



GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES DOS LÍDERES CARISMÁTICOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O LIVRO TRANSFORMANDO SUOR EM OURO, DO LÍDER BERNARDINHO

IMPRESSION MANAGEMENT OF CHARISMATIC LEADERS: A CASE STUDY ON THE BOOK TRANSLATING SWEAT IN GOLD, THE LEADER BERNARDINHO

GERENCIAMIENTO DE IMPRESIONES DE LOS LIDERES CARISMÁTICOS: UN ESTUDIO DE CASO SOBRE EL LIBRO TRANSFORMANDO SUDOR EN ORO, DEL LIDER BERNARDINHO

Alba Oliveira Barbosa, MSc.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
albabarbossa@ig.com.br

Maria Ilza Costa, MSc.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
maria_ilza@yahoo.com

José Arimatés Oliveira, Dr.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
arimates@gmail.com

Richard Medeiros Araújo, Dr.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
richardmaraujo@uol.com.br

RESUMO

Esse artigo objetiva examinar a relação entre liderança carismática e estratégias de gerenciamento de impressões, contribuindo para ressaltar a importância desse processo como instrumento de comunicação na construção da imagem visionária do líder. Contextualiza a liderança, com ênfase na liderança carismática, bem como conceitua o gerenciamento de impressões (GI) como uma forma de influência social. Aborda as estratégias de GI: insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação com o enfoque em liderança. Para alcance dos objetivos utilizou-se do método de estudo de caso com aplicação de uma pesquisa qualitativa do livro "Transformando suor em ouro" de autoria de Bernardo Rezende, conhecido por Bernardinho - técnico da seleção brasileira de voleibol - para uma análise de conteúdo, com vistas a investigar essa obra na tentativa de traçar o estilo de liderança observado na figura desse técnico. Torna-se evidente que o estilo de liderança expressado nesse estudo permitiu perceber por meio das estratégias de GI utilizadas pelo autor, principalmente, insinuação e autopromoção, que as impressões desse treinador por ele gerenciadas, o tornaram uma pessoa obcecada pelo trabalho, perfeccionista, disciplinada, empenhada, competente, persistente, teimosa, visionária e detalhista, destacando-o como um líder por excelência, símbolo de liderança moderna.

Palavras-Chave: Liderança; Liderança Carismática; Imagem; Gerenciamento de Impressões.

ABSTRACT

This article aims to examine the relationship between charismatic leadership and impression management strategies, helping to highlight the importance of this process as a communication tool in building the image of the visionary leader. It contextualizes the leadership with an emphasis on charismatic leadership, and conceptualizes the impression management (IM) as a form of social influence. It discusses IM strategies: Innuendo, self-promotion, exemplification, intimidation and supplication with a focus on leadership. To achieve the objectives we used the method of case study with a qualitative study of the book "Transforming sweat into gold" written by Bernardo Rezende, known for Bernardinho - coach of the Brazilian volleyball team – for a content analysis in order to investigate this work in attempting to trace

the leadership style seen in the figure of this coach. It is clear that the leadership style expressed in this study allowed to realize through the IM strategies used by the author, mostly innuendo and self-promotion, that the impressions managed by this coach, made him become a workaholic, perfectionist, disciplined, committed, competent, persistent, stubborn, visionary, meticulous, highlighting him as a leader par excellence, a symbol of modern leadership.

Keywords: Leadership; Charismatic Leadership; Image; Impression Management.

RESUMEN

En este artículo se examina la relación entre liderazgo, carisma y estrategias de gerenciamiento de impresiones, contribuyendo para resaltar la importancia de este proceso como instrumento de comunicación en La construcción de la imagen visionaria del líder. Contextualiza el liderazgo com énfasis en el liderazgo carismático, así como conceptúa el gerenciamiento de impresiones (GI) como siendo una forma de influencia social. Aborda las estrategias de GI: insinuación, auto-promoción, ejemplificación, intimidación y súplica, con enfoque en el liderazgo. Para el alcance de los objetivos se utilizó El método de estudio de caso con La aplicación de una investigación cualitativa Del libro “Transformando sudor en oro” del autor Bernardo Rezende, conocido como Bernardinho - técnico de la selección brasileña de voleibol - para um análisis del contenido, con vistas a investigar esa obra, en la tentativa de trazar el estilo de liderazgo observado en la figura de este técnico. Se hace evidente que el estilo de liderazgo expresado en ese estudio permitió percibir, por medio de las estrategias de GI utilizadas por el autor, principalmente, insinuación y auto-promoción, que las impresiones de este entrenador por El gerenciadas, lo convirtieron en una persona obsesionada por El trabajo, perfeccionista, disciplinada, empeñada, competente, persistente, visionaria y detallista, destacándolo como un líder por excelencia, símbolo del liderazgo moderno.

Palabras claves: Liderazgo; Liderazgo carismático; Imagen; Gerenciamiento de impresiones.

1 INTRODUÇÃO

A história da humanidade é marcada por líderes que surgem com a perspectiva de mudar o rumo da trajetória dos grupos. Nas organizações, eles são tidos como grandes influenciadores para estabelecer um ambiente propício ao alcance das metas.

O tema liderança é, atualmente, um dos mais discutidos nas escolas de administração, com espaço em publicações científicas e gerencialistas diversas. A liderança, normalmente, cria um ponto de referência no qual pode emergir um sentimento de organização e direção. Ela envolve uma cumplicidade, através da qual certos indivíduos abdicam dos poderes de definir sua própria realidade e atribuem essa atividade ao líder, reconhecido e definido pelo grupo (SMIRCICH; MORGAN, 1997).

Na busca pelo reconhecimento e apoio dos liderados, os líderes precisam ser reconhecidos como competentes, habilidosos e capazes de comandar, influenciar os indivíduos e grupos. O processo pelo qual indivíduos (ou atores sociais) tentam controlar as imagens que os outros fazem dele é chamado de Gerenciamento de Impressões (GI) (SCHLENKER, 1980).

Sendo assim, acredita-se que os líderes façam uso de estratégias de Gerenciamento de Impressões como forma de apresentarem-se como agentes de mudanças, como inovadores, competentes, merecedores da confiança dos seguidores, dentre outras características. O GI surge como instrumento que permite ao indivíduo influenciar o modo como os outros o vê, ou seja, estabelecendo a impressão de sua imagem.

Apresentadas as ideias acima, percebe-se íntima ligação do GI com a temática da liderança, visto que os líderes assumem o papel de mostrar uma boa impressão de sua imagem para conquistar seus seguidores. Esta constatação atende as sugestões do estudo de Mendonça (2003) que enumerou vários temas com os quais o gerenciamento de impressões está relacionado, e dentre eles, está a liderança nas organizações. Este estudo visa, portanto, examinar a relação entre liderança e estratégias de gerenciamento de impressões, contribuindo para ressaltar a importância desse gerenciamento como instrumento de comunicação na construção da imagem visionária do líder.

Optou-se por focar na liderança carismática, por acreditar que se terão maiores subsídios para abordar o GI nesse tipo de líder; uma vez que, conforme Yukl (1997), ele toma por base o apelo ligado às esperanças e ideais dos seguidores, com a habilidade de realizar “milagres”, ou seja, utilizam sua influência como forma de atingir metas tidas como muito difíceis ou inalcançáveis, num primeiro momento, sendo - portanto - importante o uso de estratégias de GI.

Para responder à inquietação proposta, fez-se uso do estudo de um dos principais ídolos do esporte nacional, conquistador de inúmeros títulos para o segundo esporte mais popular no Brasil: o Bernardo Rocha de Rezende, ou como é mais conhecido, Bernardinho. O sucesso nas quadras fez do técnico da seleção brasileira **masculina** de vôlei um dos palestrantes mais requisitados pelas grandes organizações brasileiras, transmitindo suas ideias para diversos públicos, dentre eles, executivos e estudantes universitários.

Para Yukl (1999), as teorias de liderança poderiam ser otimizadas se fossem desenvolvidos estudos sobre os processos de influência do líder nos liderados. Segundo esse autor, tem havido pouca pesquisa empírica sobre os processos subjacentes à influência na liderança carismática. A importância deste trabalho, também, é evidenciada pela pouca representatividade dos estudos de GI no contexto brasileiro. Didier e Mendonça (2007) publicaram um estudo baseada na relação entre GI e liderança carismática no setor de hospitalidade. Os resultados da pesquisa mostraram que táticas de gerenciamento de impressões estão presentes nas diferentes abordagens sobre liderança carismática a qual se utiliza fortemente da administração dos sentidos e valoriza as impressões projetadas aos seus liderados que garantem a sua permanência neste papel e a sua efetividade como líder. Os autores também corroboraram a percepção de escassez de estudos e grandes possibilidades de pesquisa na área.

Nos últimos anos, contudo, tem crescido o interesse sobre o processo de formação e manutenção de imagens, no entanto, focados, sobretudo, em atividades de recrutamento, seleção e avaliação de pessoas, como também, em marketing. O gerenciamento de impressões, como processo de influência, é um fenômeno presente no dia-a-dia das organizações que possibilita a interação social sendo de grande importância a ser investigado.

O artigo está dividido nos seguintes tópicos: a) a natureza da liderança, em especial a liderança carismática; b) elementos teóricos de gerenciamento de impressão, especialmente as estratégias que os atores desenvolvem perante a audiência; c) apresentação dos aspectos metodológicos utilizados; d) descrição e análise dos dados e e) considerações finais.

2 A NATUREZA DA LIDERANÇA E A LIDERANÇA CARISMÁTICA

O tema liderança começou a ser estudado no início da década de 30, com a teoria dos traços de liderança, no entanto, o maior interesse dos pesquisadores começou a tomar corpo nos anos 80 e 90, quando surgiram vários estudos empíricos. O momento era caracterizado por várias mudanças organizacionais, como a reengenharia, *downsizing*, flexibilização e, ao mesmo tempo, pela necessidade de obter maiores níveis de comprometimento dos funcionários nas organizações. O papel dos líderes tornou-se crucial para o sucesso ou o fracasso organizacional, uma vez que eles congregam esforços individuais em prol de um objetivo comum.

A liderança pode ser definida como a arte de influenciar pessoas para que elas trabalhem para obtenção de determinados objetivos. Ela interfere no alcance das metas por parte de indivíduos ou um grupo de indivíduos. Para Robbins (2005, p. 258) liderança “é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.” Ela surge como uma habilidade para inspirar as pessoas a trabalharem, objetivando elevar o potencial humano. Diz respeito, também, nas organizações a lidar com a mudança diante de uma visão do futuro, inspirando os indivíduos a superar barreiras.

Oliveira, Prado e Silva (2005) destacam que os líderes eficazes não possuem um estilo de liderança fixo, já que o estilo de liderança é situacional e que os fatores contextuais (características dos liderados, cultura e estrutura organizacional) influenciam o processo de liderança. O comportamento do líder varia em função dos estilos que ele adota no ato de administrar as organizações. As características, a experiência e o comportamento são fatores que influenciam no agir das atitudes do líder estabelecendo a forma de liderar.

A teoria da liderança carismática é originada dos estudos de Marx Weber que discorreu como seguidores atribuem qualidades extraordinárias (carisma) para o líder (YUKL, 1999). Conforme Faria (1993, p. 97) a liderança carismática:

Fundamenta-se na atuação de um líder com personalidade marcante, capaz de levar o grupo a supor que ele tem poderes excepcionais, muitas vezes, inexplicáveis, todavia aparentes na forma pela qual fala ou age, induzindo os seus seguidores a terem uma confiança ilógica na sua capacidade de enfrentar e resolver certos problemas.

Os líderes carismáticos são percebidos por certos comportamentos tidos, muitas vezes, como não convencionais. Eles agem como agentes de mudança nas organizações e, ainda, podem ser distinguidos de outros pelas visões estratégicas que formulam e pela maneira na qual eles as articulam. (ROBBINS, 2002). Os líderes carismáticos precisam despertar a admiração dos demais, mostrando que são merecedores de respeito, de identificação e imitação pelos seguidores. **Estes** utilizam mensagens verbais e não verbais para construir uma realidade tal, na qual são enfatizadas características positivas da visão futura. A visão é representada em condições atraentes e atingíveis. Nesse processo, eles demonstram convicções, autoconfiança e dedicação como forma de estimular e envolver os seguidores. Harvey (2001) realiza uma análise dramatúrgica do discurso do líder carismático e retrata que muitos desses líderes destacam-se pelas suas habilidades de retórica e poderes de persuasão e senso de dramatização.

Conger e Kanungo (1998) apud Yukl (1999) destacam que a liderança carismática é mais provável de ocorrer quando o ambiente é incerto, onde há uma crise de estresse para o grupo ou organização e/ou a tarefa é complexa e mal definida, e até onde a tarefa tem aspectos ideológicos que podem ser utilizados em uma visão

inspiradora. Um ambiente incerto e turbulento é provavelmente uma condição facilitadora para a liderança carismática, porque aumenta a incidência de ameaças e oportunidades para uma organização.

A formação e manutenção de imagens por um ator social perante uma audiência foi objeto de estudo, inicialmente, da sociologia e da psicologia social com os nomes de autoapresentação ou de gerenciamento de impressões e, posteriormente, adaptado aos estudos organizacionais. Autores como Conger (1990, 1999), Gardner; Avolio (1998), Gardner (1992), Harvey (2001), Leary (1989), Schlenker (1980), Sosik, Avolio, Jung (2002); Yukl (1999) discorrem sobre o processo de gerenciamento de impressões dos líderes.

O líder carismático precisa influenciar seguidores a fazer autosacrifício, comprometendo-se com objetivos difíceis e conseguir mais do que o inicialmente esperado. Segundo Yukl (1999), quando existe uma forte identificação entre o líder e os liderados, estes são fascinados pelo líder que é visto como atraente, visionário e com capacidades de encontrar soluções para problemas importantes. Estes vão imitar o comportamento do líder, aceitar os objetivos propostos e fazer autosacrifício também e um esforço extra para atender as expectativas da liderança.

Leary (1989) retrata que os líderes têm reconhecido o papel da sua imagem pública no efetivo exercício da liderança e destaca que indivíduos que desejam tornar-se ou ser reconhecidos como líderes devem afirmar que possuem as qualidades que denotam liderança. Pode-se inferir, portanto, que existe uma relação significativa entre a liderança e o gerenciamento de impressões e que a percepção de competência e de outras habilidades é fundamental para a eficácia e manutenção de um líder. Ainda segundo o autor, contudo, dizer que a liderança depende, em parte, do GI, não implica dizer que os líderes são ou deveriam ser enganosos nas imagens que transmitem aos outros.

Autores como Conger (1990; 1999) discorrem sobre o “lado negro” da liderança e informam que o líder pode desenvolver comportamentos que não contribuem para o desenvolvimento da organização, como a criação de ilusão de controle de situações quando ele não o tem, ou até atribuir causas de fracassos a causas externas e não à falta de visão ou estratégias que ele deveria ter desempenhado. Esse também pode utilizar anedotas para distrair a atenção dos espectadores de informações negativas ou até maximizar as informações positivas. No entanto, conforme será abordado na sessão seguinte, o comportamento pode ser autêntico, reforçando qualidades e habilidades que efetivamente o líder possui.

3 GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES

O início dos estudos do gerenciamento de impressão começa com o livro de Goffman, em 1959, intitulado *The Presentation of Self in Every Day Life*, traduzido para o português com o título de *A representação do Eu na Vida Cotidiana*. Goffman (1985) utiliza uma metáfora dramaturgic (teatral), destacando cada indivíduo como uma espécie de dramaturgo, criando papéis que refletem como deseja que os outros os vejam (MENDONÇA, 2003).

Gardner (1992) trata a vida organizacional como um drama, uma representação teatral com atores, plateia, palco, adereços e *scripts* para cada apresentação. Ainda segundo o autor, o gerenciamento de impressão explica muito sobre o comportamento em ambientes organizacionais. O pesquisador relata que o GI é parte

central da natureza da interação social e que todas as pessoas controlam, em maior ou em menor grau, consciente ou não, os modos como elas se projetam para os outros.

O gerenciamento de impressões possui inúmeras definições na literatura especializada. Para Schlenker (1980, p. 22), “o gerenciamento de impressões é uma forma de influência social. As pessoas afetam seus próprios resultados por intermédio da tentativa de influenciar as impressões que os outros formam delas.” Ainda segundo esse autor, por meio das palavras e ações, as pessoas deixam impressões nos outros que influenciam a maneira de agir no convívio social. Controlar as impressões é uma forma de controlar as ações de outros.

Gardner (1992) define gerenciamento de impressão como o processo através do qual os indivíduos tentam influenciar as impressões que os outros formam dele. Adotou-se, no entanto, neste artigo, a definição de Mendonça (2003), que percebe o gerenciamento de impressões como todas as atividades que um ator social (indivíduo, grupo ou organização) desenvolve no sentido de influenciar o modo como outros o veem, ou seja, a impressão ou imagem que desenvolvem ao seu respeito.

Embora o gerenciamento de impressões seja utilizado de maneira desonesta, também pode ser utilizado de forma honesta de acordo com os valores e convicções do indivíduo que representa o papel (ROSENFELD et al., 2002 apud MENDONÇA, 2003) expõem que o gerenciamento de impressões não é inerentemente bom nem mal, mas é uma parte fundamental da vida humana. O conhecimento do GI, então, é amoral, e a aplicação desse conhecimento é que definirá se ele é ético ou antiético, manipulativo ou não. Em consequência disso, como o gerenciamento de impressão é um elemento inevitável da vida organizacional, a capacidade de distinguir entre as estratégias de manipulação e estratégias honestas é essencial.

Conforme Schlenker (1980, p. 10) o GI frequentemente “evoca imagens de estratégias e táticas, de pessoas manobrando por posições no mundo social, tentando controlar como elas aparecem visando à realização de objetivos particulares.” Para ele por mais que pareça muito pragmático, é realmente assim que ocorre. E o ator o faz através de estratégias de ação visando projetar a imagem desejada.

Jones e Pittman (1982 apud MENDONÇA, 2003, 2004) introduziram uma classificação de estratégias de gerenciamento de impressões, na qual é adotada entre os pesquisadores do tema. Os atores sociais, segundo esta taxonomia, podem adotar as estratégias de GI de insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação, como forma de serem percebidos, respectivamente, como agradáveis, competentes, confiáveis, perigosos e desamparados, como pode ser visto no Quadro 1 a seguir.

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO/DEFINIÇÃO	ATRIBUIÇÕES BUSCADAS
Insinuação	Comportamentos que o ator usa para fazê-lo parecer mais atrativo e simpático para outros.	Agradável
Autopromoção	Comportamentos que apresentam o ator como altamente competente, com atenção para certas habilidades ou aptidões.	Competente (efetivo, um vencedor).
Exemplificação	Comportamentos que apresentam o ator como moralmente confiável.	Confiável (sofredor, dedicado)
Intimidação	Comportamentos que apresentam o ator como uma pessoa perigosa que é capaz e pronto a infligir sofrimento para a audiência.	Perigoso (cruel volúvel)
Suplicação	Comportamentos que apresentam o ator como desamparado para solicitar ajuda de outros.	Desamparado (deficiente, infeliz)

Quadro 1- Estratégias de Gerenciamento de Impressões

Fonte: Mendonça (2003; 2004) baseado em Jones e Pittman (1982).

A primeira estratégia – insinuação – tem como objetivo fazer a pessoa mais atrativa e atraente perante os outros. Tende a ser utilizada por aqueles que ocupam posições de menor importância na organização, no entanto, os líderes podem utilizar como forma de aumentar seu poder de atração ou de referência e minimizar a probabilidade de que a pessoa-alvo ofereça resultados negativos (LEARY, 1989; MENDONÇA, 2003).

Estratégias de autopromoção têm como objetivo fazer com que vejam o ator como competente e respeitável. Mendonça (2003, p. 70) assinala que “os autopromotores podem reconhecer certas falhas e fraquezas, juntamente com seus pontos fortes, mas sempre mostrando que eles estão confiantes em suas competências.” Querem ser respeitados por sua inteligência e competência.

A exemplificação envolve a autoapresentação de integridade e merecimento moral. Segundo Jones e Pittman (1982 apud MENDONÇA, 2003, p. 70) “o exemplificador lida com o poder de normas sociais reconhecidas, suportadas pelos consensos julgados com base em valores e aspirações próprios. Ele influencia, refletindo, com sucesso, estas normas”.

Na intimidação, os atores querem ser percebidos como ameaçadores. Muitos líderes adotam um semblante de impaciência e hostilidade para ameaçarem seus subordinados (LEARY, 1989). Nesta estratégia, o ator tenta “obter poder e influência social criando a identidade de ‘uma pessoa que oferece perigo’, alguém cujas ameaças e advertências deveriam ser observadas, porque, caso contrário consequências negativas podem acontecer” (MENDONÇA, 2003, p. 70).

Por fim, na suplicação, o ator busca benefícios por meio da exposição da própria fraqueza para influenciar a audiência por meio de declarações sobre a sua falta de competência e obter ajuda dos outros (MENDONÇA, 2003). Embora as pessoas possam usar várias estratégias de gerenciamento de impressão, conforme Jones e Pittman (1982), as mais comuns na relação carismática são a exemplificação e a autopromoção (GARDNER; AVOLIO, 1998).

Segundo Newston (2008, p. 173) “os papéis dos líderes combinam habilidades técnicas, humanas e conceituais que os mesmos aplicam em diferentes graus, em vários níveis organizacionais”. Esses papéis são bem visíveis na percepção do gerenciamento de impressões. Pode até dizer que o GI pode ser utilizado pelos líderes como forma de aumentar as bases de poder (FRENCH; RAVEN apud ROBBINS, 2005) existentes e assim, aumentar a influência nas pessoas, gerenciando o potencial delas com a melhor combinação de fatores essenciais para a realização de uma tarefa, bem como, a obtenção dos resultados almejados pela organização.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta investigação utilizou como estratégia de pesquisa o método de estudo de caso, que de acordo com Yin (2001) busca examinar um fenômeno contemporâneo em um contexto de vida real. Um estudo de caso qualitativo é uma descrição e análise holística de um único exemplo, fenômeno ou unidade social (MERRIAM, 1998). No estudo de caso, o pesquisador deseja compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos. No caso desta pesquisa, foi identificada a relação entre a formação e manutenção da imagem da liderança carismática do Líder Bernardinho e as estratégias de gerenciamento de impressões descritos na obra Mendonça (2003 apud JONES; PITTMAN, 1982).

Os dados coletados foram predominantemente qualitativos e tiveram como fonte o livro autobiográfico sobre a trajetória de sucesso do líder em análise. O livro “Transformando Suor em Ouro” foi publicado em 2006 e ocupou durante várias semanas a lista dos livros mais vendidos no país. Em março de 2010, o autor comemorou a marca de 300 mil exemplares vendidos.

Num corte seccional, fundamentalmente localizado na obra, estão descritos momentos desde o início da vida do Bernardinho como atleta e estudante de economia, até sua consagração como técnico da seleção brasileira, na qual ganhou todos os títulos possíveis na categoria esportiva, bem como sua consolidação como palestrante organizacional.

Nesse contexto, a análise de conteúdo foi utilizada para investigar o documento, com vistas a traçar o estilo de liderança observado, a relação do líder com os liderados, o contexto em que muitas das decisões foram tomadas, a imagem que o documento transmite do treinador e, principalmente, as estratégias utilizadas para criar as imagens descritas. Logo, a análise de conteúdo é entendida como um procedimento sistemático para descrever o conteúdo de comunicações e as condições de produção destas mensagens (BARDIN, 1991, MERRIAN, 1998).

O Quadro 2 descreve as categorias de análise que emergiram do referencial teórico desenvolvido no decorrer do trabalho:

CÓDIGO	CATEGORIAS	IDENTIFICAÇÃO
A	Imagem da Liderança	Categoria formada pelo conjunto de registros que retratam da imagem da liderança valorizado pelo técnico Bernardinho.
B	Líder Bernardinho	Categoria formada pelo conjunto de registros que tratam das imagens do líder Bernardinho
C	Gerenciamento de Impressões	Categoria formada pelo conjunto de registros que tratam das estratégias de gerenciamento de impressões descritas no livro, a partir das definições teóricas da pesquisa.

Quadro 2 - Categorias de Análise

Fonte: O Autor (2010).

Tendo como base os procedimentos metodológicos, será apresentado a seguir como se estabeleceu a descrição e a análise dos dados, com o intuito de ilustrar maiores esclarecimentos com relação a essa temática.

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para retratar as categorias analisadas, faz-se necessário compreender o líder em questão: um dos ídolos do esporte brasileiro e técnico da seleção masculina de vôlei do Brasil. Para Bernardinho, comandar uma equipe nas quadras constitui uma tarefa surpreendentemente semelhante à de comandar uma equipe nas organizações. Ele, a partir das suas experiências, diz fornecer princípios e normas de liderança que podem ser aplicados a qualquer equipe.

Na concepção de Faria (1993), Bernardinho pode ser considerado um líder carismático pela sua personalidade marcante e pela capacidade de supor que ele tem poderes até mesmo excepcionais de liderança, que induz, com ações convencionais ou não, os seus seguidores a irem ao limite do esforço e da resistência em busca das primeiras colocações nos campeonatos.

Ele é considerado referência mundial no vôlei por ter conquistado, enquanto jogador, medalhas de bronze (1981) na Copa do Mundo; e de prata (1982 e 1988), no Campeonato Mundial e nas Olimpíadas de Los Angeles; e, enquanto técnico da seleção feminina, medalhas de ouro em campeonatos internacionais: Sul Americano (1995; 1997; 1999), World Grand Prix (1996, 1998), Montreux Volley Masters (1995); medalhas de prata nas competições: Copa do Mundo (1995), Campeonato Mundial (1994), Montreux Volley Masters (1996), World Grand Prix (1995; 1999) e de Bronze na: Copa do Mundo (1999), Olimpíadas (1996; 2000), World Grand Champions (1997), World Grand Prix (2000) (COMISSÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL, 2010).

Com os resultados e o reconhecimento decorrentes da experiência da seleção feminina, ele começou a ser convidado por grandes empresas brasileiras para proferir palestras sobre seu trabalho e a relação que o esporte tem com os desafios do mundo corporativo. Para esse treinador, a busca da excelência que ele aplicava no “dia-a-dia com as jogadoras, curiosamente, parecia fazer sentido para aqueles executivos ávidos por **novos** modelos de liderança e de gestão” (REZENDE, 2006, p. 109, grifo nosso). O modelo de liderança e gestão adotado por ele, conforme será exposto, não é um modelo revolucionário, visto que não acrescenta muito às teorias de liderança já descritas na literatura. É fundamentado, de forma sintética, em muito trabalho, perseverança, espírito de equipe, dedicação e foco na tarefa e nas competências dos indivíduos. É inegável, contudo, que o estilo de liderança adotado por esse homem conduz a grandes resultados.

Conforme se pode visualizar no Quadro 03, à frente da seleção masculina, foram atingidos os seguintes resultados em campeonatos internacionais:

SELEÇÃO MASCULINA		
CAMPEONATO	COLOCAÇÃO	ANO
COPA AMÉRICA	1º lugar	2001
	2º lugar	2005, 2007, 2008
COPA DO MUNDO	1º lugar	2003, 2007
LIGA MUNDIAL	1º lugar	2001, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2009
	2º lugar	2002
	4º lugar	2008
CAMPEONATO MUNDIAL	1º lugar	2002, 2006
OLIMPÍADAS	1º lugar	2004
	2º lugar	2008
PAN-AMERICANO	3º lugar	2003
	1º lugar	2007
SUL-AMERICANO	1º lugar	2001, 2003, 2005, 2007
WORLD GRAND CHAMPIONS	2º lugar	2001
	1º lugar	2005

Quadro 3 - Títulos conquistados na seleção masculina de vôlei adulto
Fonte: Comissão Brasileira de Voleibol (2010).

Além dessas conquistas, Bernardinho obteve o título de Melhor Treinador, pelo Comitê Olímpico Brasileiro (COB), em 2006, e de Melhor Técnico do Ano, pelo Comitê Olímpico Brasileiro, em 2003 (COMISSÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL, 2010). De acordo com o jornalista João Pedro Paes Leme, que prefaciou o livro, as lições do Bernardinho, descritas na obra, aplicam-se a qualquer setor da atividade humana, tornando-o aos poucos o símbolo de liderança moderna.

Os autores deste artigo ressaltam, entretanto, que a afirmação acima deve ser analisada com cuidado. O livro Transformando Suor em Ouro foi escrito para o público em geral, com o objetivo de apresentar o jogador e técnico Bernardinho de maneira atrativa. Também se tem consciência de que as teorias de liderança mostram que o fenômeno é situacional e que não existe um estilo o qual seja eficiente e eficaz em qualquer situação. Contextos diferentes, equipes diferentes – portanto - exigem estilos de liderança distintos.

4.2.1 Imagem da Liderança

Ao longo dessa obra, o treinador recorre a ideias de autores e/ou grandes esportistas e líderes, como Sócrates, Bill Russel, Pat Tellman, Sun Tzu, Colonel Red, dentre outros, para destacar e fortalecer valores e/ou condutas esperadas entre os liderados, a saber: aprendizado constante, trabalho e preparação árduos, disciplina, treinamento, dedicação, esforço e controle emocional. A utilização de pensamentos desses autores e grandes personalidades dão maior respaldo às ideias propostas pelo autor e líder em análise.

Em relação aos líderes, ele relata – especialmente - sobre quais atribuições esses devem ter e quais valores devem ser cultivados. Para Bernardinho, o líder deve identificar talentos, manter as pessoas motivadas, comprometer-se com o desenvolvimento de cada membro do grupo e, principalmente, criar um espírito de equipe que torne o desempenho do grupo superior à mera soma dos talentos individuais. A concepção dele está em sintonia com as concepções abordadas na parte teórica deste trabalho as quais enfatizam, especialmente, a necessidade de congregar os esforços individuais e de atingir os objetivos propostos.

Segundo ele, o líder deve se concentrar especialmente no combate aos destaques individuais que contribuem para o enfraquecimento da equipe, uma vez que o brilhantismo individual pode afetar o trabalho em grupo. Bernardinho chegou até mesmo a sugerir que os prêmios individuais que são dados nos campeonatos para o atleta que se destaca na sua posição, fossem distribuídos entre a equipe, de modo que 50% do prêmio seriam do jogador destaque, e o restante dividido com os demais jogadores. Segundo ele, um atacante só poderá ser o melhor, se tiver uma equipe que dê suporte a ele. Essa sugestão foi aceita pelos jogadores masculinos que passaram a adotá-la como norma. Para Rezende (2006, p. 123), o líder deve “entender a importância do trabalho em equipe”.

Além disso, o treinador, em nenhum momento, atribui o sucesso a si mesmo. Ele ressalta que “Bernardinho” é uma equipe formada por profissionais (médicos, fisioterapeutas, estatísticos, preparadores físicos...) e por jogadores unidos, motivados, comprometidos, determinados. Nessa concepção, a liderança precisa:

Compreender a importância da instrução no desenvolvimento cultural e profissional. Dedicar-se com obstinação na busca de um objetivo. Entender a paixão como fator essencial de motivação. Superar as limitações pessoais pela disciplina. Nunca esquecer que a vaidade é inimiga do espírito de equipe (REZENDE, 2006, p. 39).

Um ponto importante a ressaltar é a habilidade técnica que se refere ao conhecimento e à capacidade da pessoa numa área específica, tendo em vista que para Newston (2008, p. 159) “[...] uma habilidade técnica é o elemento diferenciador do desempenho no trabalho nos níveis operacional e profissional, mas à medida que os funcionários são promovidos a posições de liderança, suas habilidades técnicas tornam-se menos importantes”.

Isso demonstra que a liderança exige muito mais do que habilidades técnicas, visto que outras retomam um espaço maior nessa temática, tais como habilidades conceituais e humanas.

O autor reforça a obrigação do técnico: ter conhecimento de como o jogador pensa, sente e quais são as suas expectativas e seus limites. O que se percebe nessa leitura é o foco no desenvolvimento do indivíduo. Torna-se importante mostrar o interesse dele sobre o tema gestão de pessoas ao informar que adquiriu livros nessa área, desde quando assumiu seu primeiro time, o Perugia, quando foi treinador na Itália. Nesse período, ele teve a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos nessas leituras. Destacam-se em todo o livro, fragmentos que demonstram que esse personagem é obcecado em estudar, ler, observar e questionar como forma de preparação para estar à frente dos desafios que assume. Isso, portanto, já é uma forma de gerenciamento de impressões ao dotar o líder de capacidade, conhecimento e experiência para gerir pessoas.

Yukl (1997) destaca que os líderes carismáticos engajam-se em comportamentos (e neste caso, também em discursos) voltados a criar impressões, entre os seguidores, de que o líder é competente e eficaz. O gerenciamento de impressões pode contribuir para aumentar o apoio e a confiança nas decisões do líder e aumentar a obediência incondicional por parte dos liderados.

A literatura de liderança e também a que trata sobre carisma enfatizam que os líderes estabelecem um exemplo a partir de seus próprios comportamentos, para que os liderados sintam-se estimulados a imitá-lo. Se esses admiram e identificam-se com o líder, podem aumentar a probabilidade de envolvimento. Bernardinho não foi um jogador importante, que obteve destaque com suas jogadas, pois na maioria das situações encontrava-se no banco de reservas. No entanto, ele passa a imagem de que mesmo não sendo um excelente jogador, daqueles que faziam diferença quando jogava, superou a dificuldade com muito esforço, disciplina e determinação. E é isso que ele espera de seus jogadores.

No texto analisado, o autor mostra preocupação com o exemplo que o líder deve transmitir para seus liderados:

Ser líder é dar o exemplo para que os outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o tempo. Nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz. Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao objetivo comum (REZENDE, 2006, p. 114).

4.2.2 Líder Bernardinho

Este tópico concentra-se na imagem que a obra pretende passar acerca desse líder que pode ser considerado como carismático pela sua capacidade de motivar os jogadores a alcançar resultados difíceis, quase inalcançáveis, e pelo comportamento baseado em autoconfiança e convicções fortes. Leme, no prefácio do livro em análise, relata o poder de Bernardinho: “Diga que seus jogadores são baixos e Bernardinho os fará saltar mais alto. Diga que são fracos no bloqueio e ele irá torná-los os melhores do mundo. Diga que a seleção de vôlei do Brasil é deficiente na defesa e ele fará dos seus comandados defensores imbatíveis” (REZENDE, 2006, p. 13-14).

De forma objetiva, o autor se autodefine como uma pessoa de espírito “resmungão” – que exige o empenho de todos –, persistente, teimoso – que não desiste nunca –, disciplinado, autocrítico, perfeccionista, detalhista e focado no trabalho. Retomando o pensamento de Leary (1989), vê-se que o treinador projeta sua

imagem para a audiência como forma de demonstrar que possui as qualidades que denotam liderança, ou seja, que o torna atrativo para receber a confiança dos demais já que é uma pessoa voltada aos objetivos.

Em se tratando do ambiente de trabalho, existem relatos interessantes em que o técnico expõe que apesar das vitórias conquistadas, está sempre focalizado no próximo campeonato, independente de ser campeão ou não, como pode ser observado a seguir:

Ser campeão do mundo é ótimo, motivo de alegria, de orgulho. Mas e depois? Como seguir em frente pensando na competição seguinte após conquistar um título mundial? Minha cabeça já estava focada nos próximos desafios. Ao encontrar-me no dia seguinte com a equipe no aeroporto, dei-lhes os merecidos parabéns, mas tratei de antecipar o que seria diferente em 2003.

_ Vamos começar a treinar às 8 da manhã.

Protestos veementes dos jogadores. [...] A história se repetiria no fim do ano, após a conquista da Copa do Mundo no Japão: o início do treino passaria a ser às sete da manhã (REZENDE, 2006, p. 138).

Robbins (2002) demonstra que os líderes carismáticos adotam comportamentos não convencionais. Para demonstrar que Bernardinho sempre quer acabar com a chamada de zona de conforto, ele relata algumas de suas atitudes pouco típicas:

(Após vencer a Liga Mundial- Itália)

Como de hábito, eu já começava a esquecer da vitória ao sair do ginásio. Já pensava mais adiante, no próximo adversário. Virei para os jogadores e disse:

- Muito bem, parabéns. Vamos comemorar, comer uma pasta, mas amanhã, às duas da tarde, faremos uma reunião no hotel.

Eles acharam ótimo.

[...] No dia seguinte, por volta das duas da tarde, encontrei todos no saguão do hotel e disparei:

- Ok, pessoal. Agora mudem de roupa e vamos treinar.

A reação já era esperada:

-Está maluco Bernardo? Nós jogamos ontem.

-Estamos cansados...

-Acrescentou um segundo...

- Nosso vôo é para hoje à noite – lembrou outro.

Todos certos, todos cobertos de razão. Em condições normais, mereceríamos folga. Mas não vi outra maneira de fazê-los transferir o foco de sua atenção da vitória da véspera para os dois amistosos que faríamos dali a 20 dias na França, que antecediam os Jogos de Atenas. Treinamos e, horas depois, viajamos para casa. (REZENDE, 2006, p. 156).

Como motivar pessoas que já são campeãs a continuar treinando duro? Segundo ele, os jogadores o percebem como uma pessoa intransigente e obcecada por treino, mas que atinge resultados. A tarefa que exerce é muita árdua, visto que com o histórico de vitórias obtidas pela seleção e pela qualidade de seus jogadores, não se aceita menos do que estar sempre no topo.

Para tanto, o líder em questão expõe que zela permanentemente pela qualidade, pela perseverança, superação, comprometimento, cumplicidade, disciplina, ética, paixão pela tarefa a ser desempenhada, trabalho em equipe e união. Ao demonstrar a dificuldade das tarefas e os valores importantes, o líder em questão provoca nos liderados o aumento de alguns dos indicadores relatados por House (1977 apud YUKL, 1997), como a confiança dos seguidores na retidão das crenças do líder, aceitação do líder pelos seguidores, envolvimento

emocional dos seguidores com a missão do grupo, altos níveis de desempenho por parte dos seguidores e a crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo.

Os líderes carismáticos utilizam suas energias pessoais para irradiar entusiasmos nos seus planos (CONGER, 1999). Nesse contexto, o Bernardinho realmente trouxe suas experiências enquanto jogador, cujas energias permitiram tornar, cada vez mais, seus jogadores entusiasmados nos jogos, independente do resultado.

4.2.3 Gerenciamento de Impressões

Encontram-se fragmentos nessa obra de quatro estratégias de GI definidas por Jones e Pittman (1982) e apresentadas por Mendonça (2003): insinuação, autopromoção, exemplificação e intimidação, que atendem à avaliação de Garner e Avolio (1998), em que observaram as estratégias de GI mais comuns na relação carismática: a exemplificação e a autopromoção. A estratégia de suplicação utilizada em GI, na qual o ator expõe sua fraqueza para obter ajuda de outro, não foi identificada, provavelmente por não atender ao objetivo desse livro: o de mostrar a estratégia de sucesso do líder.

4.2.3.1 Insinuação

Na estratégia de insinuação, trabalha-se para que o ator se torne mais atraente para os outros, como forma de aumentar seu poder de referência. Já no prefácio, Leme retrata que a figura do Bernardinho é fundamental para o Brasil e que a cada competição, ele ensina a importância da cooperação, da solidariedade e do esforço coletivo em busca de objetivos comuns. Também ressalta que existem muitas frases ditas por ele que merecem ser guardadas para reflexão. Ainda segundo ele, atualmente, é um dos brasileiros mais cobiçados pelas grandes empresas do país.

O próprio autor, de forma mais sutil do que Leme, utiliza estratégias de insinuação como forma de aparecer mais atraente ao leitor, pois destaca que conviveu com pessoas e mestres que o ajudaram, com seus exemplos e conselhos, tornaram-no um profissional melhor. Ele justifica, inclusive, que a sua transformação em treinador deve-se às experiências adquiridas na seleção brasileira:

Para mim os treinos da seleção eram como aulas ministradas por Bebeto de Freitas. Aulas práticas, proveitosas, válidas para sempre. Nada mais natural que eu me convertesse um dia em treinador, tamanha a experiência acumulada ao longo da carreira como jogador. Meus anos de banco certamente seriam úteis quando eu tivesse a atribuição de dirigir um time (REZENDE, 2006, p. 46).

Reverendo a trajetória de Bernardinho, percebe-se que o aprendizado também foi aprimorado a partir do hábito de leitura, adquirido desde jovem, que o impulsionou a buscar conhecimentos não apenas sobre o mundo dos esportes, mas também na área de gestão de pessoas, como por exemplo, os que foram aplicados nos treinamentos, fortalecendo sua equipe e posteriormente, nas palestras que ministra nas grandes empresas com seguintes temáticas: trabalho em equipe, liderança, motivação, disciplina, concentração, perseverança, comunicação, comportamento, definição de metas e “*coaching*”. Percebe-se que esse homem passa a imagem de construir um embasamento teórico e prático na área de liderança que o tornaram um dos mais conceituais líderes do Brasil. No entanto não se identifica histórico de publicações científicas na área, muito menos identificou seu

currículo na plataforma *Lattes*, averiguando-se que seus esforços acadêmicos empreendidos findaram na graduação em economia.

4.2.3.2 Autopromoção

A utilização das estratégias de autopromoção tem como objetivo fazer com que o ator seja visto como competente e respeitável, mesmo quando reconhecem falhas ou fraquezas. Conforme foi exposto anteriormente, a imagem do líder Bernardinho foi trabalhada de forma a mostrá-lo como um treinador obcecado pelo trabalho, perfeccionista, disciplinado, empenhado, e, além de tudo, competente para estar à frente de grupos. A competência decorre da observação como jogador e técnico, leituras diversas, treinamento, dedicação e experiências obtidas. Conforme Rezende (2006, p. 73):

Aprendi muito na Itália. As dificuldades, as noites em claro, as angústias, os desapontamentos por derrotas inesperadas, tudo isso consome, mas, ao mesmo tempo, amadurece, dá experiência, contribui para ao aperfeiçoamento pessoal e profissional. Tenho o hábito de buscar os porquês de cada fato passado dentro ou fora das quadras, mas foi na Itália que passei a ter a insônia que me acompanha até hoje.

Quando trata de falhas, esse autor geralmente não as reconhece por completo, pois utiliza advérbios de dúvida como talvez e provavelmente, ou expressões vagas como “eu acho”, “eu posso ter”, algumas destacadas a seguir:

Talvez não tivéssemos percebido que, finda uma Olimpíada, já se inicia o trabalho para outra. Não foi somente a questão da preparação, mas também da transmissão de conhecimentos entre as gerações que **provavelmente** não foi muito eficiente (REZENDE, 2006, p. 52, grifo nosso).

(No Modena, na Itália).

Talvez eu tenha errado no planejamento. Não consegui conduzir aquela equipe por etapas, um passo depois do outro. (REZENDE, 2006, p. 73, grifo nosso).

Qual a lição que fica desses confrontos (com a seleção de Cuba)? Que **provavelmente** precisaríamos ter trabalhado melhor a parte emocional das jogadoras, de forma a não perder o foco na execução de nossas tarefas, quando provocados (REZENDE, 2006, p. 98, grifo nosso).

A imagem de Bernardinho é passada na obra como um ídolo nacional, que foi capaz de vencer grandes desafios com muito trabalho e empenho, e hoje é um dos mais competentes treinadores do mundo e líderes do Brasil. Mesmo quando relata decepções, a linguagem é utilizada de forma a gerar uma imagem positiva do líder, ao minimizar o ocorrido e/ou ressaltar os pontos positivos e o aprendizado de cada etapa, o que caracteriza o uso da estratégia de autopromoção.

Esse técnico reconhece, em alguns momentos, que o seu estilo meio obcecado, emocional, irritadiço, pode incomodar, mas o principal objetivo é o bem coletivo. Na passagem abaixo, destaca-se que o tipo de liderança a ser proposto por ele pode não ser a ideal, mas é ela deve ser autêntica e focada no grupo:

Não acredito que se possa definir a melhor forma de se liderar – existe apenas a forma de cada um. A transparência deve ser um atributo dos líderes, assim como

sua integridade. Certamente a minha **não** é a melhor forma, muitas vezes, emocional em excesso, agitado, mas é a minha. Não deve haver qualquer tipo de artificialidade nas ações. Errar na forma é **aceitável**, pois só não erra quem não tenta fazer ou quem não tenta ou quem não faz. O importante é que a equipe não duvide da **intenção do líder** (REZENDE, 2006, p. 193, grifo nosso).

4.2.3.3 Exemplificação

Na estratégia de exemplificação, conforme foi exposto, o ator social empreende esforços no sentido de apresentá-lo como moralmente confiável, dedicado. A dedicação dele é intensamente relatada nas passagens em que informa que está totalmente focado e dedicado à seleção, inclusive em seus momentos de descanso, que são utilizados para planejar estratégias de ação para melhorar o desempenho do grupo. A rotina dele era a seguinte na Itália: ele dedicava os dias aos treinos e as noites aos livros e aos vídeos.

Como jogador, a dedicação dele fica evidente, dentre outras passagens, na que ele relata como a sua dedicação o possibilitou superar uma cirurgia às vésperas de uma convocação:

Em 1980 fui convocado novamente e dessa vez fiquei entre os 12 jogadores que iriam disputar os Jogos Olímpicos de Moscou. Era a realização da ambição de todo atleta. Logo após os amistosos preparatórios, três meses antes das Olimpíadas, estourei o menisco do joelho esquerdo e tive de ser operado. Diante de tamanha falta de sorte, todo mundo me viu fora da seleção. Todo mundo menos eu. [...] Iniciei meus estudos no leito do hospital, jogando bola na parede, para desespero das enfermeiras. Depois, já em casa, acordava às sete da manhã e me exercitava de alguma forma até às 10 horas da noite para não perder o tempo da bola. Muitas vezes dormia durante o dia em um colchonete, no Fluminense, para aproveitar melhor o tempo. Nadava, malhava, caminhava, alongava e combinava à fisioterapia treinos com bola: sentava-me no chão e ficava jogando vôlei com a parede. O resultado é que me reapresentei à seleção e voltei a jogar e tempo recorde: 28 dias (REZENDE, 2006, p. 43).

4.2.3.4 Intimidação

Na intimidação, os atores querem, de forma sutil ou explícita, ser percebidos como ameaçadores. Bernardinho ao ter liberdade no poder de convocação ou dispensa dos jogadores, expressa bem essa estratégia, visto que para ele os jogadores que não se enquadrarem em seu estilo, ou seja, não demonstrarem garra ou estiverem insatisfeitos com a forma de gestão, serão cortados da seleção. Como estar na seleção é alvo da maioria dos atletas, a possibilidade de estar fora dela é um trunfo para o líder que pode exercer o poder de coerção. A seguir são apresentadas três passagens que tornam perceptível a utilização da intimidação:

Numa de nossas primeiras reuniões disse-lhe que a visão que eu tinha de um time é a de um grupo de pessoas com um objetivo comum. [...] Queria que todas se sentissem fundamentais, mas que soubessem que ninguém é **insubstituível**. (REZENDE, 2006, p. 78, grifo nosso).

Quando assumimos a seleção feminina, Virna foi franca:

_ Bernardinho, eu não sei passar.

_ Mas por que você não passa?

_ Por que meu antigo técnico me disse que eu não tenho capacidade para isso, que eu sou lenta e limitada.

_ Foi só isso que ele disse? Mas nada? Então, filha, Deus a ajude, porque você **não vai jogar comigo se não passar**.

(REZENDE, 2006, p. 86, grifo nosso).

Ricardinho, o levantador reserva de Maurício, realizou o que parecia impossível: tornou-se um líder, ganhou a confiança dos companheiros e conquistou a posição de titular. Ou melhor, **estará** titular enquanto merecer, pela determinação e pela coragem e também pela disposição de ocupar a posição que soube conquistar (REZENDE, 2006, p. 132).

De acordo com Jones e Pittman (2005 apud MENDONÇA, 2004, p. 58) “o intimidador aumenta seu poder mais diretamente elevando a probabilidade de que ele usará a parte negativa de uma gama de resultados que ele pode provocar à pessoa alvo.” Então, entende-se que esse personagem ao utilizar-se da intimação tornava os jogadores mais intimidados a participar dos jogos, de modo que os melhores em quadra eram os escolhidos em outros campeonatos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi examinar a relação entre liderança carismática e estratégias de gerenciamento de impressões, contribuindo para ressaltar a importância desse processo como instrumento de comunicação na construção da imagem visionária do líder. O estudo foi operacionalizado através da análise da obra do técnico da seleção brasileira de voleibol, Bernardinho, tido como um dos ídolos do país e um dos palestrantes organizacionais mais requisitados na área de liderança.

As categorias analisadas foram as seguintes: imagens da liderança “ideal” promulgadas pela obra, imagens propostas do líder Bernardinho e as estratégias de gerenciamento de impressões utilizadas para formar a imagem de líder.

A atuação do líder é centrada nas atividades relativas ao desenvolvimento individual e grupal. Segundo Bernardinho, a liderança deve se ater a desenvolver o aprendizado constante, estimular o trabalho em equipe, disciplina, treinamento árduo e controle emocional dos jogadores.

A imagem desse técnico é transmitida com a finalidade de formar a impressão de competência, dedicação, persistência, disciplina, perfeição, estudo e capacidade de conseguir metas quase inalcançáveis. Bernardinho é especialista em levar a equipe ao seu máximo desempenho e as ideias que ele põe em prática no seu estilo de treinar os jogadores também é útil para outros ambientes, especialmente os das organizações brasileiras.

O artigo buscou identificar a utilização de estratégias de GI utilizadas pelo líder Bernardinho. Alguns podem perceber o uso dessas ações como algo negativo, enganoso, no entanto, é uma forma de influência social, que ocorre naturalmente nas interações entre os indivíduos. Mendonça (2003) destaca que olhar sob a perspectiva intrinsecamente negativa é encarar esse fenômeno sob uma ótica limitada e que, conforme Gardner e Martinko (1988) ainda baseado em Mendonça (2003), os comportamentos podem ser autênticos, nos quais a exibição do autor é coerente com o seu autoconceito.

Utilizando a tipologia de GI definidas por Jones e Pittman (1982 citado em MENDONÇA, 2003), foi observado o uso de quatro das cinco estratégias propostas: insinuação, autopromoção, exemplificação e intimidação. A insinuação foi observada nas passagens em que o autor trabalhou para mostrar-se como atraente; a autopromoção foi utilizada para reforçar a imagem do líder como competente e especialista para a tarefa; a

intimidação foi percebida quando o autor mostrou-se capaz de infligir penalidades aos que não compartilhassem da sua visão e métodos de trabalho. As estratégias mais comuns foram as de insinuação e autopromoção, ao destacar o líder como uma pessoa obcecada pelo trabalho, perfeccionista, disciplinada, empenhada, competente, persistente, teimosa, visionária e detalhista.

Artigo submetido para avaliação em 25/01/2011 e aceito para publicação em 19/08/2011

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1991.

BERNARDINHO comemora a marca de 300 mil livros vendidos em evento no Rio. [S.l: s.n, 2010]. Disponível em: <<http://revistaquem.globo.com>>. Acesso em: 20 maio 2010.

COMISSÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL. **Histórico de resultados**. [S.l: s.n, 200-?]. Disponível em: <http://www.cbv.com.br/cbv2008/selecao/hist_resultados.asp>. Acesso em: 7 jun. 2010.

CONGER, Jay A. Charismatic and transformation leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. **Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 145-179, 1999.

_____. The dark side of leadership. **Organizational Dynamics**, v. 19, n. 2, p. 44-55, 1990.

DIDIER, Juliana Maria de Oliveira Leal; MENDONÇA, José Ricardo Costa de. Gerenciamento de Impressões e Liderança Carismática: relações e possibilidades para estudos em empresas de hospitalidade. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD). 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

FARIA, A. Nogueira. Os fundamentos da liderança. In: _____. **Chefia e liderança**: as megatendências para o final do século. 3. ed. Rio de Janeiro: ERCA Ed. e Gráfica, 1993. p. 87-100.

GARDNER; William L.; AVOLIO, Bruce J. The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 1, p. 32-58, jan. 1998.

GARDNER, William III. Lessons in organizational dramaturgy: the art of impression management. **Organizational Dynamics**, v. 21 n.1, p.33-47, 1992.

HARVEY, Arlene. A dramaturgical analysis of charismatic leader discourse. **Journal of Organizational Change**, v. 14, n. 3, p. 253-265, 2001.

LEARY, Mark R. Self-presentation process in leadership emergence and effectiveness. In: GIACALONE, Robert A.; ROSENFELD, Paul. (Org.). **Impression Management in the Organization**. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1989. p. 363-374.

MENDONÇA, José Ricardo Costa. de. O estudo do gerenciamento de impressões nas organizações: uma visão geral do tem e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil. In: CARVALHO, Cristina A.; VIEIRA, Marcelo M. F. (Org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional, Recife: EDUFEPE, 2003. p. 61-90.

_____. **O gerenciamento de impressões como meio de influencia social nas organizações**: uma perspectiva dramaturgical. 2004. 213f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MERRIAM, S. B. Case studies as qualitative research. In: MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

NEWSTON, John W. Liderança. In: _____. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 2008. p. 156- 174.

OLIVEIRA, Jayr Figueredo de; PRADO, Jonas; SILVA, Edison Aurélio da. A postura da liderança empresarial. **Gestão de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005. 221-239 p.

REZENDE, Bernardo Rocha de. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. Questões contemporâneas sobre liderança. In: _____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. p. 275-296.

SCHLENKER, Barry R. **Impression management: the self-concept, social identity, and interpersonal relations**. USA: Brooks/Cole, 1980.

SMIRCICH, Linda; MORGAN, Gareth. Liderança: a administração do sentido. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo, Atlas, 1997. p. 206-230.

SOSIK, John J.; AVOLIO, Bruce J.; JUNG, dong I. Beneath the Mask: examining the relationship of self-presentation attributes and impression management to charismatic Leadership. **Leadership Quarterly**, v. 13, p. 217-242, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUKL, Gary. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 285-305, 1999.

YUKL, Gary. Liderança carismática e transformacional. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo, Atlas, 1997. p. 259-299.