BLIKSTEIN, 1990, p. 46-47).

Blikstein (1990) destaca que o processo de captura do referente pelo nosso sistema cognitivo *modela* a realidade a partir da *práxis*, através dos traços de identificação e diferenciação, das isotopias, dos traços ideológicos e dos estereótipos - historicamente incorporados ao significante - até alcançar a comunicação da idéia da realidade, assim construída e significada.

O *Tetraedro Semiológico das Organizações* põe, assim, em evidência que "não é a língua que recorta a realidade" (BLIKSTEIN, 1990: 47), mas, sim, o referente ou a realidade *fabricada*. Ou ainda:

Na realidade, esse perfil epistemológico da linguagem não é tão novo assim e pode ser resgatado nas entrelinhas de textos bem representativos da história do pensamento lingüístico [sic]. Assim é que uma releitura, por exemplo, das reflexões socráticas acerca da relação entre nomes e coisas vai revelar que a noção de realidade 'fabricada' já estava implícita na concepção platônica de linguagem; basta lembrar uma passagem do célebre *Crátilo*, de Platão, em que Sócrates define o nome: 'O nome é, assim, um instrumento para instruir e discernir a realidade...' (BLIKSTEIN, 1990. p. 47).

A seguir analisaremos, a partir do modelo do *Tetraedro Semiológico das Organizações*, o referente *coronelismo* como uma forma singular de manifestação de poder/autoridade, dimensão lógica (L<sub>1</sub>), do espaço organizacional brasileiro em dois diferentes tempos históricos: (1) do *coronelismo de enxada* (Leal, 1997); e (2) do *coronelismo eletrônico* (STADNIK, 1991; SANTOS; CAPPARELLI, 2005; LIMA, 2005; GARCIA, 2006; SANTOS, 2006, 2007; LIMA; LOPES, 2007).

O Quadro 1, a seguir, resume a análise semiológica comparativa desses referentes no espaço organizacional brasileiro, nos tempos históricos estudados.

**Quadro 1 - A Captura dos Referentes *Coronelismo de Enxada* e *Coronelismo Eletrônico* com o Tetraedro Semiológico das Organizações**

<b>PROCESSO DE SIGNIFICAÇÃO (Semiose)</b>	<b>CORONELISMO DE ENXADA</b>	<b>CORONELISMO ELETRÔNICO</b>
TRAÇOS GERAIS DE DEFINIÇÃO DO FENÔMENO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema político de troca de proventos entre o poder público, cada vez mais fortalecido, e o poder privado, em decadente influência, dos chefes locais, sobretudo dos senhores de terra (quase sempre detentores da patente - comprada - de coronel da Guarda Nacional).</li><li>• Fenômeno derivado da estrutura agrária do país e característico do Brasil do final do Século XIX e das primeiras décadas do Século XX (LEAL, 1997).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema organizacional da recente estrutura brasileira de comunicações, que se baseia no compromisso recíproco entre poder nacional e poder local, configurando uma rede de influências entre o poder público e o poder privado dos chefes locais, proprietários de meios de comunicação (SANTOS, 2007).</li><li>• Sistema de apoio eleitoral a candidatos específicos por parte dos grandes proprietários de empresas de comunicação que, por meio da divulgação ostensiva de suas candidaturas em seus veículos de comunicação, buscam obter favoritismo em relação à concessão de canais televisivos ou de rádio; preferência em momentos de inserção de anúncios pagos e perseguição aos adversários (GARCIA, 2006).</li></ul>

<b>PROCESSO DE SIGNIFICAÇÃO (Semiose)</b>	<b>CORONELISMO DE ENXADA</b>	<b>CORONELISMO ELETRÔNICO</b>
TRAÇOS DE IDENTIFICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rarefação do poder público</li> <li>• Sistema de reciprocidade</li> <li>• Arrogância e prepotência no trato com os adversários</li> <li>• Não-adaptação às regras de convivência democrática</li> <li>• Convicção de estar acima da lei</li> <li>• Incapacidade de distinguir o público do privado</li> <li>• Uso do poder para obtenção de 'favores' e enriquecimento próprio e da parentela (CARVALHO, 2001)</li> <li>• Moeda de troca: controle do voto (voto de cabresto)</li> <li>• Forma histórica de poder/autoridade do senhor de terras - líder local de municípios brasileiros do meio rural da República Velha (1889 -1930)</li> <li>• Base material: posse da terra.</li> <li>• Recompensas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Para os mandatários: eleição ou reeleição</li> <li>b) Para os coronéis: poder de nomear, demitir, alocar recursos públicos, cercear a liberdade etc.</li> </ul> </li> <li>• Ator principal: líder local (coronel de enxada)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de reciprocidade</li> <li>• Não-adaptação às regras de convivência democrática</li> <li>• Convicção de estar acima da lei</li> <li>• Incapacidade de distinguir o público do privado</li> <li>• Uso do poder para obtenção de "favores" e enriquecimento próprio e da parentela (CARVALHO, 2001)</li> <li>• Moeda de troca: controle do voto; apoio político</li> <li>• Forma histórica de poder/autoridade do concessionário de meios de comunicação de massa (rádios AM e FM, TV e outras mídias) -, políticos com mandatos eletivos do Brasil rural e urbano da segunda metade do Século XX, nomeadamente a partir do Regime Militar (1964 - 1985)</li> <li>• Base material: concessão de emissoras de rádio e de televisão</li> <li>• Recompensas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Para os mandatários: eleição ou reeleição; controle da informação política</li> <li>b) Para os coronéis: concessões de emissoras de rádio e televisão; poder de informar e influir na decisão pública.</li> </ul> </li> <li>• Ator principal: político com mandato ou cargo público (coronel eletrônico).</li> </ul>
TRAÇOS IDEOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritarismo</li> <li>• Dependência</li> <li>• Não-cidadania</li> <li>• Exploração</li> <li>• Corrupção</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritarismo</li> <li>• Dependência</li> <li>• Não-cidadania</li> <li>• Exploração</li> <li>• Corrupção</li> <li>• Etc.</li> </ul>
CORREDORES ISOTÓPICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paternalismo</li> <li>• Clientelismo</li> <li>• Mandonismo</li> <li>• Filhotismo</li> <li>• Apadrinhamento (LEAL, 1997; GARCIA, 2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientelismo</li> <li>• Mandonismo</li> <li>• Filhotismo</li> <li>• Apadrinhamento (GARCIA, 2006)</li> </ul>
ESTEREÓTIPOS	<p>As figuras históricas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chico Heráclito</li> <li>• Chico Romão</li> <li>• Flores da Cunha</li> <li>• José Abílio</li> <li>• Veremundo Soares</li> <li>• Outros (VILAÇA; ALBUQUERQUE, 1988; CARVALHO, 2001)</li> </ul>	<p>Os políticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• José Sarney</li> <li>• Antônio das Graças Filho</li> <li>• Kelton Pinheiro</li> <li>• Hermes Antônio Lemes. (LIMA; LOPES, 2007, p. 7; os autores denominam os três últimos de coronelismo eletrônico de novo tipo)<sup>2</sup></li> </ul>

Entre os traços de identificação do *coronelismo de enxada* com o *coronelismo eletrônico* (acima), Garcia (2006) aponta que, embora este último não se traduza em um sistema político, está indiretamente relacionado aos compromissos recíprocos e às barganhas entre os coronéis eletrônicos e os poderes federal, estaduais e municipais,

<sup>2</sup> Lima e Lopes (2007, p. 6) denominam coronelismo eletrônico de novo tipo aos políticos que "[têm] no controle do voto a sua 'moeda de troca' básica com o estado e com a própria união. Só que agora com a mediação de representantes em posição política hierarquicamente superior, tanto no Legislativo quanto no Executivo - deputados, estaduais e federais, senadores e governadores - sejam eles os velhos coronéis eletrônicos ou não."

em maior ou menor grau, dependendo da importância e abrangência da emissora e/ou do canal televisivo. Na percepção desse autor, nem mesmo o *coronelismo* tradicional (de enxada) está extinto, pois ele afirma que, em alguns rincões do nosso país, ainda se pode encontrar grandes proprietários de terra exercendo forte influência política na população local, dependente econômica e culturalmente desses latifundiários.

Quanto ao comum *mandonismo*, existente em ambas as formas de poder e que se refere ao domínio arbitrário exercido por um poderoso sobre a população - característica predominante do sistema *coronelistas* de enxada -, Garcia (2006) afirma que ele também está presente no *coronelismo eletrônico*, porém de forma totalmente diferente. Tal domínio, segundo esse autor, é manifesto sobre as idéias e é exercido, muitas vezes, em forma de sedução, sem, no entanto, deixar de ser arbitrário e impositivo, uma vez que se utiliza da persuasão até conseguir atingir o domínio das massas, mesmo que parcialmente. Esse mesmo autor, ainda, destaca outros traços de identificação entre as duas formas de *coronelismo* aqui estudadas: (1) o *filhotismo*, ou *apadrinhamento*, exercido por meio de tráfico de influência praticado pelos *coronéis de enxada* e, também, pelos *coronéis de câmeras e microfones*, no *apadrinhamento* de candidatos políticos por empresas televisivas pertencentes a poderosas famílias; e (2) os personagens - *autônomo*, *colono* e *rendeiro*, do *coronelismo* tradicional, trabalhadores em regime de parceria com os *coronéis* e que compõem um grupo bem maior do que os pequenos proprietários de terra - são, de certa forma, encontrados revividos no cenário do *coronelismo eletrônico* na figura das produtoras independentes que produzem programas para as grandes e médias emissoras de TV, e que também compram horários televisivos para a veiculação de seus programas. Tais empresas, sem dúvida, representam um grupo maior do que o de pequenos empresários na área televisiva.

Por outro lado, Santos (2007) identifica a ausência de expressividade econômica frente ao crescimento das elites comerciais e industriais, fato este que impeliu o *coronel* à valorização de seu poder político também no *coronelismo eletrônico*. Segundo essa autora, as empresas de comunicação controladas pelos *coronéis* não atendem à lógica usual do mercado. Os veículos de comunicação sob sua influência são financiados por verbas públicas e a direção das empresas no âmbito local e regional é, normalmente, cedida aos parentes ou afiliados, sem utilização de critérios, tais como a eficiência. Como resultado, esses serviços de comunicação oferecidos pelas empresas dos *coronéis* são pobres, não têm condições de competitividade em termos de qualidade de conteúdo ou de distribuição eficaz. Essa precariedade econômica, segundo a autora, é herdada do *coronelismo* de Leal.

## Conclusão

Como vimos, Victor Nunes Leal localiza os determinantes do fenômeno de poder/*mandonismo* do tipo *coronelismo* na sociedade rural da República Velha. Este fenômeno, que Leal explica com base na precária estrutura do *hinterland* do país àquela época, tem também, no analfabetismo e no baixíssimo nível de educação dessas populações, a explicação para essa forma singular de autoritarismo e corrupção tão característica da sociedade brasileira em formação.

Por outro lado, aquela estrutura agrária das primeiras décadas do século passado explica a origem do fenômeno *coronelismo*, mas não a sua manutenção e aparente sobrevivência ao longo da História. O *coronelismo* tradicional e o *coronelismo eletrônico* ocorrem não apenas, como já referido, em consequência dos analfabetismos tradicional e funcional e do baixo nível educacional das populações mais pobres, mas, ainda, devido à longa tradição de autoritarismo da sociedade brasileira, características estas que extrapolam os limites do meio rural do país. O *coronelismo eletrônico*, embora não tenha relação direta com a estrutura agrária do *coronelismo* de Leal, mantém-se nas mesmas bases de significação deste último.

A concentração de renda, o baixo nível educacional e a falta de consciência política fornecem amplo terreno para que um novo tipo de *coronelismo* cresça e

floresça. Esse novo tipo de *coronelismo* seria, então, uma re-significação da forma tradicional estudada por Victor Nunes Leal em 1949 e se configuraria em uma nova realidade social a qual, entretanto, preservaria as mesmas antigas formas e relações de poder – o quadro de vazio do poder público e a marginalização de significativa parte da população nacional.

É interessante destacar que Leal (1997) defende, como vimos, que o fenômeno *coronelismo* é fruto da decadência econômica dos fazendeiros que passaram, então, a exercer poder político sobre aqueles que deles dependiam economicamente: a massa de miseráveis sob seu comando. Por outro lado, cumpre observar que, em muitas organizações públicas contemporâneas, os funcionários, mesmo mal remunerados, detêm algum *poder* em relação à burocracia e agem de forma semelhante ao do *coronel* que se aproveita da autoridade e do poder de influência do seu cargo. Vasconcellos (1995b) vai além quando desenvolve a idéia do *coronelismo empresarial* – re-significação dessa forma histórica de *mandonismo*, também ocorrente nas empresas privadas.

Autores como Santos e Capparelli (2005) asseveram que os *coronéis* se adaptaram a uma nova realidade. Para esses autores, o estabelecimento do voto secreto, no governo provisório de Vargas, não deu fim ao *coronelismo* político e, desse modo, o Brasil ainda vive uma deplorável situação, no ambiente dos pequenos municípios, com as denúncias de torturas, execuções sumárias e trabalho escravo, entre outras.

A análise semiológica dos referentes *coronelismo de enxada* e *coronelismo eletrônico*, aqui formulada, evidencia que os traços ideológicos, de identificação, os *corredores isotópicos*, e os estereótipos que estabelecem a significação e a percepção cognitiva desses referentes culturais são, essencialmente, os mesmos e que seus traços de diferenciação, quando muito, revelam os diferentes momentos históricos de ocorrência desses fenômenos. Daí que a afirmação de Carvalho (1998), no sentido de que o *coronelismo de enxada* seria um fenômeno historicamente datado, é legítima, ainda que tal assertiva não implique na negação de sobrevivência deste fenômeno, por exemplo, na sua forma atual de *coronelismo eletrônico*, ou que o mesmo possa ser uma re-significação do mesmo referente de autoritarismo/*mandonismo* em uma outra época. De outra forma, então, não haveria razão em utilizarmos contemporaneamente significantes como, por exemplo, democracia (no sentido que lhe foi atribuído na ágora ateniense), tão distante no espaço, no tempo e na sua significação original. Assim, do ponto-de-vista semiológico, podemos afirmar que o *coronelismo eletrônico* seria uma re-significação contemporânea do tradicional *coronelismo de enxada* de Leal, como forma de *mandonismo*, ainda viva e não superada de nosso espaço organizacional.

Assim, diferentemente do que pensava Leal (1997), o processo de urbanização e o desenvolvimento tecnológico não causaram a ruína do sistema *coronelista* de relação de poder/autoridade. O *coronelismo* se remodelou para um novo contexto social e se adaptou às reconfigurações sociais, econômicas, demográficas, culturais e tecnológicas dos nossos dias. Esse fenômeno continua impregnando as relações entre as esferas de poder da administração pública e da sociedade, aparecendo, ainda nos dias de hoje, como uma ameaça ao processo de difusão da cidadania e, conseqüentemente, apresentando-se como uma ameaça à democracia. Sendo assim, neste início do século XXI, na era da sociedade do conhecimento e da convergência digital, o *coronelismo* ainda deve ser objeto de reflexão por parte dos administradores, dos políticos, dos acadêmicos e da sociedade brasileira em geral.

Apesar de todas as mudanças ocorridas no país desde que o significante *coronelismo* foi forjado, percebemos que este fenômeno vem se adaptando e se re-significando. Assim, embora o *coronelismo de enxada*, forjado em um Brasil predominantemente rural, não encontre espaços de sobrevivência numa sociedade cada vez mais industrializada e urbana, observa-se que os conteúdos significativos do referente *coronelismo* não se extinguiram, como seria esperado, ante os avanços políticos e tecnológicos dos tempos atuais. A melhoria dos indicadores sociais, particularmente no campo da educação, no cenário político e na participação da população, parece não ser, ainda, suficientemente forte para decretar a morte do referente *coronelismo* (como forma característica de *mandonismo*) do espaço organizacional brasileiro.

Como conclusão, sustentamos que o *coronelismo* de Leal, ainda que esgotado em sua forma rural (*de enxada*), ou *mandonismo*, característica de nossa cultura po-

lítica, no sentido proposto por Queiroz (1976), parece ter se re-significado nas formas atuais de *coronelismo eletrônico* (STADNIK, 1991; SANTOS; CAPPARELLI, 2005; LIMA, 2005; GARCIA, 2006; SANTOS, 2006, 2007; LIMA; LOPES, 2007), ou mesmo sob outras formas, como sugerem Lima e Lopes (2007), Zani, Benhken e Martins (2008) e Vasconcellos (1995a, 1995b).

## Referências

- BLIKSTEIN, Izidoro. *Kaspar Houser ou a fabricação da realidade*. 3ª Ed São Paulo: Editora Cultrix, 1990.
- CARVALHO, José Murilo de. *Pontos e bordados: escritos de história e política*. Belo Horizonte: Ed UFMG, 1998.
- \_\_\_\_\_. As metamorfoses do coronel. *Jornal do Brasil*. Rio de Janeiro, 06 mai. 2001. Disponível em: [http://www.ppghis.ifcs.ufrj.br/media/carvalho\\_metamorfoses\\_coronel.pdf](http://www.ppghis.ifcs.ufrj.br/media/carvalho_metamorfoses_coronel.pdf). Acesso em: 17 jan. 2008.
- EMERSON, H. *The twelve principles of efficiency*. New York: The Engineering Magazine, 1912.
- GARCIA, Maria Tereza. Do coronelismo de enxada ao coronelismo das câmeras e microfones: a influência do voto nas mãos dos latifundiários e empresários. *Mercado de Idéias*, fev. 2006. Disponível em: <http://www.mercadoideias.com.br/mercado/artigos/coronelismo.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2008.
- LEAL, Victor Nunes. *Coronelismo, enxada e voto* (O município e o regime representativo no Brasil). 3ª Ed Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997. 1ª ed (1949).
- LIMA, Venício A. de. Concessões de rádio e tv: as bases do coronelismo eletrônico. *Último Segundo*, 08 ago. 2005. Disponível em: <http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?cod=341IPB001.pdf> Acesso em: 24 jan. 2008.
- \_\_\_\_\_; LOPES, Cristiano Aguiar. Rádios comunitárias: coronelismo eletrônico de novo tipo (1999-2004). *Observatório de Imprensa*, junho 2007. Disponível em: [http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/download/Coronelismo\\_eletronico\\_de\\_novo\\_tipo.pdf](http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/download/Coronelismo_eletronico_de_novo_tipo.pdf) Acesso em: 14 abr. 2008.
- MARTINS, Paulo Emílio Matos. *A reinvenção do sertão: organização social e poder na comunidade do Belo Monte* (Canudos, 1893 – 1897). Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP/FGV, São Paulo, 1999a.
- \_\_\_\_\_. A significação do espaço organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD - 23., 1999b, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- OGDEN, C. K.; RICHARDS, I. A. *The meaning of meaning*. New York: Harcourt, Brace & World, 1924.
- QUEIROZ, Maria Isaura Pereira. *O mandonismo local na vida política brasileira e outros ensaios*. São Paulo: Editora Alfa-Omega, 1976.
- RUSSELL, B. *Power: a new social analysis*. New York: Routledge, 1938.
- SANTOS, Suzy dos. E-sucupira: o coronelismo eletrônico como herança do coronelismo nas comunicações brasileiras. *Revista da Associação Nacional de Pós-Graduação em Comunicação*, dez. 2006. Disponível em: [http://www.fndc.org.br/arquivos/ecompos07\\_dezembro2006\\_suzydossantos.pdf](http://www.fndc.org.br/arquivos/ecompos07_dezembro2006_suzydossantos.pdf). Acesso em: 17 jan. 2008.
- \_\_\_\_\_. Os prazos de validade dos coronelismos: a circunscrição a um momento de transição do sistema político nacional como herança conceitual do coronelismo ao coronelismo eletrônico. *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, 30.,

2007, Santos. Disponível em: <http://www.adtevento.com.br/intercom/2007/resumos/R1219-2.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2008.

\_\_\_\_\_; CAPPARELLI, Sérgio. Coronelismo, radiodifusão e voto: a nova face de um velho conceito. In: BRITTOS, Valério Cruz; BOLAÑO, César Ricardo Siqueira (Org.). *Rede Globo: 40 anos de poder e hegemonia*. São Paulo,, v.1, p. 77-101, 2005. Disponível em: <http://www.enecos.org.br/xiiicobrecos/arquivo/doc/006.doc>. Acesso em: 17 jan. 2008.

STADNIK, Célia. *A hipótese do fenômeno do coronelismo eletrônico e as ligações dos parlamentares federais e governadores com os meios de comunicação de massa no Brasil*. Monografia (Graduação) - Faculdade dos Meios de Comunicação Social da PUC/RS, Porto Alegre, 1991.

TAYLOR, F. W. *The principles of scientific management*. New York: Harper Bros., 1911.

VASCONCELLOS, João Gualberto M. *A invenção do coronel*. Vitória: EDUFES/FCAA, 1995a.

\_\_\_\_\_. O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: DAVEL, E. P. B.; VASCONCELLOS, João Gualberto M. (Org.). *'Recursos' humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995b. p. 220-231.

VILAÇA, Marcos Vinicius; ALBUQUERQUE, Roberto Cavalcanti de. *Coronel, coronéis*. 3ª. Ed Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro; Niterói: Universidade Federal Fluminense - EDUFF, 1988.

ZANI, Felipe Barbosa; BEHNKEN, Luiz Mário; MARTINS, Paulo Emílio Matos. Coronelismo, cajado e voto: a participação política da Igreja Universal do Reino de Deus. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA - ENAPG, 3., 2008, Salvador. *Anais...* Salvador, 2008.

**Artigo recebido em 17/09/2009.**

**Última versão recebida em 04/11/2010.**

**Artigo aprovado em 13/12/2010.**