

# LÍDER-HERÓI: UMA ANÁLISE DE SUAS CARACTERÍSTICAS À LUZ DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

**Camila Andrade Guimaraes**

Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: camila\_aagg@hotmail.com

**Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros**

Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: cintia@fagen.ufu.br

**Rodrigo Miranda**

Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: rodmiranda02@gmail.com

**Eduardo Loebel**

Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: eduardo.loebel@fagen.ufu.br

**Envio em:** Outubro de 2014

**Aceite em:** Fevereiro de 2016

**RESUMO:** Nesta pesquisa, nosso objetivo é caracterizar o líder-herói, conforme representação na mídia de negócios, bem como as implicações desse estilo de líder para a gestão organizacional. No contexto empresarial contemporâneo, os líderes desempenham um papel de suma importância: manter suas equipes motivadas, alcançando as metas e ultrapassando seus limites. Para que isso ocorra, muitas vezes, os líderes desenvolvem características definidas por um estilo de liderança que os façam parecidos com heróis capazes de transformar as pessoas. Assim, este estudo apresenta os resultados da pesquisa sobre o líder-herói e a análise de suas características à luz dos estilos da liderança carismática e transformacional, além de buscar compreender as implicações desse tipo de liderança para a gestão organizacional. Para tanto, reunimos material empírico sobre cinco líderes reconhecidos mundialmente, com o objetivo de identificar características de liderança, conforme literatura especializada. Os procedimentos da pesquisa caracterizam-na como de natureza qualitativa, do tipo documental, com a análise de conteúdo categorial. Como resultados, apontamos que as características pessoais e a maneira de gerir a organização contribuem para que os líderes sejam retratados pela mídia dirigida ao mundo corporativo como grandes líderes-heróis.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Liderança. Gestão.

## HERO LEADER: AN ANALYSIS OF THEIR CHARACTERISTICS IN THE LIGHT OF LEADERSHIP STYLES

**ABSTRACT:** In this research, our aim is to characterize the hero leader as representation in the media business, and the implications of this style of leader for organizational management. In the contemporary business environment, leaders play an extremely important role: keeping their teams motivated, reaching goals and exceeding their limits. For this to occur often, leaders develop characteristics defined by a leadership style that make them look like heroes can transform people. This study presents the results of research on the hero leader and analyzing its characteristics in the light of the styles of charismatic and transformational leadership, and seek to understand the implications of this kind of leadership for organizational management. To do so, we gathered empirical data on five recognized world leaders, with the goal of identifying leadership characteristics as literature. The research procedures characterize it as qualitative, documentary type, with the categorical content analysis. As results, we point out that the personal characteristics and the way to manage the organization contribute to that leaders are portrayed by the media directed to the corporate world as great heroes leaders.

**Keywords:** Organizational culture. Leadership. Management.

# 1. INTRODUÇÃO

---

Os temas liderança e cultura organizacional são muito discutidos no âmbito acadêmico e empresarial. Na literatura específica, distinguem-se duas vertentes quanto à questão de a cultura organizacional ser, ou não, gerenciável e do papel que o líder exerce sobre a mudança: a cultura como variável e como metáfora. Nesta pesquisa, ainda que concordemos com a perspectiva da cultura como metáfora, o foco será dirigido para a cultura como variável, visto que a literatura que relaciona liderança com cultura é composta, principalmente, por autores (PETTIGREW, 1979; SCHEIN, 2009, entre outros) que coadunam com essa perspectiva.

Segundo Schneider, Ehrhart e Macey (2013), o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver e influenciar o clima organizacional, contribuir para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, bem como para a segurança e o sentimento de valorização dos trabalhadores. Segundo Lapierre (1989), os caminhos percorridos pelas organizações sofrem influências diretas dos interesses pessoais de seus dirigentes, assim como de seus desejos, de suas convicções e de suas preferências.

Ainda de acordo com Lapierre (1989) e Schein (2009), a figura do líder exerce bastante influência na cultura de uma organização, uma vez que os efeitos de sua personalidade contagiam as ações à sua volta. Dessa maneira, o líder influencia os valores pessoais de seus subordinados e, conseqüentemente, os valores da organização, os quais compõem a sua cultura.

Considerando a influência do líder na condução dos negócios, principalmente, em situações de mudança, estilos de liderança são descritos como mais apropriados ou não para que as mudanças necessárias se concretizem. Ao longo da história do homem, a liderança foi objeto de interesse de estudos e pesquisas sobre comportamento humano. A importância do tema liderança no âmbito empresarial também é significativa, em virtude do impacto que a liderança pode causar no desempenho de equipes e nos resultados organizacionais (HOGAN; HOGAN, 2004; NIRENBERG, 2004; YUKL, 2008; SCHEIN, 2009). A eficácia do líder depende de variáveis, como, por exemplo, o contexto em que esse atua. Entretanto, de modo geral, as organizações reconhecem que o investimento em lideranças é importante, principalmente, para o desenvolvimento de habilidades e competências.

Dessa maneira, pesquisas que abordem liderança e o contexto no qual os líderes atuam, bem como os estilos específicos adotados em situações de mudanças organizacionais, são importantes para o desenvolvimento do tema no âmbito da administração. Nesta pesquisa, colocamos em foco a figura do líder-herói, com o objetivo de caracterizar o líder-herói, conforme representação na mídia de negócios, bem como as implicações desse tipo de liderança para a gestão organizacional. Para a realização deste estudo, adotamos a pesquisa documental com abordagem qualitativa.

O artigo está estruturado em quatro seções, sendo esta introdução a primeira. Na segunda, apresentamos os fundamentos teóricos de embasamento da pesquisa, incluindo os principais conceitos utilizados na análise dos resultados e, na terceira seção, a análise dos resultados, incluindo o atendimento aos objetivos propostos. Por fim, delineamos as considerações finais acerca do tema em estudo.

## 2. LÍDER-HERÓI: UM ELEMENTO DA CULTURA E UM ESTILO DE LIDERANÇA

---

Nesta seção, apresentamos as fundamentações teóricas para a análise do trabalho. Os heróis são, reconhecidamente, elementos da cultura organizacional e desempenham papel considerável na sua manutenção e reforço. No campo dos estudos organizacionais, a cultura organizacional é pesquisada em perspectivas diferentes. Adotando-se a classificação de Martin (2001) para as pesquisas sobre cultura organizacional (integração, diferenciação e fragmentação), focalizamos a perspectiva da integração, para a qual existe um forte grau de consenso e consistência entre as manifestações culturais. Sendo assim, discutimos o tema cultura organizacional nos orientando pela sua relação com a liderança e a construção do líder-herói.

A cultura evoca interesses multidisciplinares, sendo estudada em várias áreas do conhecimento. Em cada uma dessas áreas, cultura é estudada a partir de diferentes focos, em virtude, principalmente, do próprio caráter transversal do tema, que está presente em diferentes campos da vida cotidiana. Além disso, a palavra cultura tem sido utilizada em diferentes campos semânticos em substituição a outros termos como mentalidade, espírito, tradição e ideologia (CUCHE, 2002, p. 203).

Em uma visão integracionista (MARTIN, 2001), o estudo da cultura organizacional é um objeto de análise muito importante, pois ela define as regras da empresa e, conseqüentemente, guia e molda as atitudes dos funcionários. Por meio desse estudo, é possível entender a lógica das relações internas, possibilitando uma melhor compreensão dos estágios administrativos, sucessos e fracassos de uma organização (FREITAS, 1991).

Um dos autores fundamentais nesse campo de estudos, sendo o primeiro a dar contornos disciplinares à cultura organizacional, é Edgar Schein (2009). Esse autor, adotando uma visão integracionista da cultura, atribuiu aos fundadores da organização a criação e a moldagem do que poderá vir a ser a cultura da organização.

O conceito de cultura elaborado por Schein (2009) a apresenta como um modelo dinâmico em que é aprendida, transmitida e mudada. O autor acredita que o conceito é complexo o suficiente para ser empregue na compreensão de fenômenos de grupos pequenos, como uma equipe de trabalho, ou grandes, como uma nação ou uma sociedade.

Para Schein (2009), a cultura de uma organização é muito mais do que os valores seguidos, os rituais, o clima da empresa ou a maneira de realizar as tarefas, podendo ser analisada em vários níveis diferentes, sendo os principais: o nível de artefatos, o nível de crenças e valores expostos e o nível de suposições básicas.

Schein (2009) explica que o nível de suposições básicas, compartilhadas e assumidas como verdadeiras, representa a essência da cultura de um grupo, porém se manifesta no nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados. Um ponto importante destacado pelo autor é que os artefatos são fáceis de observar, mas difíceis de decifrar, e que as crenças e valores expostos podem significar apenas racio-

nalizações ou aspirações, por isso, conforme Schein (2009), para entender a cultura de um grupo, deve-se tentar, primeiro, conhecer suas suposições básicas compartilhadas de modo a entender o processo de aprendizagem pelo qual essas ocorrem.

Essa perspectiva de cultura organizacional a relaciona com o desempenho, apontando-a como uma potencial barreira para a mudança, caracterizando-se como um bloqueio ao desenvolvimento de novas iniciativas, além de também, se caracterizar como uma barreira para a entrada de novos funcionários e um aspecto dificultador em processos de fusão e aquisição, devido às diferenças culturais. Porém, ao mesmo tempo, essa cultura também pode ser o fator que impulsiona as revitalizações, sendo peça fundamental para o desempenho organizacional, dependendo da maneira como a cultura foi formada.

Entre os elementos da cultura organizacional, os heróis organizacionais desempenham papel relevante e, conforme Freitas (1991), esses consistem em personagens que incorporam os valores da organização, condensando a sua força. Deal e Kennedy (1982), adotando a perspectiva da cultura como variável, concluíram que, entre outros elementos, os heróis cultivados nas organizações determinam o tipo de cultura que a organização terá.

Para Maccoby (2004), o herói das sagas corporativas é um líder, pois é ele quem motiva os membros da organização a realizarem suas atividades rumo aos objetivos corporativos, conduzindo mudanças necessárias bem como produzindo resultados que levem a organização a um desempenho superior. Diante da ligação apontada entre líder e heróis, na seção seguinte, descrevemos os estilos de liderança buscando relacioná-los ao líder-herói.

Sob uma visão geral de seu histórico, os estudos sobre liderança surgiram por volta da década de 1930, com teorias que vão do estudo dos traços e características pessoais, estilo ou comportamento enquanto líderes, passando pela abordagem com foco nos fatores situacionais, até os estudos sobre a “nova liderança”, a partir dos anos 1980. Esses últimos englobam diversos conceitos que tratam de temas comuns, porém com claras diferenças entre eles, baseando-se numa representação de líderes como gestores de significado, e não nos termos de um processo de influência (BRYMAN, 2004 p. 257).

Bass (1985), House (1977) e outros representantes da abordagem da nova liderança estudada a partir de 1980, entendem que líder significa “alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é um reflexo de como ele ou ela define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão” (BRYMAN, 2004, p. 263).

Em acordo com a perspectiva integracionista da cultura organizacional, Bryman (2004) compreende o líder como alguém que é capaz de definir a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, pois, para o autor, é o líder quem fornece um senso de direção a ser seguido pelos indivíduos. Por isso, conforme defende o autor, com base em uma argumentação consistente, em algumas situações, o líder pode mudar o pensamento das pessoas sobre o que é necessário, possível e desejável de ser realizado no contexto da atuação do grupo.

A relação entre cultura organizacional e liderança pode, então, ser compreendida quando líderes criam mecanismos para criar, manter e reforçar a cultura organizacional, bem como para mudá-la. Conforme Schein (2009), ao se examinar atentamente cultura e liderança, fica claro que ambas se complementam e que, por isso, nem uma nem a outra pode ser entendidas isoladamente. Para o autor, por um lado, a escolha do líder de uma organização

é definida pelas normas culturais e, por outro, o único papel de real importância que os líderes desempenham é a criação e o gerenciamento da cultura.

O entrelace conceitual entre cultura e liderança, de acordo com Schein (2009), torna-se evidente no sentido em que: “Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal adaptados, é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação (SCHEIN, 2009, p. 11).

Dentro desse contexto, aqueles que ocupam cargos de liderança conseguem mudar a cultura organizacional devido ao profundo conhecimento que dela possuem. Embora seja um processo lento, a ação de modificar o *status quo* empreendida pelos líderes acontece de maneira profunda e duradoura.

## 2.1. HERÓIS, LIDERANÇA CARISMÁTICA E TRANSFORMACIONAL

A definição de herói presente em diversos dicionários da língua portuguesa compreende o herói como o homem elevado a semideus, devido aos seus serviços pela humanidade, o qual se distingue pela coragem extraordinária diante de qualquer perigo e arrisca sua vida abnegadamente pelo seu dever ou pelo próximo. No campo da administração, essa definição é bastante utilizada para denominar os grandes líderes corporativos.

Até a primeira guerra, os estudos sobre a liderança foram marcados pela “Teoria do Grande Homem”, a qual enfatizava as características pessoais dos líderes. De acordo com essa teoria, o líder era um indivíduo mais dotado do que as demais pessoas e, por possuir atributos pessoais, como o carisma e a confiança, ele era capaz de atrair seguidores e inspirar respeito e lealdade. O líder era um modelo de grande homem, um herói que todos admiravam (FIEDLER, 1981).

Ao longo dos tempos, em muitas empresas, criou-se a figura do “líder-herói”, aquele indivíduo capaz de pensar e decidir sobre tudo e todos na empresa. O “super-herói” corporativo determina, sempre do topo para baixo, as tarefas que devem ser realizadas e as metas que devem ser alcançadas. Se a empresa estiver em crise, o “líder-herói” surge como o homem capaz de tomar as decisões que levarão a companhia ao porto seguro. Coloca-se, dessa maneira, um nível de expectativa sobre-humana na figura da liderança e espera-se que o líder seja capaz de superar toda e qualquer situação que a organização enfrente (CASTELO BRANCO, 2007).

Ao praticar atos “heróicos”, que evidenciam não só a coragem pessoal, mas também o comprometimento com a organização, os líderes vão tornando-se portadores da verdade sobre o destino da empresa, sobre o perfil adequado de seus empregados e sobre os padrões de relações desejados (FLEURY, 1987).

Na literatura sobre liderança, dois estilos de liderança podem ser associados à figura do líder-herói: a liderança carismática e a liderança transformacional. Na literatura científica e sociológica, carisma representa uma característica capaz de causar impactos profundos em seus liderados que geram efeitos como a devoção e lealdade ao líder. No que tange





aos estudos da teoria da Liderança Carismática, Gomes e Cruz (2007, p. 146) explicam que há de se analisar sobre o que, “do ponto de vista dos liderados, despertou o interesse e a vontade em seguir essa pessoa”, isso porque o carisma está relacionado também com a percepção dos liderados e não apenas com as características pessoais do líder. Em outra direção, House (1977) apresentou várias versões sobre a teoria da liderança carismática, defendendo sempre que o carisma do líder inspira entusiasticamente o seu seguidor, fazendo com que esse aja com obediência inquestionável, lealdade, compromisso e devoção.

A teoria da liderança carismática tem como foco a identificação dos comportamentos que diferenciam líderes carismáticos dos não carismáticos. Na visão de Robbins (2002, p. 317), “os carismáticos têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos diferentes dos comuns”.

Gomes e Cruz (2007) explicam que as estratégias adotadas pelo líder carismático para transformar a realidade são quatro: encorajar os elementos do grupo a desenvolverem suas potencialidades procurando aumentar os sentimentos de realização profissional por parte deles; mostrar aos participantes um futuro melhor para todos mediante os esforços realizados no presente; valorizar o espírito de grupo mediante o foco nas questões benéficas a todos; e reforçar a autoeficácia individual e grupal mediante a implantação de planos de metas realistas e exequíveis.

Os líderes carismáticos conquistam os seus liderados pela crença no que fazem, pela forma de agir e pelos valores que possuem e transmitem com segurança em seu falar e agir. Isso justifica os estudos e a certeza de que esse estilo representa bem a categoria dos líderes que são essenciais para o sucesso das organizações, auxiliando-as, principalmente, em momentos de crises, sendo capazes de reverter tais situações.

Quanto à liderança transformacional, ela transforma os liderados no sentido de esses passarem a perseguir os objetivos da organização, deixando os seus próprios interesses em segundo plano. Ela incorpora não só uma troca nos propósitos e recursos daqueles envolvidos na relação líder-seguidor, mas uma elevação de ambos.

Baseada no estudo seminal de James McGregor Burns (1978), essa perspectiva de liderança tem sido considerada um tipo de influência que faz com que os seguidores exerçam um desempenho organizacional além da expectativa, relacionando liderança e desempenho organizacional. Para Burns (1978), um dos papéis centrais do líder transformacional é atuar de forma com que o grupo se sinta estimulado a adotar a perspectiva pós-convencional. Na verdade, antes de ser alguém que determina o que o grupo irá fazer, o líder transformacional é aquele que inspira o grupo a assumir uma atitude reflexiva, a reconhecer-se como grupo e a perseguir os seus próprios valores existenciais.

Os principais compromissos dos líderes transformacionais, conforme Wofford (1998), são: formular uma visão inspiradora, desenvolver compromisso conjunto entre a comunidade interna e externa da organização, implementar estratégias para alcançar a visão e estabelecer novos valores e suposições na cultura e estrutura da organização.

De acordo com Burns (1978), a mobilização que o líder transformacional obtém de seu grupo é, antes fruto de um comprometimento desse com uma causa compartilhada pelo grupo, do que da influência pessoal tradicionalmente associada à figura do líder. Assim sendo,

atribui-se ao líder uma capacidade para formular e articular uma determinada “visão” para a organização que é reconhecida por todos como merecedora de confiança e apoio.

Bass (1985) afirma que alguns autores usam os termos liderança transformacional e liderança carismática indistintamente, enquanto outros fazem distinção entre ambos. A visão de Bass (1985) sobre liderança transformacional vai além do conceito de carisma, o qual, para esse autor, é um ingrediente necessário da liderança transformacional, porém, por si só, não compreende o processo transformacional. Isso porque, na visão desse autor, líderes transformacionais influenciam seguidores despertando fortes emoções e identificação com o líder, além de, também, poderem transformar os seguidores, servindo como técnicos, mestres e mentores.

Para esclarecer essa semelhança existente entre ambos os conceitos, Robbins (2002, p.398) define a liderança carismática como “[...] um subconjunto da liderança transformacional. A liderança transformacional é o conceito mais amplo, incluindo o carisma”. A partir dessas investigações sobre as abordagens da liderança carismática e transformacional, os autores observam que tais líderes alcançam maiores níveis de eficácia pessoal e rendimento nas equipes de trabalho, assim como promovem experiências mais positivas de satisfação, comprometimento e coesão por parte dos membros da organização. House e Shamir (1993) resumem alguns dos resultados apresentados nas organizações que possuem líderes carismáticos e transformacionais: existência de uma congruência entre a autoestima dos subordinados e a “visão” do líder acerca da missão do grupo; uma forte internalização pelas pessoas acerca dos valores e objetivos propostos; alto comprometimento pessoal e moral com as metas e princípios de funcionamento estabelecidos; e uma predisposição dos colaboradores para abdicarem dos seus interesses pessoais em nome do bem comum e uma disponibilidade para fazerem sacrifícios pelo grupo ou pela organização quando tal se torna necessário.

## 2.2. A VISÃO CRÍTICA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

Nesta breve seção, destacamos o pensamento de alguns autores que endereçaram seus esforços para tecer uma visão crítica sobre cultura organizacional e liderança. Nosso objetivo com esta seção é ressaltar que, em contraponto com a visão integracionista e gerencialista do tema, outras implicações da presença do líder-herói podem ser adicionadas.

A visão da cultura como controle proposta por Alvesson (2002) compreende a ideia de que a cultura potencializa o gerenciamento de significados. Esse autor aponta que, nas organizações contemporâneas, o poder simbólico é particularmente proeminente, e a cultura corporativa é uma expressão de poder. Isso implica que as organizações e seus líderes despendam esforços sistemáticos para estabelecer determinada visão de mundo, um conjunto particular de crenças e valores compartilhados entre os funcionários, isto é, para a busca do consenso organizacional.

Dessa forma, sendo a cultura entendida como instrumento de controle, a liderança como processo organizacional que é, acompanha essa ideia e a atuação dos líderes passa a ser centrada em símbolos (SILVA, 2003) que são utilizados para doutrinar os liderados, em um

processo de construção e reconstrução de sentidos de identificação com a organização para a qual trabalham (DAVEL; MACHADO, 2001).

As pesquisas realizadas sob essa perspectiva (PAGÈS et al, 1987; WOOD JR., 1999; DAVEL; MACHADO, 2001; SILVA, 2003, entre outros) apontam que os líderes passam a desempenhar o papel de sedutores, um papel essencialmente político, cuja habilidade em gerir imagens e significados é a mais relevante. Todavia, as mesmas pesquisas apontam também para as implicações desse estilo de liderança, pois, conforme Davel e Machado (2001, p. 118), os liderados passam a se identificar com o líder, pois está em questão a figura do líder e não mais a organização. Nesse processo, “A identificação pode tornar-se uma espécie de captura conflituosa, mas também revigorante porque, pela identificação, o seguidor participa simbolicamente do poder do líder”. Isso porque, ainda conforme os autores, “Aquele que se identifica talvez creia que está capturando o outro, mas é ele que pode estar sendo capturado por um processo de despersonalização e pela nova categorização social tipificada e exigida pelo grupo” (DAVEL; MACHADO, 2001, p. 188).

Dessa maneira, esta seção cumpre o seu objetivo de apresentar os estudos sobre cultura organizacional, liderança e a influência do líder-herói na construção e manutenção dessa cultura. Na perspectiva integracionista, o líder tem papel fundamental no desenvolvimento da cultura organizacional e, quando se trata do líder-herói, a influência é inquestionável, já que a cultura é o reflexo da imagem dele, sendo moldada a partir das percepções, dos valores, do modo de se portar perante os momentos de crise e do entusiasmo transmitido aos funcionários.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, de base interpretativa e o método de procedimento é a pesquisa documental (FLICK, 2009). No caso deste estudo, a pesquisa foi realizada na mídia de negócios, conforme definição de Paula e Wood Jr. (2003, p. 78): “A mídia de negócios é um componente próspero e importante do campo do *management* (Micklethwait e Wooldridge, 1997). Além de livros, ela abrange publicações de revistas e jornais de negócios e gestão empresarial”. Considerando que a mídia de negócios compreende uma vasta publicação, selecionamos revistas de alcance nacional, e cuja quantidade de distribuição é relevante, além de biografias dos líderes selecionados para estudo.

Para a coleta de dados, inicialmente, buscamos identificar líderes-heróis no mundo corporativo. Para essa etapa, nos orientamos pela pesquisa em artigos que tratavam de líderes empresariais que fizeram grandes transformações nas empresas em que atuaram ou que enfrentaram crises de grandes proporções na sua atuação, publicados em revistas com foco na área de negócios (Exame e HSM Management), no período de 2003 a 2013. Nessa primeira etapa, lemos os sumários das revistas para identificar os artigos, os quais foram acessados visando identificar se o assunto correspondia ao objeto de pesquisa. Essa busca foi interrompida quando identificamos dez líderes e, então, dentre esses, selecionamos cinco deles, por conveniência e pelo fato de que a quantidade de material de pesquisa en-



contrado era mais relevante. Os líderes selecionados foram: Mary Kay, Sam Walton, Steve Jobs, Jack Welch e Bill Gates.

Em seguida, inserimos o nome dos cinco líderes na ferramenta de pesquisa Google, a fim de encontrar publicações com foco nos negócios, ou gerencialista, que em seus arquivos apresentassem histórias sobre a vida pessoal e profissional dos líderes, bem como aspectos de suas personalidades. Além da pesquisa virtual, buscamos publicações que apresentassem notícias relevantes para o estudo dos líderes em questão, bem como livros que abordassem o tema liderança e fizessem alguma relação com os líderes em estudo, além de suas biografias. Para a análise do material coletado, utilizamos a técnica de análise de conteúdo categorial (BARDIN, 1977). As categorias foram pré-estabelecidas a partir da literatura sobre o tema, e consistem nas características dos estilos de liderança carismática e transformacional: visão bem definida, disposição para correr riscos, sensibilidade às limitações ambientais, sensibilidade às necessidades dos liderados, comportamentos diferentes do comum, encorajamento dos liderados, valorização do espírito de grupo e alta expectativa e confiança nos liderados.

A partir dessas categorias, as publicações foram analisadas de modo a identificar trechos do material que correspondessem à nossa interpretação sobre cada uma das características, levando em consideração as explicações encontradas na literatura sobre os estilos de liderança mencionados.

## 4. CARACTERIZAÇÃO DOS LÍDERES-HERÓIS NA MÍDIA DE NEGÓCIOS

Nesta seção, apresentamos os resultados da pesquisa em duas subseções: na primeira, apresentamos a história de vida de cada um dos líderes em estudo e, na segunda, a análise do material coletado para a pesquisa.

**I. BILL GATES** - Conforme o material da pesquisa, Gates sempre foi um aluno excepcional, e sempre se destacou em tudo o que fez. Na biografia de Gates, Dearlove (2009) relata que, em Lakeside, um escola elitista de Seattle, que atraía os estudantes mais brilhantes da Costa Oeste dos Estados Unidos, o amor de Gates pela matemática tornou-se uma obsessão por computadores, e até lá, em Lakeside, ele se destacou. A seguir, no Quadro 1, apresentamos as características de Bill Gates conforme descrito no material analisado.

**Quadro 1:** Características de liderança de Bill Gates

Características	Trechos de reportagens que evidenciam tais características
Visão bem definida	“Desde os primeiros dias da Microsoft, Gates persegue sua visão de ter um computador em cada mesa e em cada lar” (DEARLOVE, 2009, p.14).
Disposição para correr riscos	“Se você for começar uma companhia, despenderá tanta energia que é melhor superar seu sentido de risco” (DEARLOVE, 2009, p.72).
Sensibilidade às limitações ambientais	“As únicas grandes companhias que conseguirão ter êxito são aquelas que considerarem os seus produtos obsoletos antes que os outros o façam” (VASCONCELLOS; PAGNONCELLI, 2001, p.272).
Sensibilidade às necessidades dos liderados	“É terrível quando se tem um grupo meio a deriva, com moral baixo, e o gestor se pergunta por que não descobriu isso antes. Olha o gestor deve perceber os problemas o mais rápido possível” (ROGAK, 2012, p.54).
Comportamentos diferentes do comum	“Gates é um competidor implacável. Em tudo que faz, é levado a ganhar. Como negociador, é extremamente agressivo. Ele não esconde isso e é expert em massacrar concorrentes” (DEARLOVE, 2009, p.25).
Alta expectativa e confiança nos liderados	“Bill Gates sempre soube que ter uma equipe vencedora é fundamental, ou seja, é preciso ter o melhor time ao seu lado. Ao saber da existência de algum talento, telefonava pessoalmente para a pessoa, convidando-a a se juntar a Microsoft. Não deixava ninguém bom escapar” (DEARLOVE, 2009, p.5).

Fonte: dados de pesquisa

A partir da análise dos dados da pesquisa, torna-se evidente a caracterização do estilo de liderança de Bill Gates como carismática e transformacional. Bill Gates, desde sempre, apresentou uma visão bem definida de seu negócio, que é proporcionar a cada lar, um computador pessoal e, de tal maneira, conseguiu inúmeros fãs e seguidores ao longo de sua jornada, até os dias atuais. Bill Gates valorizava, também, os seus funcionários, considerando-os peças-chave para o sucesso de sua companhia e, por isso, ao analisar o material da pesquisa podemos identificar que ele conseguiu fazer com que eles trabalhassem duro, deixando os seus desejos e vontades pessoais de lado, em prol da visão e missão da organização como um todo.

**II. JACK WELCH** - Conforme o material pesquisado, John Francis Welch Junior nasceu em Peabody, Massachusetts, em 19 de novembro de 1935. Seu pai, John Francis, era condutor de trens e sua mãe, Grace Welch, dona de casa. Welch foi o primeiro da família a ingressar em uma universidade, tendo iniciado o curso de engenharia química na Universidade de Massachusetts e se formou, com honras, em 1957. Welch concluiu o doutorado em engenharia química na Universidade de Illinois, em 1960. No Quadro 2, apresentamos um resumo das características de Welch.

**Quadro 2:** Características de liderança de Jack Welch

Características	Trechos de reportagens que evidenciam tais características
Visão bem definida	“Queremos uma empresa concentrada em nada além de atender os clientes, uma empresa na qual todos sintam a emoção de vencer e compartilhem dos louros da vitória – na alma e no bolso” (LOWE, 2008, p.73).
Disposição para correr riscos	“Não acho que seja uma pessoa que gosta de assumir riscos. Acho que sou alguém que tenta fazer a análise metódica necessária para tomar as decisões certas – mas, claramente, alguém disposto e ansioso para tomar essas decisões” (LOWE, 2008, p.74).

Sensibilidade às necessidades dos liderados	“As pessoas são o mais importante. Falar e reunir-se com elas demanda muito mais do que o tempo de Jack Welch. O mesmo vale para o desenvolvimento delas no futuro. Ele fala, pontifica, adula e educa. Mas acima de tudo conecta” (CRAINER, 2009, p. 27).
Comportamentos diferentes do comum	“Acredito firmemente que o meu trabalho é andar por aí com uma lata de água em uma das mãos e uma lata de adubo na outra, fazendo com que as coisas floresçam” (LOWE, 2008, p. 35).
Encoraja os liderados	“Os líderes são incansáveis em melhorar a equipe, usando todos os encontros como oportunidades para avaliar, treinar e reforçar a autoconfiança” (WELCH, 2005, p.57).
Valoriza o espírito de grupo	“Mas seu trabalho como líder é combater a força da gravidade do negativismo. Isso não significa adoçar os desafios de sua equipe. Quer dizer exibir uma atitude energizante e corajosa quanto à capacidade de superar as dificuldades. Significa sair de sua sala e se pôr no lugar de todos, importando-se de fato com o que estão fazendo e como estão se sentindo, enquanto vocês sobem a ladeira juntos” (WELCH, 2005, p.61).
Alta expectativa e confiança nos liderados	“Nada é mais importante para a vitória do que conseguir as pessoas certas em cada área” (WELCH, 2005, p.75).

Fonte: dados de pesquisa

Conforme o material pesquisado, Jack Welch era um líder que se colocava no lugar de seus funcionários, se importando bastante com a satisfação deles, por isso, grande parte de seu tempo era dedicado às conversas e reuniões com eles, com o propósito de mantê-los motivados e alinhados com a missão da companhia. Welch é descrito, acima de tudo, como um líder incansável que, mesmo diante de problemas pessoais, não deixou de lado a organização, doando todo o seu esforço e energia para o sucesso dela. Dessa maneira, por apresentar essas e outras características, conforme Quadro 4, Welch pode ser considerado como um líder carismático e transformacional.

**III. MARY KAY** - Conforme o material pesquisado Mary Kathlyn Wagner nasceu em 12 de maio de 1918, em Houston, no estado do Texas, de família pobre, seu pai sofria de tuberculose e sua mãe trabalhava durante todo dia, em um restaurante da cidade, para sustentá-los. Ainda criança, aos sete anos, ela já cuidava sozinha do pai adoecido e da casa. No Quadro 3, a seguir, apresentamos as características resumidas de Mary Kay.

**Quadro 3:** Características de liderança de Mary Kay

Características	Trechos de reportagens que evidenciam tais características
Visão bem definida	“Um dia, sentada à mesa da sua cozinha, Mary Kay fez duas listas: uma contendo tudo de bom que as companhias para as quais ela havia trabalhado haviam feito; outra incluindo tudo o que ela avaliava que poderiam ter feito melhor. Quando revisou essas listas, Mary Kay percebeu que tinha criado um plano de marketing para uma companhia dos sonhos – uma companhia que poderia dar às mulheres um potencial ilimitado de sucesso pessoal e profissional” (MARY KAY, 2013).
Sensibilidade às necessidades dos liderados	“A Mary Kay Cosmetics é conhecida por ‘exaltar as pessoas ao sucesso’, escreve ela em sua autobiografia, Mary kay: You can have it all. ‘Isso para nós é tão importante que constitui a base de todo nosso plano de marketing’. Segundo Mary Kay Ash, a última vez que muitas têm suas realizações reconhecidas é na formatura no segundo grau ou na faculdade. ‘As mulheres precisam de louvor’, diz ela. ‘Minha experiência indica que a mulher pode às vezes fazer pelo reconhecimento aquilo que não faria por dinheiro’” (PANDAYA; SHELL, 2005, p. 41).
Comportamentos diferentes do comum	“Ela sempre achou que era mais fácil ter sucesso quando se pode olhar ao seu redor e ver pessoas iguais tendo também sucesso” (PANDAYA; SHELL, 2005, p.46)

Encoraja os liderados	“Atualmente, a empresa está presente em mais de 35 países, sendo considerada uma das maiores empresas de cosméticos do mundo. (...) O grande diferencial da Mary Kay é oferecer às suas Consultoras de Beleza Independentes um plano de desenvolvimento profissional estruturado, que possibilita que cada uma dessas mulheres seja dona de seu próprio negócio e responsável pelo seu desenvolvimento profissional e financeiro” (MARY KAY, 2013).
Valoriza o espírito de grupo	“Juntamente com os elogios, Mary Kay Ash dava destaque à importância de elevar os objetivos – recrutar mais representantes de vendas, vender mais produtos, obter a próxima promoção. Ela não se limitava a dizer às mulheres que apoiassem mutuamente os respectivos esforços, ela fazia questão de que todas vissem como estava o desempenho de outras representantes [...]” (PANDAYA; SHELL, 2005, p.42).

Fonte: dados de pesquisa

Mary Kay, ao definir a “regra de ouro”, demonstrava uma visão bem definida de como seria a empresa de seus sonhos. Ela vislumbrava uma companhia em que as pessoas fossem tratadas com respeito e igualdade, e onde as mulheres pudessem se sentir valorizadas, sendo donas de suas próprias carreiras. Conforme os relatos, Kay ainda valorizava, sobremaneira, o espírito de grupo, incentivando os membros a sentirem-se como participantes de uma verdadeira família, oferecendo apoio e valorizando as ações uns dos outros. Dessa maneira, ao analisar os dados do material da pesquisa, Mary Kay se enquadra nas características, tanto da liderança carismática, quanto da liderança transformacional.

**IV. SAM WALTON** - Conforme o material pesquisado, Samuel Moore Walton, filho de Thomas Gibson Walton e Nan Walton, nasceu em 29 de março de 1918, em Kingfisher, Oklahoma. Desde pequeno, com os seus sete ou oito anos, Walton já era consciente da importância de sua ajuda e de seus irmãos para manter a casa. Aprendeu o quanto era necessário trabalhar duro para conseguir seu próprio dinheiro e quando o ganhava, ele sabia que tinha que valorizá-lo. Apresentamos, no Quadro 4, um resumo das características de Walton.

Quadro 4: Características de liderança de Sam Walton

Características	Trechos de reportagens que evidenciam tais características
Visão bem definida	“Sam Walton desenvolveu a visão de tornar a Wal Mart a maior e melhor cadeia varejista no mundo, e ele incansavelmente comunicava essa visão com palavras e atos aos gerentes associados” (HARRISON, 2005, p. 240).
Disposição para correr riscos	“Duas coisas distinguem Sam Walton de quase todas as outras pessoas que conheço. Primeiro, ele se levanta disposto a melhorar alguma coisa. Segundo, ele tem menos medo de estar errado do que qualquer pessoa que conheci. E quando percebe que está, deixa tudo de lado e parte em outra direção (WALTON, 1993, p.36).
Sensibilidade às limitações ambientais	“Não sei se a Wal-Mart pode manter realmente a nossa posição de liderança ficando apenas nos EUA. Acho que teremos de nos transformar numa companhia mais internacional num futuro não muito distante” (WALTON, 1993, p.184).
Sensibilidade às necessidades dos liderados	“Para que os empregados das lojas atendam bem aos clientes, precisamos ter certeza de que estamos atendendo bem aos nossos empregados. Esse foi o ingrediente isolado mais importante do sucesso da Wal-Mart” (WALTON, 1993, p.73).
Comportamentos diferentes do comum	“A Kmart sempre me interessou, desde a primeira loja em 1962. Eu ia constantemente às suas lojas porque eram um laboratório e eles eram melhores do que nós. Passei grande parte do meu tempo andando pelas suas lojas, conversando com seu pessoal e tentando descobrir como faziam as coisas” (WALTON, 1993, p. 172).

Encoraja os liderados	“Sempre gostei de desafiar o nosso pessoal. Quando esperamos grandes coisas das pessoas, elas também esperam. Nosso pessoal nunca nos decepcionou” (WALTON, 1993, p.94).
Valoriza o espírito de grupo	“A única razão pela qual a empresa se manteve, naquela época, é que desde o começo reuníamos todos os nossos gerentes uma vez por semana e nos criticávamos” (WALTON, 1993, p.56).
Alta expectativa e confiança nos liderados	“O que esses gerentes e eu mais tínhamos em comum era, parece-me, o amor pelo comércio, pela comercialização” (WALTON, 1993, p.51).

**Fonte:** dados de pesquisa

Observando as características enumeradas no quadro acima, podemos considerar Sam Walton como um líder carismático e transformacional. Sam é descrito como um líder disposto a enfrentar novos desafios, sem medo de correr riscos, estava sempre buscando novos mercados e novas ideias para reduzir seus custos. Esse seu espírito aventureiro, conforme ressaltado no material pesquisado, refletia-se também em seus colaboradores, os quais tinham total apoio e incentivo de Sam Walton na execução de suas tarefas, mesmo quando ainda estavam iniciando sua carreira no Wal Mart.

**V. STEVE JOBS** - Conforme material pesquisado, Steven Paul Jobs nasceu no dia 24 de Fevereiro de 1955, em San Francisco, Califórnia. Filho do sírio Abdulfattah Jandali e da descendente de alemães, Joanne Schieble, jovens universitários e não casados, Steve foi oferecido à adoção com uma semana de vida. Foi adotado por Paul e Clara Jobs e, pouco tempo depois, se mudaram para Mountain View, também na Califórnia. No Quadro 5, apresentamos o resumo das características de Jobs.

**Quadro 5:** Características de liderança de Steve Jobs

Características	Trechos de reportagens que evidenciam tais características
Visão bem definida	“Bom desenho, facilidade de uso e atenção fanática aos detalhes sempre foram as marcas registradas da carreira de Jobs” (KAHNEY, 2011, p.111).
Disposição para correr riscos	“Não ter medo de inovar. Quando Steve Jobs decidiu criar o iPhone, com o insight de que “o mundo iria se tornar móvel”, alguns de seus funcionários acharam que ele tinha ficado maluco. Isso porque o smartphone “engoliria” o iPod ao oferecer uma plataforma de armazenamento e reprodução de músicas igual à do aparelho. Ele, porém, não hesitou: “ou nós canibalizamos, ou alguém nos comerá no almoço”, disse Jobs, segundo Isaacson” (MELO, 2013).
Sensibilidade às limitações ambientais	“Outro grande avanço de Jobs veio em 1979, quando foi recebido para uma visita no laboratório de pesquisa Parc. Da Xerox. Ali ele viu um computador impressionante que tinha figuras e ícones na tela e era controlado por um mouse de três botões. O Xerox Alto não passava de uma experiência de laboratório, e a direção da Xerox tinha pouco interesse em comercializá-lo. Jobs porém, percebeu imediatamente que ali estava o futuro da computação pessoal e mandou os engenheiros da Apple copiá-lo. [...] A Xerox pode ter germinado as ideias, mas Jobs teve a percepção de ver que a interface gráfica do usuário era o modelo certo para os consumidores comuns” (KAHNEY,2011, p.111).
Comportamentos diferentes do comum	“Pensar mais no produto do que no lucro.De acordo com Isaacson, Jobs acreditava que, investir em um algo único e bonito, conseqüentemente levava ao lucro”(MELO, 2013)



Encoraja os liderados	“Segundo Isaacson, Jobs sabia como ninguém obrigar as pessoas a fazer o que elas achavam impossível. Certa vez, quando trabalhava com Steve Wosniak na Atari, ele disse ao colega que precisavam desenhar o jogo em quatro dias. Wosniak disse que aquilo era impossível e então Jobs o olhou fixamente, sem piscar, e disse: ‘Não tenha medo, você pode’. E o jogo foi desenvolvido em quatro dias” (MELO, 2013).
Valoriza o espírito de grupo	“Queríamos nos livrar de qualquer coisa que não fosse absolutamente essencial’, disse. Isso exigiu total colaboração entre os designers, os desenvolvedores do produto, os engenheiros e a equipe de fabricação. Voltávamos sempre ao começo, sempre, sempre. Precisávamos mesmo de determinada peça? Será que poderíamos fazê-la desempenhar a função das outras quatro peças?” (ISAACSON, 2011, p.113).
Alta expectativa e confiança nos liderados	“Jobs serve de referência como um líder que formava e comandava equipes de altíssima performance, com pessoas que se complementavam para executar e aprimorar suas ideias” (LAM, 2013).

Fonte: dados de pesquisa

Ao analisar os dados da pesquisa, observamos que Steve Jobs é retratado como um líder focado em suas ideias. Suas ações estavam sempre centradas em oferecer aos clientes de sua companhia, produtos com máxima qualidade e sofisticação. Jobs era, ainda, obcecado pelos detalhes e perfeição de seus produtos. Com seu jeito simples de ser, sempre com o jeans, camiseta preta e tênis, Jobs deixou muitos fãs do seu trabalho frente à Apple, inclusive, entre seus próprios funcionários, muitos eram seus admiradores. Steve Jobs destacava-se, quando comparado aos demais líderes de seu tempo por colocar o lucro em segundo plano, preocupando-se mais em oferecer um produto perfeito, do que angariar grande volume de receita com o mesmo. Assim, podemos considerar Steve Jobs como um líder carismático e transformacional.

## 4.1. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Diante dos resultados desta pesquisa, fica claro o papel desempenhado pelo líder-herói dentro de uma organização. Mesmo que a liderança não seja o único fator a influenciar o desempenho dos grupos de trabalho, o estilo de liderar pode resultar em diferentes tipos de equipes, que podem ser comprometidas, motivadas e vencedoras ou, simplesmente, equipes que apenas cumprem suas obrigações e não atuam com satisfação, e o desempenho dessas equipes é que determina o futuro da organização.

Como apresentado por Fiedler (1981), o líder é muitas vezes considerado um modelo de grande homem, um herói que todos admiram e é exatamente dessa maneira que os líderes em estudo são retratados na mídia de negócios. Essa caracterização concentra-se, principalmente, no comportamento adotado por esses líderes, os quais sempre defenderam os interesses da companhia sem se esquecer de suas equipes, e foram capazes de pensar e decidir sobre tudo e para todos, além de surgirem nos momentos de insegurança para apoiar as tomadas de decisões. Tais líderes são retratados como capazes de superar toda e qualquer situação que a companhia enfrentasse, por isso considerados heróis.

A abordagem da liderança carismática (HOUSE, 1977; ROBBINS 2002; GOMES; CRUZ, 2007) apresenta o líder como alguém visionário, aquele que busca tornar sua visão mais forte, com significado e com um processo de ação coletiva. Todos os líderes estudados são retratados como possuidores de uma visão bem definida de seus negócios e que conseguiram fazer com que seus liderados também partilhassem dessa mesma visão de tal maneira

que suas organizações se tornaram bem sucedidas, criando uma cultura organizacional e enfrentando e superando as crises ao longo da história.

Além da articulação de uma visão estratégica, os líderes em estudo também são retratados por outros comportamentos que suportam a liderança carismática, os quais, conforme apresentado por Robbins (2002), Gomes e Cruz (2007) e House (1977) incluem a disposição para correr riscos, a sensibilidade às necessidades dos liderados, a sensibilidade às limitações ambientais, a coragem para assumir riscos, comportamentos diferentes do comum, o apoio aos liderados, a valorização do espírito de grupo e a alta expectativa e confiança nos colaboradores. Já com relação à teoria da liderança transformacional, o líder é apresentado como aquele que tem paixão por um ideal e inspira e motiva seus liderados a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, modificando sua visão sobre as situações, ajudando-os a pensar nos problemas de nova forma. Os líderes considerados transformacionais, como apresentado por Bass (1990), são capazes de entusiasmar e estimular os colaboradores a darem o máximo de si para alcançar os objetivos da equipe, além de possuírem carisma e oferecerem consideração individualizada e promoção intelectual a seus liderados.

As teorias da liderança carismática e transformacional apresentam muitas semelhanças, chegando, até mesmo, a se confundirem. O carisma é, também, um elemento da teoria transformacional, inserido na motivação inspiracional e na influência idealizada. Por isso, muitas das características apresentadas como suportadas pela teoria da liderança carismática, também podem ser analisadas à luz da teoria transformacional.

De tal maneira, todos os líderes em estudo tanto à luz da teoria da liderança carismática, quanto à luz da teoria da liderança transformacional, são considerados heróis em suas organizações, ou seja, peças-chaves para motivar os colaboradores a aceitarem os desafios do dia a dia e a apresentarem desempenhos acima do esperado. Em momentos de crise, a figura desse líder-herói se torna ainda mais importante, já que o líder exerce um papel essencial no processo de reestabelecimento da companhia, buscando estimular os colaboradores a suportar as dificuldades. Como apresentado por Schein (2009), o líder deve favorecer o equilíbrio da ansiedade pela sobrevivência e a segurança psicológica para ambas superarem os obstáculos.

Retomando a questão orientadora desta pesquisa, que indaga “Quais são as características dos líderes-heróis reconhecidos pela literatura de negócios, especificamente a mídia de negócios, como aqueles que promoveram grandes mudanças, e quais as implicações dessa liderança para a gestão organizacional”, a análise do material pesquisado aponta para a caracterização conforme o Quadro 8:

**Quadro 6:** Características da liderança x Líderes em estudo

Características da liderança/ Líderes	Bill Gates	Jack Welch	Mary Kay	Sam Walton	Steve Jobs
Visão bem definida	x	x	x	x	x
Disposição para correr riscos	x	x		x	x
Sensibilidade às limitações ambientais	x			x	x

Sensibilidade às necessidades dos liderados	x	x	x	x	
Comportamentos diferentes do comum	x	x	x	x	x
Encoraja os liderados		x	x	x	x
Valoriza o espírito de grupo		x	x	x	x
Alta expectativa e confiança nos liderados	x	x		x	x

Fonte: elaborado pela autora

Assim, nas publicações pesquisadas, os líderes-heróis são caracterizados como possuidores de uma “visão bem definida”, e de “comportamentos diferentes do comum”. As outras características não foram identificadas em todos os líderes, o que pode ser fruto de uma das limitações metodológicas do estudo, que se limitou a pesquisar algumas publicações. A característica “disposição para correr riscos” não foi identificada em Mary Kay, e a “sensibilidade às limitações ambientais” não foi encontrada em Jack Welch e Mary Kay. Bill Gates foi o único a não ser representado com as características “encoraja os liderados” e “valoriza o espírito de grupo”. Steve Jobs foi o único que não foi representado como possuidor da característica “sensibilidade às limitações ambientais”. Um resultado a ser considerado é o fato de Sam Walton ter sido o único a ser representado como possuidor de todas as características, e Mary Kay foi representada como possuidora de apenas cinco das oito características listadas.

As implicações da presença de líderes com essas características, conforme a literatura pesquisada e o material analisado, podem ser agrupadas em duas categorias: visão gerencialista, derivada da perspectiva integracionista da cultura e a visão crítica, que considera a cultura como instrumento de controle.

No primeiro caso, a ideia central é que as empresas conquistaram seus objetivos e superaram dificuldades. Nos relatos analisados, é atribuída ao líder-herói a autoria de grandes realizações, por exemplo, Steve Jobs foi retratado como o responsável por “empurrar” as pessoas rumo aos objetivos corporativos: “As ideias que ocorrem a mim e a minha equipe seriam totalmente irrelevantes se Steve não estivesse aqui para nos empurrar, trabalhar conosco e derrubar a resistência a transformar nossas ideias em produtos” (ALTMAN, 2011). Jack Welch, considerado um líder incansável, mesmo com problemas de saúde não deixou com que sua companhia se acomodasse, sendo “peça-chave” para a execução dos objetivos corporativos: “Jack Welch é incansável. Apesar de uma cirurgia cardíaca, ele nunca para. Incorporou na GE o mesmo tipo de energia incansável. A empresa não se acomoda, não se deita sobre os louros. A GE muda e continua mudando. Está sempre mais próxima por jamais ficar no mesmo lugar” (LOWE, 2008, p. 28).

Já no segundo caso, as implicações da presença do líder-herói centram-se na construção de um discurso ideológico, em que o trabalhador é levado a não medir esforços para que os objetivos corporativos sejam alcançados, deixando em segundo plano as próprias aspirações, bem como sua vida pessoal, envolvidos em um discurso que, em qualquer momento, pode ser desconstruído. Sam Walton, por exemplo, utilizava a denominação colaborador para referir-se a seus empregados: “O nosso relacionamento com os colaboradores é uma

sociedade no sentido mais exato da palavra” (WALTON, 1993). Conforme a visão da cultura como instrumento de controle, esse discurso oculta as reais intenções de líderes no contexto empresarial. Mary Kay, com sua ideologia de ajudar as mulheres, não media esforços para motivá-las na execução de suas tarefas: “[...] ‘minha principal motivação ao entrar no negócio era ajudar as mulheres, eu queria oferecer-lhes oportunidades para criar uma vida melhor e concretizar os sonhos delas’” (PANDAYA; SHELL, 2005, p.47).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa alcançou seu objetivo, caracterizando o líder-herói conforme representação na mídia de negócios, assim como identificou as implicações desse tipo de líder para a gestão organizacional. A pesquisa também possibilitou a análise de tais características à luz dos estilos de liderança carismática e transformacional abordados na literatura sobre o tema.

Conforme estudado na literatura, o líder-herói é aquele indivíduo capaz de pensar sobre tudo e para todos, sendo peça-chave para a companhia, principalmente, nos momentos de mudança e de crise. A prática de atos “heroicos” evidencia não só a coragem pessoal do líder, mas também seu comprometimento com a organização e, assim, eles vão se tornando legítimos portadores de uma verdade sobre o destino da empresa, sobre o perfil adequado de seus empregados, sobre os padrões de relações desejados.

Esta pesquisa possui implicações práticas e teóricas. As práticas recaem no sentido de oferecer uma melhor compreensão sobre as características que devem ser avaliadas nos candidatos durante processos de contratação de novos funcionários, além de servir como base durante a elaboração de treinamentos para as diferentes equipes da companhia. Quanto às implicações teóricas, acreditamos que, ao estudar conjuntamente duas temáticas importantes para as organizações, liderança e cultura organizacional, contribuimos para o entendimento da dinâmica organizacional, bem como os processos de interações cotidianas. Assim, ao apresentarmos as características de líderes-heróis retratadas na mídia de negócios, apontamos para as possibilidades de um estilo de liderança que deve ser estudado com maior profundidade, já que na literatura específica sobre liderança esse estilo é mencionado, porém, sem uma abordagem investigativa que possa dar conta da complexidade do tema. Com esse trabalho, oferecemos reflexões sobre os estilos de liderança e suas consequências para os liderados, contribuindo, desse modo, para a emancipação desses últimos.

Como sugestão para futuros estudos, apontamos: a realização de uma pesquisa de campo em organizações, com a utilização da entrevista como instrumento para conhecer e poder estudar momentos de crises na empresa e quais características dos líderes foram essenciais para a sua superação; a realização de uma pesquisa considerando os líderes-heróis das organizações brasileiras; a realização de uma pesquisa com abordagem crítica, aplicando o método da desconstrução para análise das reportagens e das biografias; e expandir o escopo das publicações pesquisadas de modo a obter maior fidedignidade aos resultados.



## 6. REFERÊNCIAS

---

- ALTMAN, F. “Quero deixar uma marca no universo”. **Revista VEJA**, Edição Especial. Editora Abril, ano 44, n. 41, 12 out. 2011.
- ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: Sage Publications, 2002.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Handbook of leadership: survey of theory and research**. New York: Free Press, 1990.
- BARRETO, J. De adotado a idolatrado. **Revista Exame INFO**. Edição especial de colecionador. Ed. 308. São Paulo: Editora Abril. p.46-53,5 out. 2012.
- BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: HARDY, C.; CLEGG, S.; NORD, P. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, Publishers, 1978.
- CASTELO BRANCO, V.R. **Comida, sexo e administração**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- CRAINER, S. **O estilo Jack Welch de gerir: as 10 lições de um dos maiores executivos da história**. São Paulo: Gente, 2009.
- CUCHE, Denys. **O Conceito de Cultura nas Ciências Sociais**. Tradução de Viviane Ribeiro. 2 ed. Bauru: EDUSC, 2002.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Harmondsworth: Penguin Books, 1982.
- DEARLOVE, D. **O estilo Bill Gates de gerir: as 10 lições do homem que revolucionou a tecnologia**. São Paulo: Gente, 2009.
- FIEDLER, F. E. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira/Editora da Universidade de São Paulo, 1981.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Rev. adm. empres.** São Paulo, v. 27, n. 4, Dec. 1987.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.
- GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. **Psicologia USP**, v. 18, n. 3, p. 143-161, 2007.



HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**; trad. Luciana de Oliveira da Rocha, Porto alegre: Bookman, 2005.

HOUSE, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. In: J. G. HUNT; L. L. LARSON (Eds.), **Leadership: The Cutting Edge** (pp. 189–207). Carbondale: University Press, 1977.

\_\_\_\_\_.; SHAMIR, B. Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), **Leadership theory and research: Perspectives and directions**. San Diego: Academic Press, 1993.

HOGAN, J.; HOGAN, R. Big five personality traits. In: GOETHALS, G. R.; SORENSON, G. (Eds.) **Encyclopedia of Leadership**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.

ISAACSON, W. **A união da arte com a tecnologia**. Edição Especial Veja. São Paulo: Editora Abril, ano 44, n. 41, p.112-114, 12 out. 2011.

KAHNEY, L. Tudo seria mais complicado sem ele. **Revista VEJA**. Edição Especial. São Paulo: Editora Abril, ano 44, n. 41, p.98-111, 12 out. 2011.

\_\_\_\_\_. **A cabeça de Steve Jobs**. Rio de Janeiro: Agir, 2008.

LAM, C. **5 exemplos de líderes para inspirar os empreendedores**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/5-exemplos-de-lideres-para-inspirar-os-empreendedores>> Acesso em: 13 jun.2013.

LAPIERRE, L. Imaginário, administração e liderança. **Revista de Administração de empresas**, v.29, n.4, p 5-16, out/dez 1989.

LEAL, R. “Steve não foi demitido”. **Revista Exame INFO**. Edição especial de colecionador. Ed. 308. São Paulo: Editora Abril. p. 53, 2011.

LONG, L. K. **Empowering**. Tradução Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 1997.

LOWE, J. **Jack Welch: lições do maior de todos os executivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MACCOBY, M. Por que seguimos os líderes: o poder da transferência. **Harvard Business Review**, n.9, v. 82, set, p.59-68, 2004.

MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

MARY KAY. **Encantadora. Inspiradora. Uma história de sucesso única**. Disponível em: <<https://www.marykay.com.br/about-marykayash.html>> Acesso em 13 jun. 2013.

MELO, L. As lições de inovação de Steve Jobs, segundo seu biógrafo. **Exame**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/as-licoes-de-inovacao-de-steve-jobs-segundo-seu-biografo?page=2>> Acesso em: 13 jun.2013.

NIRENBERG, J. Leadership effectiveness. In: GOETHALS, G. R.; SORENSON, G. (Eds.) **Encyclopedia of Leadership** (V. 1-4). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; DE GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PANDYA, M; SHELL R. **Liderança Duradoura: o que você pode aprender com os 25 maiores líderes de negócios de nossos tempos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PAULA, A. P. P. de; WOOD JR., T. Viagem epistemológica às livrarias de aeroportos. **Administração em Diálogo**, n. 5, p. 77-86, 2003.

PETTIGREW, A. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 570-581, 1979.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROGAK, L. **O mundo segundo Bill Gates [recurso eletrônico]: frases inspiradoras do fundador da Microsoft**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational Climate and Culture. **Annual Rev. Psychol.** v. 64, p. 361–88, 2013.

SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança. Evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 797-816, Jul./Ago. 2003.

VASCONCELLOS, P. de; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para competir no século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

WALTON, S.; HUEY, J.. **Made in America**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

WELCH, J.; WELCH, S. **Paixão por Vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WOFFORD J. C.; et al. A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. **Leadership Quarterly**, v.9, n.1, p55, 1998.

WOOD JR., T. Organizações de simbolismo intensivo. In: CALDAS, M.; WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional**. São Paulo: Atlas, p. 198-214, 1999.

YUKL, G. How leaders influence organizational effectiveness. **The Leadership Quarterly**, 19, p. 708-722, 2008.