



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

FEUP

Tese de Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico

**Liderança Transformacional e Carismática, *Personal
Branding e Social Media***

Caso de estudo: Gary Vaynerchuk

João Pedro Pinto Graça Rosado

Setembro de 2010

Orientador: Milton Sousa

Resumo

Os *Social Media* são uma alavanca ao alcance de qualquer pessoa que queira construir uma *personal brand*. É com base neste princípio que Gary Vaynerchuk inspira e influencia milhares de pessoas a dedicarem-se à sua paixão e a seguirem o sonho de ganhar a vida a fazer o que realmente gostam.

É precisamente através dessa sua característica, que se propõe o modelo Transformacional e Carismático como sendo aquele que Gary Vaynerchuk pratica para exercer a sua liderança. Não só pelo *empowerment* que estimula nos seus seguidores, mas também pelo despertar de motivações relacionadas com o auto-conceito de cada um. Por outro lado, os efeitos transformacionais que Gary Vaynerchuk exerce, passam pelos ensinamentos que transmite, sobre como criar uma *personal brand* utilizando o poder dos *Social Media*. Desta maneira exploram-se também estes dois conceitos, tentando perceber como se podem complementar, com vista a dar a qualquer indivíduo a oportunidade de empreender no desenvolvimento de um negócio de sucesso.

Abstract

Anyone wanting to build a personal brand has within reach the leverage power of Social Media. Based on this foundation, Gary Vaynerchuk inspire and influence thousands of people to cash in their passion and follow their dream of making a living doing what they really like.

It is exactly through this attribute, that the Transformational and Charismatic model is proposed as being the one with which Gary Vaynerchuk puts his leadership into practice. Not only by the empowerment effects on his followers, but also by the awakening of motivations related with their self-concept. In addition, Gary's transformational effects go through the ideas that he transmits on how to leverage the power of Social Media to create a personal brand. Trying to understand how they can complement each other, these two concepts are also explored in order to give an insight on how anyone can embrace the opportunity to develop a successful business.

Índice de conteúdos

Resumo	II
Abstract.....	III
Índice de conteúdos.....	IV
Índice de Figuras	VI
Índice de Quadros	VII
Abreviaturas	VIII
1. Introdução	9
2. Web 2.0, UGC, <i>Social Media</i>	10
2.1. Considerações Introdutórias.....	10
2.2. Web 2.0	10
2.3. UGC.....	12
2.4. <i>Social Media</i>	14
3. <i>Social Media Marketing</i>	16
4. Empreender através do <i>Personal branding</i>	19
4.1. Considerações introdutórias.....	19
4.2. O <i>Personal branding</i>	20
4.3. A importância da Internet como estímulo do <i>Personal branding</i>	23
4.4. A importância do <i>Networking</i>	24
5. Liderança.....	28
5.1. Considerações Introdutórias.....	28
5.2. Introdução às teorias de liderança	29
5.3. Tendências que afectam a Liderança	32
5.4. Liderança Transformante, Transaccional e Transformacional	33
5.5. Princípios da Liderança Transaccional	35
5.6. Princípios da Liderança Transformacional.....	36
5.7. Princípios da Liderança Carismática	38

5.8. Efeitos motivacionais da Liderança Carismática e transformacional	41
5.9. <i>Empowerment</i> e Dependência, os dois efeitos da Liderança Transformacional	44
6. Caso de Estudo: Gary Vaynerchuk	47
6.1. Considerações Introdutórias.....	47
6.2. Apresentação do Caso de Estudo	47
6.3. A Liderança Transformacional e a capacidade de <i>empowerment</i> de Gary Vaynerchuk	49
6.4. Os efeitos motivacionais de Gary Vaynerchuk.....	53
6.5. Gary Vaynerchuk, Personal Branding e os Social Media.....	55
6.5.1. O <i>personal branding</i> por Gary Vaynerchuk	55
6.5.2. Os Social Media como alavanca do personal brandig	57
6.5.3. Gary Vaynerchuk reafirma a importância do <i>networking</i>	58
7. Conclusões	59
7.1. Principais contribuições.....	59
7.2. Trabalho Futuro	60
8. Bibliografia e Referências	62

Índice de Figuras

Figura 1: As duas vias para atracção de recursos. Adaptado de Lopes <i>et al.</i> (2006)...	25
Figura 2: Efeito Somatório da Liderança Transformacional. Adaptado de Northouse (2009).....	38

Índice de Quadros

Quadro 1: Estratégia para a atracção de recursos, de acordo com as vias e dimensões. Retirado de Lopes <i>et al.</i> (2006)	28
Quadro 2: Teorias de Liderança do "Grande Homem" à Liderança Transformacional. Adaptado de Bolden (2003)	31
Quadro 3: Liderança Transaccional Vs. Liderança Transformacional. Adaptado de Covey (1992)	35
Quadro 4: Comportamentos típicos da Liderança Carismática. Adaptado de Yukl (1999).....	41

Abreviaturas

UGC – *User Generated Content*

API – *Application Programming Interface*

RSS – *Really Simple Syndication*

AJAX – *Asynchronous Javascript and XML*

OECD – *Organization for Economic Co-operation and Development*

MMORPG – *Massive Multiplayer Online Role-Playing Game*

CEO – *Chief Executive Officer*

CV – *Curriculum Vitae*

MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire*

1. Introdução

A Liderança é um tema estudado há já mais de 100 anos que acumula uma volumosa base de conhecimento e várias mudanças de paradigmas (Antonakis, 2004). No pólo oposto estão os conceitos de *Personal Branding* e de *Social Media* com ainda pouca dedicação por parte da literatura académica. Este estudo propõe cruzar alguns conhecimentos de cada uma dessas áreas, através da análise do caso de estudo – Gary Vaynerchuk. Desta maneira irá tentar perceber-se até que ponto Gary Vaynerchuk manifesta características de um Líder Transformacional e Carismático e quais os efeitos que produz nos seus seguidores. Assim como perceber os conselhos que transmite para criar uma *personal brand* com base na exploração dos *Social Media*.

Primeiramente será feito o enquadramento teórico dos temas que dão título a esta tese – no caso dos *Social Media* as referências principais foram os trabalhos de Kaplan (2010) e Mangold (2009); Relativamente ao *Personal Branding* recorreu-se essencialmente às teorias de Tom Peters (1997) e Montoya (2002); Já no caso da Liderança o estudo recaiu principalmente sobre a Liderança Transformacional proposta por Bass e também sobre a Liderança Carismática e os seus aspectos motivacionais, proposta por Shamir *et al.* (1993). Os temas serão explorados pela ordem inversa da que aparecem no título, para que o corolário recaia sobre o tema da Liderança.

Com o resultado não se pretende tecer considerações sobre as teorias que servem de referência para análise do caso de estudo. O objectivo principal é analisar o caso de estudo e identificar características que se enquadrem nas teorias apresentadas. Assim, procura-se perceber se Gary Vaynerchuk se enquadra no modelo transformacional e carismático de liderança e de que forma os seus conselhos produzem efeitos nos seus seguidores. Conselhos esses, que por sua vez assentam na capacidade de construir uma *personal brand* com recurso às potencialidades dos *Social Media*.

2. Web 2.0, UGC, *Social Media*

2.1. Considerações Introdutórias

O que engloba e o que não engloba o termo *Social Media* e em que é que ele difere de outros conceitos como a Web 2.0 e o UGC (*User Generated Content*) ainda gera alguma confusão entre gestores e investigadores académicos (Kaplan, 2010). Desta maneira nos capítulos seguintes são apresentados os conceitos da Web 2.0, assim como do *User Generated Content*, para no final se apresentar o conceito central de *Social Media*.

2.2. Web 2.0

O termo Web 2.0 surge após a bolha das dot.com¹ ter rebentado, durante uma sessão de brainstorming entre a O'Reilly² e a MediaLive International³, onde se discutia o que tinham em comum as empresas que sobreviveram ao colapso e se demonstrava surpresa pela regularidade com que continuavam a surgir novos sites e aplicações (O'Reilly, 2005).

Em 2005, Tim O'Reilly (creditado como o criador do termo Web 2.0) publica o artigo *What is Web 2.0*, com o intuito de clarificar o que define o termo. Nesse artigo define os seguintes sete princípios:

- **A Web como plataforma;**

Apesar de o conceito já fazer parte da geração Web 1.0, torna-se agora um factor indispensável. Os softwares passam a funcionar através da Web, como serviços, e não apenas nos computadores pessoais, de forma local. Qualquer

¹ A “Bolha dot.com” encheu entre 1995 e 2000. A economia da internet teve uma expansão acelerada, com balúrdios de capital investido e valorizações bolsistas irreais. O NASDAQ (onde estão cotadas as empresas tecnológicas) atingiu o pico a 10 de Março de 2000, e a partir daí foi a queda vertiginosa para inúmeras empresas tecnológicas, que perderam fortunas – a bolha tinha rebentado. É a esta queda bolsista que se dá o nome de bolha tecnológica ou dot.com.

² A O'Reilly é uma empresa americana criada em 1978 por Tim O'Reilly que se dedica ao tema da informática através da publicação de livros e websites, assim como da organização de conferências.

³ Media live international é uma empresa americana formada em 1995 que se dedica à produção, gestão e promoção de variados tipos de eventos para a indústria das tecnologias de informação.

fornecedor que procure controlar a plataforma (protocolos, software API's⁴) para ter ganhos com a sua aplicação, não estará a contribuir para o desenvolvimento da mesma.

- **O aproveitamento da inteligência colectiva;**

Parece ser o factor central aos gigantes da era 1.0 que sobreviveram. Os utilizadores acrescentam valor e a arquitectura de participação deve ser levada em conta no desenvolvimento de software. Ou seja, os utilizadores devem poder envolver-se implícita ou explicitamente na criação de valor para as aplicações. Serviços como o Wikipedia, Flickr, Youtube ou Amazon são excelentes exemplos.

- **A importância dos dados (“*Data is the next Intel Inside*”);**

As aplicações Web estão cada vez mais dependentes de dados, daí que a importância de criar uma base de dados que seja difícil de replicar, ou mesmo única, é um factor chave para ganhar vantagem competitiva. Dada esta importância surgiu o termo infoware, por vezes utilizado em vez de software neste tipo de aplicações.

- **O fim dos Ciclos de Lançamento de Software;**

A este princípio surge associado o conceito de “beta perpétuo”. As aplicações Web não devem ser vistas como um produto acabado, mas devem estar em evolução contínua e serem capazes de acrescentar novas funcionalidades como parte da experiência de utilizador.

- **Modelos leves de programação;**

Relativamente relacionado com a filosofia *open source*, o que se pretende é que os modelos não sejam restritos, permitindo a reutilização de dados por outros serviços. Pode-se contudo a reservar alguns direitos, mas permitindo sempre a alteração e a reutilização. Um dos melhores exemplos, para descrever este princípio são os famosos RSS⁵ – agregadores de conteúdo

⁴ API (*Application Programming Interface*) é o interface de um software que lhe permite interagir (através de linguagens de programação) com outro software, de maneira a que este possa usar os seus serviços. Normalmente a API é a parte de código aberto de um *software* (no caso de ele ser proprietário). *Plugins*, *mashups* e aplicações são os exemplos mais comuns.

⁵ RSS (*Really Simple Syndication*) é uma tecnologia que permite aos utilizadores, através de sites ou aplicações, agregar conteúdo de outros sites. Aos sites que providenciam conteúdo que possa ser agregado por RSS, diz-se que fornecem *feeds* ou *webfeeds*. Qualquer site pode ter um *webfeed*, no entanto é mais comum em sites que actualizem permanentemente o seu conteúdo. Desta maneira os

- **Software para além de um único dispositivo;**

A Web 2.0 já não está apenas limitada a plataforma do computador pessoal, daí a necessidade de ter em conta não só dispositivos portáteis (laptops e telemóveis), mas também o crescimento de cada vez mais e mais dispositivos ligados à internet.

- **Experiências de utilizador mais ricas;**

Graças a uma estabilização dos standards entre os diferentes browsers existentes e aos novos modelos de programação, como o Javascript, o Adobe Flash e principalmente a tecnologia AJAX, as aplicações Web tornaram-se muito mais ricas para o utilizador, alcançando níveis de interactividade idênticos a aplicações de base local.

Como se pode perceber a Web 2.0 não modificou o que é a Web, apenas representa uma nova abordagem para que *developers* e utilizadores a aproveitem de uma melhor maneira. No entanto, um aspecto marcante foi a mudança para uma cultura em que os conteúdos e aplicações são criados e publicados por qualquer um de uma maneira participativa e colaborativa, ao contrário da noção dos anos 90, dominada não pelos consumidores mas por editores e anunciantes. Obviamente, que o surgimento de certas funcionalidades contribuiu para a mudança mas o termo Web 2.0 não se refere a nenhuma actualização técnica específica (Kaplan, 2010).

2.3.UGC

Este novo paradigma veio fazer com que a Internet seja caracterizada, cada vez mais, por uma maior participação e interacção dos utilizadores que nela se expressam com maior espontaneidade. Este facto trouxe consigo o conceito de “Web participativa” que define uma internet cada vez mais influenciada por serviços inteligentes que permitem a contribuição dos utilizadores no desenvolvimento, na classificação, na colaboração e na distribuição de conteúdos assim como na personalização de aplicações. Naturalmente, com a internet a estar mais presente na vida das pessoas,

utilizadores que subscrevam a *feed* permanecem actualizados e evitam ter de estar constantemente a visitar os sites um a um.

estas passaram assim a expressar-se mais através da Web, criando o que se conhece como *User Generated Content* (OECD, 2007).

Em 2007, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, estabeleceu três requisitos que devem ser cumpridos para que um tipo de conteúdo seja considerado UGC:

1. Requisito de publicação ;

O conteúdo tem de ser obrigatoriamente publicado, seja num site publicamente acessível ou numa rede social acessível a um determinado grupo de pessoas (ex: associação cultural). Isto exclui o email e as mensagens instantâneas (ex: chats)

2. Esforço criativo;

A adaptação de conteúdo já existente ou a criação de novos conteúdos deve implicar algum esforço criativo, ou seja, deve ser acrescentado valor pelos utilizadores. Excluindo assim cópias inalteradas de conteúdos já existentes (ex: um artigo de jornal ou uma parte de um programa de televisão).

3. Criação fora de rotinas e práticas profissionais;

O conteúdo criado não deve ter intenções institucionais ou comerciais. Devendo ser criado por não-profissionais sem expectativas de remunerações ou lucros.

Embora o conceito de UGC já fosse observado nos inícios dos anos 80, o conceito da Web 2.0 e a combinação de factores tecnológicos (ex: largura de banda e evolução do hardware), factores sociais (ex: novas gerações com conhecimentos técnicos avançados e predispostas a envolver-se naturalmente no mundo digital - *digital natives*), factores económicos (ex: acessos mais baratos e interesses comerciais) e factores legais (ex: licenciamentos flexíveis e novos regimes de copyright), trouxeram a este conceito uma nova relevância.

2.4.Social Media

Desta maneira, com os conceitos de Web 2.0 e UGC esclarecidos, podemos chegar a uma definição abrangente do que são afinal os *Social Media*. Assim, e segundo Kaplan (2010), *Social Media* é o conjunto de aplicações baseadas na Internet que, respeitam os fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0 e que, permitem a criação e troca de conteúdo criado pelo utilizador (UGC).

Respeitando a descrição anterior, os *Social Media* podem assumir diferentes tipos, desde fóruns, *blogs*, *microblogs*, *wikis*, *podcasts*, *videocasts*, redes sociais, partilha de conteúdos criativos (fotos, vídeos e música), *ratings*, *social bookmarking*, entre outros (Mangold, 2009).

Numa abordagem interessante, Kaplan e Haenlein (2010), criaram um esquema de classificação para os diferentes tipos de *Social Media*. O esquema foi desenvolvido com base num conjunto de teorias na área dos média (presença social e riqueza dos média) e na área dos processos sociais (auto-apresentação e auto-revelação). Como resultado, conseguiram classificar os *Social Media* em 6 diferentes categorias:

- **Projectos colaborativos (*collaborative projects*);**

Representam talvez o exemplo mais democrático do UGC, sendo possibilitado aos utilizadores a criação conjunta e simultânea de conteúdos, com o objectivo de atingir um melhor resultado do que aquele que seria atingido individualmente. Os *wikis*⁶ (ex: Wikipedia – <http://www.wikipedia.org>) e o *social bookmarking*⁷ (ex: Delicious – <http://www.delicious.com>), são talvez os melhores representantes.

- ***Blogs*;**

São provavelmente a primeira manifestação dos *Social Media*. Representam a evolução das páginas pessoais e embora a sua maioria seja baseado em texto, cada vez mais assistimos à publicação de outros tipos de média. Normalmente disponibilizam o conteúdo cronologicamente (do mais recente para o mais

⁶ *Wiki* é um software colaborativo que permite a edição colectiva de documentos usando um sistema que não necessita que o conteúdo tenha que ser revisto antes da sua publicação.

⁷ *Social bookmarking* é um sistema de marcadores/favoritos (como o que se tem num browser) mas que permite a partilha online com outros utilizadores. O objectivo é encontrar pessoas com os mesmos interesses e assim descobrir novos sites relacionados com o mesmo assunto, potenciando a partilha e a colaboração.

antigo) e a maioria permite a interacção com os seus visitantes através de comentários. As plataformas mais conhecidas são o Wordpress, o Tumblr e o Blogspot.

- **Comunidades de conteúdo (*content communities*);**

Estas comunidades permitem a partilha dos mais variados tipos de média entre os utilizadores. Entre os serviços mais populares encontram-se o Youtube (vídeo) - <http://www.youtube.com>, Flickr (fotos) – <http://www.flickr.com> ou o Slideshare (powerpoints) - <http://www.slideshare.net>.

- **Redes sociais (*social networking sites*);**

As redes sociais são sites que permitem aos utilizadores criar perfis pessoais onde partilham informação, fotos e vídeo com os seus amigos e colegas. O Facebook – <http://www.facebook.com>, é indiscutivelmente a rede social mais conhecida. O âmbito das diferentes redes sociais pode variar, como no exemplo do LinkedIn - <http://www.linkedin.com>, mais orientada para um carácter profissional e de negócio.

Apesar de Kaplan (2010) não referenciar o Twitter nos seus exemplos, a pertinência desta rede social no caso de estudo assim como no panorama da Web em geral, merece referência. O Twitter – <http://twitter.com> é uma rede social no formato, ainda recente, de *microblogging* (Java *et al.*, 2007). O serviço permite a interacção entre os utilizadores através da partilha de mensagens curtas (até 140 caracteres), daí a designação de *microblogging*. Os *updates* de cada utilizador podem ser seguidos por qualquer utilizador. No entanto, cada utilizador segue quem quer, sem obrigação de seguir quem o segue (Huberman *et al.*, 2008).

- **Mundos virtuais lúdicos (*virtual game worlds*);**

Os mundos virtuais são uma das ultimas manifestações dos *Social Media*. São basicamente representações de ambientes 3D em que os utilizadores utilizam *avatars*⁸ para interagir uns com os outros. No caso de jogos, conhecidos como os MMORPG (*Massive Multiplayer Online Role-Playing Game*), os utilizadores têm de respeitar as regras do jogo, que muitas vezes limitam o grau de auto-representação assim como de auto-revelação. O World of

⁸ *Avatar* é o nome dado ao objecto que representa um utilizador. Neste caso é o modelo tridimensional representativo do utilizador. No entanto, noutras situações, pode ser um nome ou uma imagem bidimensional (icon).

Warcraft - <http://www.worldofwarcraft.com> é um dos MMORPGs com maior sucesso.

- **Mundos virtuais sociais (*virtual social worlds*);**

Têm a mesma base da categoria anterior, mas neste caso os utilizadores têm maior liberdade de comportamentos, vivendo uma vida virtual similar à vida real, tanto ao nível de interações como de cenários. O exemplo mais proeminente é o Second Life - <http://secondlife.com>.

Hoje em dia é praticamente impossível passar ao lado dos *Social Media*, o que leva alguns gurus da indústria da internet a afirmar que quem não participe em redes como o Facebook, Twitter, Youtube ou Second Life está fora do ciberespaço. Mesmo para as empresas, independentemente da sua dimensão, os *Social Media* são cada vez mais relevantes; não só por permitirem um contacto mais oportuno e directo com os consumidores finais, mas também por permitirem alcançar resultados bastante eficazes a custos relativamente baixos, em comparação com os meios tradicionais (Kaplan, 2010). Daí que o capítulo seguinte seja dedicado a uma nova vertente do marketing – *Social Media Marketing*, explorado exemplarmente por Gary Vaynerchuk, para promover o seu negócio e exercer influência sobre os seus seguidores.

3. *Social Media Marketing*

O fenómeno dos *Social Media* veio permitir que uma só pessoa comunique com centenas ou mesmo milhares de outras pessoas sobre o que quer que seja. Muitas dessas conversas são de consumidor para consumidor, sobre os mais variados produtos ou mesmo sobre as empresas que os comercializam. Este facto tem acarretado consigo mudanças significativas, tanto nas ferramentas como nas estratégias usadas para as comunicações integradas de marketing (Mangold, 2009).

No artigo publicado por Mangold e Faulds em 2009, os *Social Media* são vistos como o novo elemento híbrido do *mix* promocional do marketing -publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing directo – isto porque, apesar de combinarem algumas características tradicionais da comunicação integrada de marketing (uma vez que permitem às empresas falar com os seus consumidores, com algum grau de controlo nas comunicações), por outro lado permitem aos consumidores falarem

directamente entre si, sem que haja controlo por parte dos gestores/*marketeers*. Apesar de as comunicações boca-a-boca já existirem na forma tradicional, com os *Social Media* este aspecto é exponenciado. As barreiras geográficas são eliminadas, o que dá aos consumidores a habilidade de falar com centenas ou mesmo milhares de amigos através de uns poucos cliques, e não apenas com os amigos que lhes estão mais próximos.

Este novo paradigma vem dar mais controlo aos consumidores e desgastar o controlo dos gestores, sendo-lhes mais difícil controlar o conteúdo, o timing e a frequência das conversas consumidor-consumidor. No entanto, apesar de não as poderem controlar, os gestores podem influenciar essas conversas e perceber como podem ser aproveitadas para benefício das suas empresas.

Indiscutível é o facto de que os *Social Media* não podem ser ignorados, pois tornaram-se no *modus operandi* para os consumidores espalharem informação sobre produtos e serviços; o que levou a uma influência cada vez maior em vários aspectos do comportamento dos consumidores (opiniões, atitudes, compra, pós-compra, avaliação, etc.) Embora este facto seja cada vez mais evidente, Mangold (2009) constatou que tanto a literatura académica como a imprensa de negócios oferecem poucas indicações sobre como incorporar os *Social Media* nas estratégias de marketing. Contudo a sua coordenação com os restantes elementos promocionais é fundamental para transmitir para o mercado uma mensagem consistente e representativa dos valores organizacionais. Dado isto estabeleceu 9 métodos para que os gestores possam moldar as discussões sobre os seus produtos/serviços/empresas que acontecem nos *Social Media*;

- **Disponibilizar plataformas de *networking*;**

As empresas podem alavancar a partilha de informação por pessoas com os mesmos interesses e desejos, criando comunidades centradas em certos temas (ex: comunidade de mães recentes ou de donos de animais de estimação) - a funcionalidade de “grupos” no Facebook têm sido um sucesso neste aspecto. Este método não está limitado a comunidades online, pois pode ser feito através da organização de eventos, que a posteriori serão alvo de conversa nos *Social Media*.

- **Utilizar blogs e outras ferramentas de *Social Media* para envolver os consumidores;**

A vantagem advém da possibilidade que é dada aos consumidores de dar feedback, contribuindo assim para um sensação de comunidade.

- **Combinar estratégias tradicionais com instrumentos de *Social Media* para envolver os consumidores;**

Os consumidores estão mais inclinados a falar quando gostam do produto/serviço ou de uma ideia. Embora alguns produtos consigam incentivar os consumidores de uma forma natural, outros precisam de estímulos psicológicos. O recurso a concursos (com votações na internet), o incentivo a partilhar vídeos a utilizar determinado produto ou mesmo jogos online relacionados com determinada marca, favorecem o envolvimento dos consumidores e dão-lhes sensação de pertença, aumentando o *buzz* do produto no mercado.

- **Disponibilizar informação;**

As pessoas estão mais disponíveis a falar quando sentem que têm um bom conhecimento do assunto. Daí a importância de disponibilizar informação, para que as pessoas possam falar dela.

- **Ser chocante;**

Ações inesperadas, improváveis ou exageradas chocam sempre as pessoas de alguma maneira, criando tema de conversa para que se fale de determinado produto ou marca.

- **Oferecer exclusividades;**

Oferecer produtos, informações ou oportunidades especiais a um exclusivo grupo de consumidores, fá-los sentir especiais, promovendo a relação com a marca.

- **Fabricar produtos com pormenores distintos e que transmitam uma imagem desejada pelos consumidores;**

Características distintas nos produtos, que despoletem emoções nos consumidores, resultam num aumento provável das conversações entre os consumidores

- **Apoiar causas importantes para os consumidores;**

Por norma as pessoas falam de assuntos com os quais estão emocionalmente ligadas. Desta maneira as empresas podem alavancar esse tipo de ligações abraçando uma ou mais causas que sejam importantes para os seus consumidores.

- **Utilizar o poder das histórias;**

As histórias têm o poder de criar memórias mais vividas. Logo, quanto mais memoráveis forem, maior será a probabilidade e facilidade de serem repetidas nos *Social Media* e no boca-a-boca tradicional.

Percebendo melhor como funcionam os *Social Media* e o que faz os consumidores falarem e envolverem-se na partilha de informação de produtos ou serviços é sem dúvida uma vantagem para que os gestores e *marketeers* tirem vantagem deste novo paradigma, incluindo-o eficazmente nas suas estratégias de comunicação integrada. No entanto, este fenómeno não está limitado apenas a empresas que queiram apresentar e promover a sua oferta. Os *Social Media* influenciam o modo como comunicamos hoje em dia, proporcionando novas maneiras de o fazer. Como vamos ver nos capítulos seguintes, a comunicação é uma arma essencial no processo empreendedor, seja ele a construção de uma *personal brand* ou não. Desta maneira, os métodos de promoção, de *networking* e de liderança também serão afectados pelos *Social Media*. Tal e qual como toda a sociedade, ou não vivêssemos na era da Sociedade da Informação e da Comunicação.

4. Empreender através do *Personal branding*

4.1. Considerações introdutórias

Neste 3º capítulo procura-se apresentar o conceito de *personal branding*. Perceber a forma como ele surgiu e como ele tem evoluído desde o aparecimento da Internet e dos *Social Media*. Embora empreendedorismo individual e *personal branding* sejam conceitos distintos, o desenvolvimento de uma *personal brand* é sem dúvida um processo empreendedor. Um processo pelo qual um individuo procura desenvolver uma marca/negócio como base na sua pessoa, com o objectivo de mais tarde receber satisfação económica e pessoal. Nesse sentido enquadra-se também a importância do *networking*, com vista a atrair recursos indispensáveis para esse empreendimento.

4.2.O *Personal branding*

“Temos de ser a mudança que queremos ver no mundo”

Mahatma gandhi

Em 1997, Tom Peters escreveu um artigo visionário para a revista *Fast Company*, no qual cunhou o termo *Personal branding*. Nesse artigo Peters (1997) defendia que cada indivíduo é uma marca e que é essa a perspectiva que se deve assumir, numa sociedade cada vez mais individual. No entanto, como defende Peter Montoya (2002), a maioria das pessoas desenvolve a sua marca acidentalmente, sem qualquer noção de que a têm estado a desenvolver ao longo do tempo, e da possibilidade que têm de a capitalizar, através dos seus pontos fortes.

Segundo Tom Peters (1997), cada pessoa deve ser capaz de se assumir como CEO da sua própria empresa, da sua própria marca; adoptando os princípios que as grandes companhias praticam para se tornarem reconhecidas no mercado. Criar uma *personal brand* é como criar qualquer outra marca - se não for definida pelo indivíduo, irá ser definida pelos outros.

Uma vez que uma *personal brand* se baseia na pessoa em si, a primeira necessidade que surge é perceber aquilo que realmente se é. Através dessa descoberta a pessoa consegue perceber o que a faz mover, qual ou quais são as suas paixões. Para isso, essa busca deve partir do conceito de personalidade que cada um tem de si - do ego - e não da forma como a pessoa gostaria de ser percebida. Nesse processo de procura da identidade pessoal, o indivíduo aperceber-se-á dos seus talentos e pontos fortes que servirão de base à sua marca.

Continuando a sua teoria, Tom Peters (1997) defende que o próximo passo será perguntar – “o que é que eu faço que acrescente um valor singular, quantificável, respeitado e distinto? O que é que eu faço de que me orgulhe?” - ou seja, definir o que se deseja fazer na vida, qual a área profissional que mais interessa que trará possibilidades de fama e sucesso.

Após perceber aquilo que é e aquilo que deseja fazer chega a altura de o indivíduo posicionar a marca. Nesse sentido, é indispensável destacar aquelas qualidades ou características que o podem tornar numa pessoa distinta no mercado – “o que é que já fiz que me destaque? Qual é o maior e mais evidente ponto forte que os meus amigos

e colegas destacam em mim?” – Contudo, para alcançar visibilidade no mercado, os valores diferenciadores que o caracterizam requerem desenvolvimento e uma dedicação incessante, para que se consiga não só manter mas também ampliar a distinção que possui. Neste aspecto, não se pode esquecer que, como *personal brand*, tudo o que a pessoa faz e tudo o que não faz comunica o valor e o carácter da sua marca, na qual queremos que as outras pessoas/mercado acreditem.

Estabelecido o posicionamento, é fase de promoção e gestão da marca que deverá entrar em acção. Aspecto chave das *personal brands* – o marketing boca-a-boca. Para aferir o valor da sua marca os mercados baseiam-se essencialmente naquilo que amigos, colegas, clientes e consumidores dizem sobre ela.

Daí que seja essencial estabelecer um sentimento de credibilidade e influência nos possíveis interessados, para que o reconhecimento por parte do mercado apareça e cresça naturalmente, construindo reputação. Tom Peters (1997) refere-se a esta reputação como o “poder da marca”, aquilo que certas marcas projectam que atrai os consumidores como se de uma aura se tratasse – “este poder é geralmente uma questão de percepção. Se queremos ser vistos como uma marca poderosa, devemos agir como líderes credíveis.”

Com isto, compreende-se que a criação de uma *personal brand*, passa essencialmente por quatro fases. Primeiro será perceber o que se é – o ego, quais os elementos e especialidades que caracterizam aquilo que somos. Em segundo lugar, definir o que iremos oferecer que se coadune com o que somos; aquilo que iremos fazer em concreto. De seguida, em terceiro lugar, posicionar a nossa marca – definir qual é a audiência que queremos atingir e promover a marca correctamente. Passadas as três fases iniciais virá o período mais estável de gerir a marca ao longo do tempo, sem nunca esmorecer.

Em busca de uma definição abrevie o conceito, Montoya (2002) propõe que uma *personal brand*, é a identidade pessoal que estimula percepções específicas e significativas na sua audiência sobre os valores e qualidades que ela defende. No fundo é ter controlo dos processos que afectam a maneira como as outras pessoas nos vêem e conseguir geri-los de maneira a alcançar os nossos objectivos. Tratando-se de uma marca pode dizer-se que o *personal brand* abrange tudo aquilo que fazemos para nos promovermos perante os outros. Assim sendo, o *personal branding* dificilmente poderá ser uma ciência exacta, uma vez que compreende percepções humanas subjectivas (Montoya, 2002).

No seu livro *The Personal branding Phenomenon*, de 2002, Peter Montoya, estabelece 8 leis que alicerçam as grandes *personal brands*. Através dessas 8 leis, analisou celebridades que se tornaram em símbolos ou marcas de culto, ou até mesmo em líderes; como Michael Jordan, Oprah Winfrey ou Martha Stewart.

1. Especialização;

É importante evitar demasiada diversificação e manter a marca simples, de maneira a orientar os esforços para a actividade central. Uma marca pode especializar-se em competências, em comportamentos, num estilos de vida, numa missão, num produto, numa profissão, num serviço, entre outros.

2. Liderança;

Ser respeitado numa determinada área, implica a transmissão de autoridade e influência para que se seja percebido como um líder. Isto pode ser feito de várias maneiras, mas preferencialmente, através da excelência, do uso de determinada posição ou do reconhecimento popular.

3. Personalidade;

As pessoas admiram a sinceridade e reprovam a falsidade. Uma *personal brand* deve ser humana e não tem de ser perfeita; deve assentar sobre a verdadeira personalidade da pessoa, admitindo inclusive as suas falhas. Montoya (2002) estabelece aqui quatro características: ser relacional, ser falível, ser positivo e ser autêntico.

4. Diferenciação;

É fulcral ser diferente, sobressair, para criar uma forte impacto. Isto poderá ser causador de alguma desaprovação por parte de determinados grupos, no entanto isto deve ser considerado um factor positivo. É impossível agradar a todos de igual maneira, uma vez que para isso seria necessária artificialidade.

5. Visibilidade;

Ter visibilidade é crucial, de preferência repetida e constantemente. É uma árdua tarefa firmar uma presença na consciência das pessoas. Implica esforços de promoção, marketing, aproveitar oportunidades e, sem dúvida, alguma sorte.

6. Congruência;

A imagem que a marca projecta deve estar em harmonia com a imagem que a própria pessoa transmite. Deve existir consistência de comportamentos e de

moral entre o individuo publico e o individuo privado que está por trás da *personal brand*.

7. Persistência;

Construir uma *personal brand* não acontece de um dia para o outro, é preciso perseverar, ser firme e constante para que os resultados apareçam.

8. Goodwill;

O facto de o mentor/individuo que está por trás de uma *personal brand* transmitir uma imagem positiva e ser reconhecido como uma pessoa merecedora é muitas vezes o que trás bons resultados, sustentação e sucesso à marca.

4.3.A importância da Internet como estímulo do *Personal branding*

Para que se perceba a importância que a internet teve para a catalisação e aceitação das *personal brands*, segue-se uma pequena introdução a esse facto, tendo como referência o livro escrito por Dan Schawbel, *Me 2.0: Build Powerful Brand To Achieve Career Success*, de 2009.

A maioria das pessoas não percebeu o potencial do conceito de *personal branding* quando em 1997, Tom Peters o introduziu. Fosse pelas crescentes taxas de empregabilidade ou pela própria educação instituída, nessa altura poucos procuravam a via do empreendedorismo. A selecção nos departamentos de recursos humanos era feita apenas com base em CVs e cartas de recomendação, dando poucas oportunidades aos candidatos de mostrarem o seu valor. Estes factos acabaram por resultar em trabalhadores com longas carreiras na mesma empresa - por vezes prolongadas por uma vida inteira; presos por um salário e pela incerteza da mudança.

A própria internet, ainda no seu começo, era parcamente utilizada para estabelecer contacto com investidores ou outros empreendedores que preferiam, maioritariamente, estabelecer relações e atrair recursos através de meios *offline* (contacto pessoal).

Nos anos 90, pode dizer-se que o conceito de *personal branding* estava na mesma fase que a Web, ou seja, na sua versão 1.0 – os custos de promoção online eram bastante dispendiosos (apenas ao alcance das grande empresas), o que levava a maioria das pessoas a optar pela imprensa, que lhes dava pouca ou mesmo nenhuma interactividade (outra característica da Web 1.0).

Com a entrada do século XXI o acesso à internet democratizou-se e o panorama tem vindo a alterar-se significativamente (como vimos no Capítulo 1, p. 9). Actualmente a competição por um emprego é feroz, não só pela situação económica, que fez baixar as taxas de empregabilidade mas também pelo cada vez maior número de licenciados que entram no mercado de trabalho. Este último factor, juntamente com o aparecimento do paradigma da Web 2.0 e dos *Social Media*, veio dar força à prática do *personal branding* – diluindo a comunicação de um só sentido e promovendo a participação em comunidade; os indivíduos deixaram de ser meros espectadores e consumidores de mercado, para passarem a ser também participantes.

4.4.A importância do *Networking*

Ao mesmo tempo que se deu a evolução da Internet e a explosão de pequenos negócios a que assistimos no final do século XX, inícios do século XXI, veio também aumentar o interesse pela área do empreendedorismo (Formaini, 2001). Como também já vimos anteriormente, o aparecimento da Web 2.0 e dos *Social Media*, veio dar incentivo ao desenvolvimento de *personal brands* (Capítulo 4.3, p. 23). Assim como, por um lado, o desenvolvimento de uma *personal brand* traz benefícios para um empreendedor; por outro lado, o próprio processo de descobrir, criar, comunicar e manter uma *personal brand* é sem dúvida um processo empreendedor. Independentemente de se empreender utilizando ou não o *personal branding*, em ambas as situações o sucesso é dependente do nível de *networking* que se consiga atingir. Não há dúvidas que a preocupação em atrair recursos para o desenvolvimento de um negócio têm um papel crítico na alavancagem desse empreendimento assim como na alavancagem de uma *personal brand*. Desta maneira, pode dizer-se que a existência de *networking* é fulcral em ambos os processos. Lopes, Cunha & Reis (2006), na sua investigação, procuraram perceber de que modo os empreendedores estabelecem relações tendo em vista a reunião de recursos fundamentais para o sucesso dos seus empreendimentos – a que chamaram de relações magnéticas, na medida em que os empreendedores devem ter uma capacidade de magnetização dos recursos importantes assim como dos respectivos detentores desses recursos. Nesses recursos essenciais estão incluídas mais valias humanas, de informação, financeiras e tecnológicas (Lopes *et al.*, 2006).

Lopes, Cunha & Reis (2006), introduzem duas formas conceptualmente distintas de como o empreendedor pode estabelecer o tal efeito magnético sobre aqueles de quem precisa, levando-os a que se movam na sua direcção e na direcção dos seus empreendimentos. Desta maneira, defendem a existência de duas vias; uma directa e outra indirecta.

À forma directa, foi dada a designação de “marketing de ideias”. Aqui o empreendedor procura “vender” a sua ideia directamente aos detentores dos recursos que ele necessita, procurando influenciá-los para que o apoiem e para que se sintam atraídos pela ideia.

No segundo caso, “construção de redes” foi a designação adoptada. Isto porque, neste caso, o empreendedor é capaz de construir activamente as suas próprias redes atraindo indirectamente os recursos e os seus detentores, através da sua posição numa determinada rede social. Ou seja, são os outros que se sentem atraídos pelo empreendedor, em especial pela posição que ele assume.

Na figura 1, representada abaixo, podemos ver uma representação das duas vias para atrair recursos, que o empreendedor pode usar para estabelecer as tais relações magnéticas.

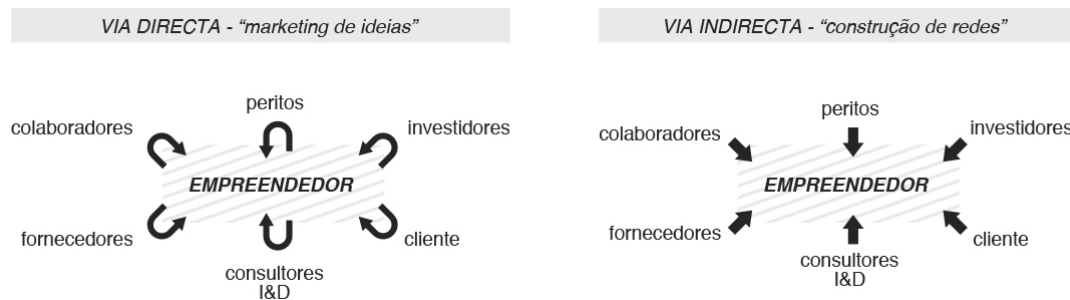


Figura 1: As duas vias para atracção de recursos. Adaptado de Lopes *et al.* (2006)

Lopes, Cunha & Reis (2006), foram mais longe e analisaram de forma mais aprofundada as duas vias de captação de recursos anteriormente apresentadas. Para isso, estabeleceram para cada uma dessas vias, duas dimensões fundamentais que as descrevem.

No caso do “marketing de ideias”, destacaram a capacidade de comprometimento e a persuasão. A capacidade de comprometer os outros é uma capacidade critica, pois só alguém comprometido com um projecto ou empreendimento é capaz de apoiá-lo

activamente. Por outro lado, a persuasão, é a capacidade que um indivíduo tem de mudar as atitudes e os comportamentos dos outros na direcção desejada, i.e., exercer o tal efeito magnético quando tenta vender a sua ideia.

Na faceta indirecta das relações magnéticas, a “construção de redes”, Lopes *et al.* (2006) destacaram outras duas dimensões principais: a posição na rede e a legitimidade. Uma boa posição na rede está associada a uma maior probabilidade de sucesso e a uma maior probabilidade de atrair aqueles que são detentores de recursos importantes – tanto a centralidade numa rede, como as posições de intermediário fazem parte do conceito de relações magnéticas. Já a dimensão da legitimidade, está relacionada com a capacidade do empreendedor alcançar a confiança dos outros, através de um elevado status que lhe permita encontrar, mais facilmente, os fornecedores de recursos. Para além de ajudar a construir legitimidade na rede, esta confiança é também um factor abonatório na definição da posição na rede. Frequentemente, o empreendedor estabelece parcerias e alianças com fornecedores de recursos que tenham elevado status, não só pelo acesso aos recursos mas também para obterem maior legitimidade.

Na tabela seguinte estão sistematizadas as estratégias que os empreendedores podem utilizar para captar recursos, de acordo com as duas vias introduzidas por Lopes *et al.* (2006): o “marketing de ideias” e a “captação de recursos”.

VIAS & DIMENSÕES	ESTRATÉGIAS PARA ATRAIR RECURSOS
Marketing de Ideias	
Capacidade de comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer com que os outros se sintam absolutamente essenciais, mostrando que a sua participação é determinante. • Fazer com que os outros associem um significado pessoal ao empreendimento, evidenciando o que pode adicionar às suas próprias vidas e interesses. • Mostrar claramente aos outros “onde é que eles entram”, fazendo-os prever acções potenciais. • Agir “como se” o empreendimento fosse já uma realidade, falando acerca das actividades que está a desenvolver (clientes, fornecedores,...).

	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar uma visão clara do enquadramento do empreendimento no que diz respeito às necessidades sociais e de mercado. • Demonstrar a sua determinação, vontade e força para superar dificuldades e potenciais dificuldades.
<p>Persuasão</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Usar materiais como o plano de negócios para mostrar a coerência e solidez da ideia (e.g. fluxogramas, números, orçamentos, entre outros). • Enunciar/nomear aqueles que já estão a apoiar o empreendimento. • Relacionar a actividade empreendedora com as questões que estão a decorrer no mercado e sociedade, especialmente aquelas conhecidas como sendo valorizadas pelos detentores de recursos. Criar uma expectativa de resultados positiva nos detentores de recursos.
<p>Construção de Redes</p>	
<p>Posição na rede</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alargar o âmbito das pessoas com quem os recursos são trocados, tanto na quantidade como na qualidade (i.e. heterogeneidade). • Desenvolver ligações fortes (i.e. frequentes e duradouras) com comunidades onde os fornecedores de recursos importantes se encontram. • Desenvolver ligações fracas (<i>weak ties</i>) com o maior número possível de pessoas.
<p>Legitimidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer relações de confiança e autênticas, indicativas da uma pessoa confiável. • Estabelecer alianças e parcerias com firmas maiores e de status mais elevado. • Difundir o nome e negócio principal do empreendimento de todas as maneiras possíveis através das suas redes, para que as pessoas o possam despoletar sempre que precisem. Ter

	cuidado com a aceitação ou futura aceitação das actividades do empreendimento em termos de valores sociais e normas.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 1: Estratégia para a atracção de recursos, de acordo com as vias e dimensões. Retirado de Lopes *et al.* (2006)

Nesta sua investigação, Lopes, Cunha & Reis (2006) optaram por abordar a actividade empreendedora a um nível meso. Quer-se com isto dizer que, estabeleceram uma relação entre as duas abordagens mais comuns para a captação de recursos no processo empreendedor a macro – que vê o ambiente como o principal elemento da actividade, actuando tanto como constrangedor como facilitador - e a micro – que apenas considera traços de personalidade do empreendedor. Desta maneira conseguiram juntar ambos os níveis e estabelecer relações entre eles, proporcionando compreensão mais rica.

De lembrar que o processo aqui descrito anteriormente, não escapa à revolução que os *Social Media* trouxeram. Para isso basta ver que, graças a eles, hoje em dia o número de pessoas com quem nos podemos ligar e influenciar é ilimitado. A facilidade de encontrar um endereço de email ou um número de telefone está ao alcance de um clique.

5. Liderança

5.1. Considerações Introdutórias

Como um dos temas centrais desta dissertação, apresenta-se no seguinte capítulo um enquadramento teórico ao estudo da liderança. A liderança é uma matéria estudada desde há mais de um século, o que faz com que existam inúmeras teorias que a tentam explicar. A liderança surge normalmente associada (como causa ou efeito) a outras áreas como, teorias organizacionais ou sociais, entre outras. Daí que à medida que estas teorias evoluem, a par com a própria evolução do conceito de liderança, exista uma tendência para que continuem a surgir novas propostas relativas ao tema liderança.

Uma das teorias mais em voga nos tempos que correm é a Liderança Transformacional e Carismática, na qual se propõe enquadrar o caso de estudo. Contudo, antes de percebermos o que caracteriza esta teoria, apresenta-se uma breve introdução à história do tema; para depois percebermos como nasceu a Liderança Transformacional, assim como a Liderança Carismática. Este capítulo termina com uma exploração de como os líderes põem em prática este tipo de liderança e de quais os efeitos que podem resultar dessa prática.

5.2. Introdução às teorias de liderança

“The study of leadership rivals in age the emergence of civilization, which shaped its leaders as much as it was shaped by them. From its infancy, the study of history has been the study of leaders – what they did and why they did it.”

Bernard M. Bass, Handbook of Leadership, 1985

Como defende Antonakis *et al.* (2004) a liderança é um dos fenómenos mais estudados das ciências sociais, sendo universal não só nos humanos mas também em muitas espécies de animais (Bass, 1985). Ao longo de mais de 100 anos, a liderança tem sido discutida e estudada; tempo que parece não ser suficiente, uma vez que ainda está para aparecer uma teoria empiricamente fundamentada que seja capaz de delinear os seus elementos essenciais de uma forma unificadora (Jopling & Crandall, 2006). Já em 1959 Bennis, citado por Antonakis *et al.* (2004), defendia que de todas as áreas turvas e confusas da psicologia social, eram a teorias de liderança as que mais se destacavam. Admitindo mesmo, que provavelmente já se teria escrito mais sobre liderança do que qualquer outro tópico das ciências comportamentais, isto apesar de se saber menos.

Existe uma diversidade de teorias de liderança, desde a do Grande Homem e a dos Traços de Personalidade até à Liderança Transformacional e Carismática, mais em voga nos dias de hoje. A tendência das primeiras recaiu sobre as características e os comportamentos dos líderes de sucesso e só mais tarde se começou a considerar o papel dos seguidores e o contexto natural da liderança (Bolden, 2003).

Apesar desta variedade de propostas é possível agrupá-las cronologicamente de modo a termos um melhor enquadramento teórico. Chiavenato (1983), chegou mesmo a

dividir as teorias de liderança em três grandes grupos, cada um com características e abordagens próprias:

- **Teorias de traços de personalidade;**
Caracterizadas essencialmente pelas qualidades/personalidade dos líderes. Direccionadas à personalidade.
- **Teorias sobre estilos de liderança;**
Caracterizadas mais de acordo com os comportamentos dos líderes do que com as suas qualidades. Direccionadas ao que se faz.
- **Teorias situacionais de liderança;**
Caracterizadas pela prática de liderança adequada a determinadas circunstâncias e/ou situações. Direccionadas ao que se faz em determinada situação.

Embora o foco deste trabalho esteja mais enquadrado com a Liderança Transformacional e carismática, o quadro seguinte faz um breve apanhado das principais teorias que foram existindo ao longo dos tempos, para que se possa ter uma melhor ideia da evolução do tema que está aqui a ser tratado.

Teorias do Grande Homem	É baseada na convicção de que os líderes são pessoas de excepção, nascidas com qualidades inatas, destinadas a liderar. O uso do termo “homem” foi intencional, uma vez que até aos finais do século vinte a liderança era pensada como um conceito primariamente masculino, militar e ocidental. Esta teoria conduziu à escola de pensamento seguinte, a dos Traços de personalidade.
Teorias dos Traços de Personalidade	As listas de características ou qualidades associadas à liderança existem em abundância e continuam a aumentar. Baseiam-se praticamente em todos os adjectivos do dicionário que descrevam algum atributo humano que seja positivo ou virtuoso, desde a ambição até ao entusiasmo pela vida.
Teorias Comportamentais	Concentram-se mais no que os líderes realmente

	fazem do que nas suas qualidades. Os diferentes padrões de comportamento são observados e categorizados como “estilos de liderança”.
Teoria Situacional	Esta abordagem vê a liderança como específica para cada situação em que é exercida. Ou seja, enquanto que algumas situações podem exigir um estilo autocrático, outras podem precisar de uma abordagem mais participativa. Propõe também que poderão existir diferenças nos estilos de liderança necessários para diferentes níveis na mesma organização.
Teoria da Contingência	Esta teoria é um aperfeiçoamento do ponto de vista situacional e foca-se na identificação das variáveis situacionais que melhor prevêm qual o estilo de liderança mais adequado ou eficaz em circunstâncias particulares.
Teoria Transaccional	Esta abordagem salienta a importância da relação entre líder e seguidores, concentrando-se nos benefícios mútuos provenientes de uma forma de “contrato” através do qual o líder entrega coisas como reconhecimento ou recompensas em troca do comprometimento ou lealdade dos seguidores.
Teoria Transformacional	Aqui, o conceito central é a mudança e o papel de liderança em visualizar e implementar a transformação da performance organizacional.

Quadro 2: Teorias de Liderança do "Grande Homem" à Liderança Transformacional. Adaptado de Bolden (2003)

Aqui foram sucintamente apresentadas as teorias mais reconhecidas actualmente. Contudo, sendo a liderança uma disciplina em estudo constante, mais teorias têm vindo a emergir; como a liderança distribuída, a liderança paralela, a liderança dispersa, entre outras – as quais não vale a pena entrar em pormenor dado o âmbito deste trabalho.

5.3. Tendências que afectam a Liderança

Segundo um estudo da Bertelsmann Foundation (McGonagill & Pruyn, 2010), um variado número de tendências tem aumentado o interesse e o investimento na área da liderança. Para além das próprias tendências directamente relacionadas com a compreensão e definição do que é a liderança, outras tendências surgem associadas a este interesse crescente. Em especial as tendências sociais e as tendências que procuram uma melhor compreensão de como os adultos se desenvolvem e aprendem. Nesta última destacam-se: um maior conhecimento da natureza da aprendizagem adulta, a emergência das ciências neurológicas, em especial da neuroplasticidade e a cada vez maior atenção dada à capacidade de atingir elevados níveis de consciência. Entre as tendências sociais são destacadas sete principais. O ritmo de mudança acelerado, a cada vez maior complexidade dos ambientes sociais e organizacionais, a florescente crise ambiental, a globalização e internacionalização, a competição por talento, a convulsão económica com cortes de pessoal e desemprego e, por último a evolução da internet. Esta evolução tem acarretado consigo novas maneiras de comunicar e de colaborar fazendo emergir cada vez mais a necessidade de uma liderança virtual.

Estas potencialidades da World Wide Web, no desenvolvimento da liderança, são destacadas por Clay Shirky (2008), conhecido investigador dos efeitos das tecnologias na sociedade e na economia. Segundo ele a Web pode mesmo ser comparada à invenção da imprensa escrita por Gutenberg, dadas as mudanças extraordinárias que tem feito e as que ainda promete fazer.

“When new technology appears, previously impossible things start occurring. If enough of those impossible things are important and happen in a bundle, quickly, the change becomes a revolution

[...]

We are living in the middle of a remarkable increase in our ability to share, to cooperate with one another, and to take collective action, all outside the framework of traditional institutions and organizations”

(Shirky, 2008)

O aparecimento da World Wide Web no início dos anos 90, trouxe e tem trazido consigo novas tecnologias que evoluem exponencialmente. Estas tecnologias são responsáveis pelo aumento radical nas possibilidades de comunicação e interacção em todos os níveis da sociedade.

5.4.Liderança Transformante, Transaccional e Transformacional

Ao contrário das teorias tradicionais de liderança onde predominam os processos racionais, nas teorias de Liderança Transformacional e Carismática predominam as emoções e os valores, assim como o reconhecimento do papel que o líder tem em tornar os acontecimentos significativos para os seguidores (Yukl, 1999).

O termo de Liderança Transformacional cunhado por Bernard Bass (1985) surge depois de James MacGregor Burns ter surgido com a teoria de Liderança Transformante, a par com a de Liderança Transaccional, no livro *Leadership*, de 1978. Burns separou as águas, entre as duas abordagens, da seguinte maneira:

“[Transactional leadership] occurs when one person takes the initiative in making contact with others for the purpose of an Exchange of valued things”

“[Transforming leadership] occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality.”

Ou seja, a Liderança Transaccional implica uma relação de troca entre líderes e seguidores, onde os últimos obtêm recompensas ou prestígio quando cumprem as intenções dos primeiros - os líderes assumem basicamente um papel de negociadores (Burns, 2004) . Por outro lado, a Liderança Transformante, inclina-se mais para a vertente da psicologia, assumindo um papel mais qualitativo do que quantitativo (Burns, 2004) – os líderes moldam, alteram e engrandecem as causas, os valores e os objectivos dos seguidores, conseguindo assim influenciar os processos.

Burns(1978), considera a Liderança Transformante um processo complexo e poderoso, através do qual o líder é capaz de comprometer os seus potenciais seguidores, procurando o que os motiva e o que lhes satisfaz as necessidades. Para ele, a relação que se estabelece entre líder e seguidor é de mútua estimulação e

elevação, sendo capaz de converter seguidores em líderes e líderes em agentes morais (Burns, 1978).

Este novo paradigma de liderança lançado por Burns (1978) foi e tem sido alvo de inúmeras análises por vários investigadores (Antonakis *et al.*, 2004). Em 1985, no livro *Leadership and Performance Beyond Expectations* (1985), Bass foi o primeiro a desenvolver uma investigação significativa acerca das ideias de Burns (1978). Mantendo os mesmos princípios, Bass (1985) aperfeiçoou o conceito de Liderança Transformante e adaptou-o para Liderança Transformacional. No entanto, ao contrário de Burns (1978), que via a possibilidade de o processo de influência ser bidireccional, Bass (1985) assumiu apenas um sentido, no qual só o líder transforma os seguidores (Bolden, 2003). Para além disso, uma vez que a teoria de Burns (1978) estava assente apenas numa base moral, Bass (1985) tentou esclarecer como podia ser efectivamente posta em prática, de maneira a ter um impacto social.

Na sua investigação, Bass (1985) desenvolveu e utilizou um questionário como ferramenta de avaliação - *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), que entretanto também foi alvo de variadas revisões (Antonakis *et al.*, 2004). O MLQ apesar de se focar na Liderança Transformacional, também considerava os aspectos transaccionais, podendo dizer-se que foi uma das primeiras abordagens híbridas (Antonakis *et al.*, 2004), ou seja, uma das primeiras a considerar duas teorias aplicadas em simultâneo.

Uma das primeiras conclusões retiradas por Bass (1985) foi que a Liderança Transaccional e a Liderança Transformacional são partes constituintes de diferentes dimensões de comportamento; e não meros pólos opostos de uma só dimensão bipolar.

Stephen Covey(1992), sintetizou as diferenças entre Liderança Transaccional e Transformacional da seguinte maneira:

LIDERANÇA TRANSACCIONAL	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
Baseia-se na necessidade do homem fazer o seu trabalho e ganhar a vida;	Baseia-se na necessidade da busca pelo significado do homem;
Preocupa-se com poder e posição, políticas e regalias;	Preocupa-se com os fins e valores, moral e ética;
É presa a assuntos quotidianos;	Transcende os assuntos quotidianos;

É a curto-prazo e orientada a dados concretos;	É orientada para metas a longo prazo, sem comprometer valores humanos e princípios;
Foca-se em aspectos táticos;	Foca-se mais na missão e estratégia;
Assenta em relações humanas para agilizar as interações humanas;	Liberta o potencial humano – identificando e desenvolvendo novos talentos;
Segue e cumpre as expectativas de cada função, esforçando-se para trabalhar de forma eficaz dentro do sistema vigente;	Cria e recria os postos de trabalho para os tornar significativos e desafiantes;
Apoia as estruturas e sistemas que reforçam a <i>bottom line</i> , maximizam a eficiência e garantem lucros a curto-prazo, reforçando os valores e objectivos fundamentais;	Alinha as estruturas e sistemas internos para reforçar os valores e objectivos fundamentais;

Quadro 3: Liderança Transaccional Vs. Liderança Transformacional. Adaptado de Covey (1992)

5.5.Princípios da Liderança Transaccional

Como já vimos, na Liderança Transaccional as relações líder-seguidor são essencialmente baseadas numa série de trocas ou pactos entre líderes e seguidores (Lievens, 1997). No livro *Transforming Leadership* de 2003, Burns (1978) admitia que a Liderança Transaccional, por assentar em características quotidianas das políticas organizacionais, era fácil de definir, quantificando as doses da mudança. De acordo com isto e com base nas ideias inicialmente propostas por Burns (1978), Bass (1985) identificou dois factores que compõem a forma como líderes transaccionam com o seus seguidores:

- **Recompensa contingente (*contingent reward*);**
Os líderes recompensam o esforço dos seguidores contratualmente, esclarecendo o que devem fazer para serem recompensados, reprimindo acções indesejadas e dando um feedback extra, assim como promoções pelo bom trabalho que desenvolvam.
- **Gestão por excepção (*management-by-exception*);**
Os líderes apenas previnem os seus seguidores quando estes se desviam das expectativas esperadas, dando feedback negativo pela incapacidade de atingir

os níveis acordados. A gestão por exceção, pode ainda ser classificada de passiva (quando o líder só interfere depois de verificar que os objectivos não foram atingidos) ou activa (quando o líder interfere, tentando evitar erros ou problemas que possam vir surgir).

Apesar de a maioria das conceptualizações da Liderança Transaccional o excluírem (Barbutto, 2005), Bass (1985) propôs ainda um terceiro factor, que designou por **Laissez-Faire**. Este factor era caracterizado pela ausência de qualquer transacção, i.e., pela ausência de liderança onde o comportamento do líder é caracterizado por abdicar de responsabilidades e por evitar a tomada de decisão (Bass, 90).

5.6.Princípios da Liderança Transformacional

Embora os verbos “mudar” e “transformar” sejam frequentemente utilizados com tendo o mesmo significado, eles são distintos. Segundo Burns (2004), “mudar” é substituir uma coisa por outra, é dar e receber, é trocar lugares, é passar de um sítio para outro. Para ele, estes tipos de “mudar” dizem mais respeito à Liderança Transaccional. Burns (2004), entende o “transformar” como algo que atinge níveis mais profundos, capaz de gerar mudanças radicais na natureza das coisas, de causar metamorfoses tanto na forma como na estrutura, assim como quando um sapo é transformado num príncipe. Só entendido assim, é que o “mudar” pode ser equiparado ao “transformar” que fomenta a Liderança Transformacional.

Pode dizer-se que os líderes são apelidados de transformacionais quando cria algo novo a partir de algo antigo.

Como já antes descrito, Bass em 1985 começou a desenvolver o conceito de Burns(1978) de modo a torna-lo mais operacional. Mais tarde, no seguimento do já desenvolvido e conjuntamente com Avolio, Bass estabelece 4 factores/características da relação transformacional líder-seguidor. São elas⁹ :

- **Influência idealizada/carisma (*idealized influence*);**

O líder inspira os outros a seguir um conjunto de comportamentos e atributos carismáticos que agrega. Transmite respeito e confiança através das suas

⁹ Alguns autores referem-se a esses factores como os 4 I's, na sua versão inglesa (Hall et al., 2002).

crenças e dos seus valores, fazendo com que os seguidores partilhem dos mesmos ideais e se sintam identificados com ele – é um exemplo a seguir. Carisma e Liderança Transformacional são frequentemente utilizados indistintamente. No entanto Bass, distinguiu-os; estabelecendo o carisma como um dos factores da Liderança Transformacional.

- **Motivação inspiradora (*inspirational motivation*);**
A capacidade de inspirar e motivar os outros a seguirem a visão que o líder transmite. O líder expressa, de maneira entusiástica, confiança e optimismo sobre o cumprimento dos objectivos, sobre o futuro.
- **Estimulação intelectual (*intellectual motivation*);**
O líder procura estimular os seus seguidores, para que estes procurem diferentes perspectivas na resolução de problemas, sem medo de serem punidos ou ridicularizados. Fomenta a inovação e a criatividade, para que surjam novas maneiras de pensar os problemas e para que se reconsiderem ideias nunca antes postas em causa.
- **Consideração individualizada (*individualized consideration*);**
O líder promove o desenvolvimento próprio dos seus seguidores de forma individualizada, considerando que cada um tem diferentes pontos fortes e pontos fracos. Treina e prepara os seus seguidores para que estes desenvolvam o seu potencial, se superem e atinjam os objectivos propostos.

Segundo Hall(2002), ao pôr em prática os 4 I's, os líderes são para os seus seguidores modelos a seguir; incentivadores, inovadores e treinadores que os transformam em indivíduos melhores, mais produtivos e bem sucedidos. Para Bass (1985), os seguidores de líderes transformacionais sentem confiança, admiração, lealdade e respeito relativamente ao seu líder, sentindo-se motivados para desempenhar funções extra. Com elevados comportamentos transformacionais, os líderes conseguem induzir os seus seguidores a elevar os critérios de sucesso e a desenvolver maneiras inovadoras de lidar com os problemas, captando níveis máximos de performance. O quadro seguinte, adaptado de Northouse (2009), ilustra o efeito somatório das dimensões da Liderança Transformacional para alcançar a falada “performance além das expectativas”.

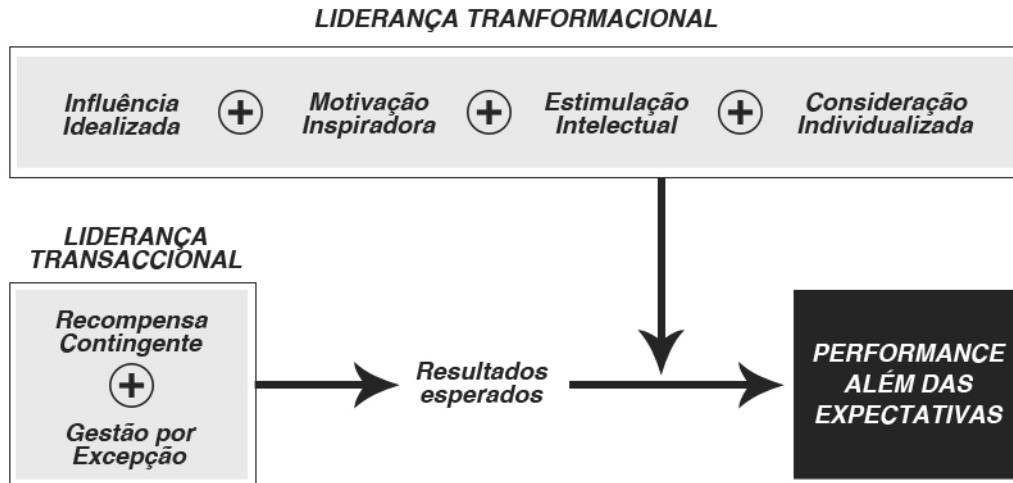


Figura 2: Efeito Somatório da Liderança Transformacional. Adaptado de Northouse (2009)

Tornar-se um líder transformacional eficaz é um processo que implica um esforço consciente. Conhecer a abordagem da Liderança Transformacional e as dimensões que lhe estão associadas (os quatro I's) é primordial; no entanto, Northouse (2009) estabeleceu algumas qualidades típicas do líder transformacional:

- Dar poder aos seguidores para que façam o melhor para a organização.
- Ser um forte exemplo a seguir com valores elevados.
- Ouvir todos os pontos de vista para fomentar um espírito de cooperação.
- Criar a visão, com as pessoas que compõem a organização.
- Agir como um elemento de mudança, dando o exemplo de como iniciar e implementar essa mudança.
- Ajudar a organização, ajudando os outros a contribuir para a organização.

5.7. Princípios da Liderança Carismática

Segundo Yukl (1999), a teoria original de Liderança Carismática proposta por Weber em 1947, assenta na percepção dos seguidores, que acreditam que o seu líder é dotado de capacidades e talentos excepcionais. No entanto, recentemente e no seguimento de novas investigações sobre a teoria de Weber outras novas teorias têm surgido. Apesar de existirem diferenças entre as teorias, o que tem causado confusão sobre a definição da liderança Carismática (Bryman, 1993), a maioria delas estão de acordo com o

pressuposto de Weber e enfatizam a atribuição de qualidades extraordinárias ao líder, por parte dos seus seguidores.

Apesar de parecer um regresso ao passado das teorias de liderança assentes na teoria do “Grande Homem”, esta tendência do ressurgimento das teorias de liderança assentes em atributos pessoais tem uma diferença principal. Estas novas perspectivas emergentes, apesar de assumirem que algumas pessoas nascem com qualidades inatas para ser líderes, assume também que a maioria das pessoas são feitas líderes, ou seja, aprendem a ser líderes quer através da experiência quer através de processos formais (McGonagill & Pruyn, 2010). Segundo estas novas hipóteses, a Liderança Carismática é analisada tendo em conta a quantidade de influência que o líder exerce sobre os seus seguidores e também o tipo de relação que existe entre líder e seguidor (Yukl, 1999).

Destas teorias emergentes também faz parte a Liderança Transformacional, no entanto, a maneira como Bass (1985) definiu a influência do aspecto carismático é reduzida, estando limitada à formulação de uma visão ou de objectivos desafiantes (Conger & Kanungo, 1998). No entanto, em teorias recentes, o carisma é visto como factor fundamental no processo da Liderança Transformacional e é descrito como a capacidade que o líder tem em produzir grande poder simbólico (Barbuto, 2005). Conger & Kanungo (1998), defendem também, com base em resultados empíricos, que o factor carismático é o aspecto que melhor explica a Liderança Transformacional. Desta maneira a Liderança Transformacional é muitas vezes incluída no lote das teorias de Liderança Carismática ou, por vezes, as duas denominações são usadas indistintamente – embora Bass (1985) defenda que um líder pode ser carismático sem ser transformacional. Para além da Liderança Transformacional, também a liderança visionária proposta por Sashkin, em 1988, é vista como uma abordagem comportamental carismática (Conger & Kanungo, 1998 ; Shamir *et al.*, 1993)

Na outra face da moeda, Yukl (1999), embora assumindo que existem características que se sobrepõem, defende a distinção entre a teoria carismática e a transformacional. Para ele, não existem estudos capazes de oferecer uma explicação definitiva sobre a compatibilidade que existe entre ambas. Apesar de existirem comportamentos que são relevantes para ambos os tipos de liderança, existem diferenças quanto à maneira como esses comportamentos são conduzidos – um líder transformacional tem mais preponderância a agir de maneira a capacitar os seus seguidores e a torna-los

parceiros na busca de um objectivo. Por outro lado, para um líder carismático, o único meio de atingir determinados objectivos só é alcançado se os seus seguidores depositarem total confiança em si e na sua sabedoria (Yukl, 1999). Para um líder carismático é fundamental que os seguidores acreditem nele, enquanto que para um líder transformacional é fundamental que os seus seguidores acreditem neles próprios. Estas diferenças e semelhanças entre Liderança Carismática e Liderança Transformacional, fazem com que alguns autores procurem uma solução que apazigüe esta confusão de denominações. Shamir *et al.* (1993), a par com Conger & Kanungo (1998) preferiram simplesmente chamar-lhe Liderança Carismática. No entanto, outras denominações surgiram como a liderança neo-carismática. Este novo termo foi proposto num artigo de Fiol, Harris & House (1999), em que procuram identificar as implicações da Liderança Carismática na mudança social. Defendem, contudo, que com esta nova denominação não pretendem eliminar as diferenças que admitem existir entre as teorias, mas antes enquadrá-las num paradigma mais geral, que represente os aspectos comuns essenciais.

Fiol *et al.* (1999) chegam a demonstrar empiricamente que tanto líderes carismáticos, transformacionais como visionários (também incluídos no paradigma da liderança neo-carismática) conseguem incentivar os seguidores a elevados níveis de comprometimento com a missão do líder, assim como fazer sacrifícios pessoais em prol dos objectivos a atingir, alcançando performances para além das expectativas.

Para Yukl (1999), existem essencialmente, duas correntes teóricas em discussão – as propostas de Conger & Kanungo (1988, 1998) e as propostas de House (1997) e Shamir *et al.* (1993). Os próprios autores do livro *Charismatic Leadership in Organizations* (Conger & Kanungo, 1998), admitem que há uma grande sobreposição do seu modelo e do modelo de Shamir *et al.* (1993). Cada uma delas refere diferentes comportamentos típicos do líder que pratica a Liderança Carismática e Yukl (1999), sintetizou-os da seguinte maneira (Quadro 4, p. 41):

CONGER & KANUNGO (1988, 1998)

- Visão estratégica inovadora;
- Assumir riscos pessoais;

- Mostrar sensibilidade ao ambiente (restrições, ameaças e oportunidades);

HOUSE (1997) e SHAMIR *et al.* (1993)

- Visão apelativa;
- Destacar aspectos ideológicos do trabalho;
- Transmitir expectativas de alta performance;
- Transmitir confiança nas capacidades dos subordinados;
- Mostrar auto-confiança;
- Praticar comportamentos exemplares;
- Promover identidade colectiva;

Quadro 4: Comportamentos típicos da Liderança Carismática. Adaptado de Yukl (1999)

Yukl (1999), esclarece ainda outras diferenças. Enquanto que Conger & Kanungo (1998) definem o comportamento carismático levando em conta as características do líder, dos seguidores e do ambiente. House & Shamir (1993) recaem mais sobre o aspecto de como o líder influencia as atitudes e as motivações dos seguidores, independentemente de estes o considerarem extraordinário ou não (aquilo que Conger & Kanungo denominam de avaliação do *status quo*).

5.8. Efeitos motivacionais da Liderança Carismática e transformacional

Como vimos anteriormente, as teorias de liderança como a carismática, a transformacional, ou a visionária vieram trazer a esta área de estudo um novo género de teorias (focadas em líderes excepcionais que produzem efeitos extraordinários nos seus seguidores e eventualmente no sistemas sociais) – a que mais recentemente Fiol *et al.* (1999) denominaram por neo-carismática. No entanto, muitos autores, continuam a referir este grupo de teorias simplesmente como Liderança Carismática. Quer seja de maneira explícita ou implícita o carisma é um conceito transversal a todas elas (Shamir et al, 1993).

Shamir, House e Arthur (1993), argumentam que as teorias existentes não transmitem uma explicação esclarecedora sobre o processo através do qual a Liderança Carismática exerce os seus fortes efeitos. Desta maneira propõem complementar as teorias de Liderança Carismática com uma teoria motivacional, capaz de esclarecer as relações entre os comportamentos dos líderes e os efeitos nos seguidores. Shamir *et al.* (1993), propõem assim uma teoria para explicar os efeitos transformacionais da Liderança Carismática; baseada nas motivações relacionadas com o auto-conceito¹⁰, que são despertadas pelos líderes.

A espinha dorsal da teoria é composta por cinco processos, através dos quais os líderes motivam os seus seguidores:

- **Aumentar a valência intrínseca do esforço/empenho;**

Salientar os aspectos simbólicos e expressivos do empenho, faz com que sejam reflectidos valores importantes, capazes de estabelecer afirmações morais. Por outro lado o empenho pode tornar-se mais significativo ser for visto como uma forma de identidade colectiva, o que pode intervir no auto-conceito dos seguidores (de maneira a salientar positivamente essa identidade, através de esforços e comportamentos).

- **Aumentar as expectativas do empenho-desempenho;**

Ao expressar as altas expectativas que têm, assim como a confiança que têm na capacidade de os seus seguidores as cumprirem, elevam os níveis de auto-estima e, por conseguinte a auto-eficácia (o julgamento que um individuo tem da sua capacidade de cumprir determinados níveis de performance) – uma das maiores fontes de motivação. As expectativas de empenho-desempenho, também podem ser acentuadas quando os líderes carismáticos evidenciam a eficácia colectiva, dado que pertencer a um grupo considerado eficaz eleva a auto-eficácia individual.

- **Aumentar a valência intrínseca do cumprimento de objectivos;**

A capacidade que os líderes têm em articular a visão e a missão, de forma a dar um aspecto valorativo aos objectivos. Desta maneira, cumprimento destes

¹⁰ Auto-conceito é a percepção que cada pessoa tem de si própria, com base numa multiplicidade de dimensões (personalidade, competências, dons, profissão, género, raça, princípios) e que a leva a agir de determinadas maneiras. O auto-conceito não é estanque, pois é constituído por auto-conceitos passados e também futuros. Estes últimos representam a ideia daquilo em que o individuo se vai tornar, daquilo em que gostaria de se tornar ou mesmo daquilo em que tem medo de se tornar.

objectivos por parte dos seguidores, torna-se mais significativo e assim mais consistente com o seu auto-conceito. Este processo é visto como um dos mais importantes mecanismos da Liderança Carismática.

- **Incutir fé num futuro melhor;**

É por si só uma condição satisfatória. Mesmo que essa fé não possa ser traduzida em objectivos específicos, os líderes carismáticos transmitem através da visão, esperança por um futuro melhor e fé na sua consumação. As “recompensas”, como o auto-eficácia, auto-estima, auto-consistência, são parte de um processo e não podem ser transaccionáveis; daí que as recompensas “exteriores” sejam desvalorizadas para que o esforço, o empenho e o acreditar sejam ainda mais valorizados. O comprometimento dos seguidores é resultado de causas e valores internos com os quais eles se identificam.

- **Criar comprometimento pessoal;**

Tanto o líder como os seus seguidores, devem partilhar altos níveis de comprometimento com uma visão, missão e objectivos comuns a todos. O comprometimento pessoal é um dos aspectos mais relevantes da Liderança Carismática e da sua influência motivacional. Passa pela disposição motivacional que um individuo tem para continuar a investir o seu esforço numa relação, numa função ou numa determinada acção. Isto, independentemente, do resultado do balanço dos custos e benefícios externos e de ter ou não aspectos gratificantes/satisfatórios imediatos. O comprometimento pessoal é alcançado quando o papel que um seguidor desempenha se torna parte do seu auto-conceito e último estância define o seu auto-conceito. Desta maneira este processo central fortalece-se a si próprio, no sentido em que estas manifestações de comprometimento irão fundir o auto-conceito do seguidor com o do líder e o da própria missão. Como resultado, o comprometimento pessoal acaba como um motivador intrínseco, uma vez que passa a ser um comprometimento com o próprio auto-conceito do individuo.

Sintetizando estes cinco processos motivacionais da Liderança Carismática, propostos por Shamir *et al.* (1993), percebe-se que os líderes carismáticos interferem nos valores e nas características de identidade, que formam o auto-conceito dos seus seguidores. Evidenciando o valor do empenho e esforço, o cumprimento de objectivos

e as expectativas de alta performance; aproveitam as forças motivacionais da auto-estima, auto-eficácia e eficácia colectiva para aplicar efeitos transformacionais no auto-conceito dos indivíduos, em prol do líder e da missão.

Shamir *et al.* (1993) destacam ainda que estes processos motivacionais são activados por dois tipos de comportamento dos líderes:

- **Comportamento exemplar;**

O líder serve como ponto de referência ideal ao seguidor, que vai aprendendo por observação e agindo por emulação. O líder concentra em si aquelas características, valores, crenças e comportamentos que são as mais correctas de seguir e de desenvolver. No caso da Liderança Carismática podem tomar-se como exemplo, os comportamentos de sacrificio pessoal em prol da missão, o assumir riscos, a coragem e a convicção.

- **Enquadramento;**

O enquadramento passa por alinhar os acontecimentos, interesses e valores do seguidor (que possam ser alinhados positivamente), com as actividades, objectivos e ideias que o líder pretende. Para que se forme esta congruência e complementaridade de conceitos, o líder carismático usa uma serie de processos comunicacionais; como relacionar acontecimentos passados com situações presentes, utilizar exemplos históricos, articular uma ideologia clara, utilizar slogans, entre outros – com vista a proporcionar uma imagem de um futuro esplendoroso. Isto, evidenciando valores e comportamentos que se coadunem com as suas expectativas e visão, tendo em vista a interferência no auto-conceito dos seus seguidores.

5.9. *Empowerment*¹¹ e Dependência, os dois efeitos da Liderança Transformacional

Como já vimos anteriormente, a influência, a inspiração e o poder simbólico de um líder transformacional resultam em maturidade, independência e *empowerment* dos

¹¹ Poderia neste caso ter sido utilizada uma tradução para o termo *empowerment*, no entanto, não me pareceu adequado o uso de termos como capacitação, emancipação, autorização entre outros. Isto porque do meu ponto de vista nenhum consegue abranger o significado do termo, que passa por atribuir maiores competências/funções/poderes de decisão aos seguidores, dando-lhes independência, autonomia e auto-estima.

seus seguidores (Bass, 1985; Conger&Kaungo, 1998; Shamir *et al.*, 1993). Contudo, por outro lado, esta relevância que líder tem pode enfraquecer os seguidores, no sentido em que estes se tornam dependentes da sua orientação (ficando os níveis de motivação e auto-estima escravos das aprovações e do reconhecimento do líder). Num artigo de 2003 desenvolvido por Kark, em conjunto com Chen & Shamir, são explorados estes dois conceitos, aparentemente contraditórios, que surgem como resultado do exercício de uma Liderança Transformacional – a dependência dos seguidores (no líder) e o *empowerment*. Onde o primeiro surge da identificação pessoal com o líder e o segundo da identificação social com o grupo de trabalho (uma unidade organizacional/uma entidade maior).

Segundo Pratt, citado por Kark (2003), a identificação pessoal surge quando o líder leva um individuo a reconhecer que partilha valores semelhantes aos seus e/ou quando desperta num individuo o desejo de mudar valores e opiniões de maneira a que sejam mais parecidos com as suas. Este comportamento é transversal com as teorias carismáticas de Conger & Kanungo (que vêm a identificação pessoal como mecanismo central para influenciar os seguidores de líderes carismáticos) e de House & Shamir *et al.* (1993) (em que o comportamento exemplar é visto como o aspecto chave pelo qual líderes carismáticos exercem a sua influencia), mas também com os componentes carismáticos da Liderança Transformacional de Bass (1985) (influência idealizada e motivação inspiradora). O que indica que líderes transformacionais estimulam a identificação pessoal nos seus seguidores (Kark, 2003).

Por outro lado, segundo Mael & Ashfort, citados por Kark (2003), quando um individuo esta identificado com um grupo/organização, o seu auto-conceito e a sua auto-estima são baseados no seu sentimento de pertença ao grupo, admitindo os sucessos e as falhas do grupo como sucessos e falhas pessoais. Desta feita, é mais uma vez evidente a transversalidade de comportamentos com as mesmas teorias carismáticas e transformacionais anteriores; no sentido em que os líderes procuram comprometer, com sucesso, os seus seguidores no cumprimento de objectivos e de uma missão. Kark (2003), assume assim que a Liderança Transformacional está relacionada com a identificação social dos seguidores. Aspecto que já era tomado como central por Shamir *et al.* (1993), no estudo dos efeitos motivacionais da Liderança Carismática.

Os comportamentos típicos da Liderança Transformacional que proporcionam identificação social têm tendência a aumentar sentimentos de auto-eficácia e de

eficácia colectiva assim como de auto-estima (Kark, 2003). De acordo com Pierce *et al.*, citado por Kark (2003), este conceito de auto-estima pode ser exponenciado, pelos comportamentos do líder, para um outro conceito mais relevante - o de auto-estima organizacional, que reflecte o valor que os indivíduos têm deles próprios como membros de um grupo; indivíduos com altos níveis de auto-estima organizacional¹² vêm-se como importantes, influentes e valorizados. Segundo Kark (2003), são os conceitos de auto-eficácia, eficácia colectiva e auto-estima organizacional os indicadores de *empowerment*, criados pelo estilo transformacional de liderança.

Como já percebemos, os comportamentos transformacionais que mais contribuem para a dependência dos seguidores no seu líder são aqueles relacionados com o estilo carismático. De facto, a identificação pessoal com o líder leva a uma dependência de orientação e de inspiração. Os seguidores procuram a auto-estima e a motivação apenas na avaliação e reconhecimento do líder (Kark, 2003). De acordo com estas considerações, Kark (2003) admite também que os líderes transformacionais possam despertar sentimentos de dependência nos seguidores.

Embora sejam muitas vezes vistos como opostos que não podem resultar de um mesmo estilo de liderança, Kark *et al.* (2003), argumenta que os líderes transformacionais podem criar quer sentimentos de dependência, quer sentimentos de *empowerment*. Para isso explica que um líder transformacional que desperte uma maior identificação pessoal nos seus seguidores tem mais probabilidade de lhes criar dependência; enquanto que, se conseguir despertar uma maior identificação social terá mais probabilidade de despertar o *empowerment*.

Analisando os enquadramentos anteriores podemos reparar que embora as evidências apresentadas sejam prováveis, facilmente se percebe que os sentimentos de dependência emergem associados essencialmente ao estilo mais carismático e às premissas que o orientam; Embora a Liderança Transformacional tenha a sua componente carismática (influência idealizada e motivação inspiradora), uma das principais características que a distinguiu da Liderança Transaccional, foi precisamente o facto de atribuir aos seguidores, responsabilidades, de fazes sobressair as suas capacidades e de os encorajar a tomar decisões – *empowerment*.

¹² Auto-estima organizacional advém na sigla OBSE, que significa *Organization-Based Self-Esteem*

6. Caso de Estudo: Gary Vaynerchuk

6.1. Considerações Introdutórias

Gary Vaynerchuk é aquilo que Northouse (2009), apelida de líder emergente, no sentido em que a liderança não lhe foi atribuída mas, emergiu ao longo do tempo através de comunicação, persistência e personalidade. O que se pretende demonstrar neste capítulo é a maneira transformacional e carismática como Gary Vaynerchuk aborda essa posição e perceber quais os meios que utiliza e os efeitos que produz.

Inicialmente, apresenta-se o caso de estudo, para que se tenha uma ideia de quem é esta personalidade e porque serve ela como caso de estudo. De seguida procura-se enquadrar o caso com as teorias de liderança, os processos motivacionais e os efeitos apresentados no capítulo anterior.

6.2. Apresentação do Caso de Estudo

A análise de Gary Vaynerchuk é baseada no seu livro - *Crush It! Why Now is the Time to Cash in on your Passion*, de 2009 (considerado um *bestseller* tanto pelo New York Times como pelo Wall Street Journal) assim como no seu site pessoal, vídeos, entrevistas e perfis sociais (que podem ser consultados através dos *links* disponibilizados no fim deste documento - Capítulo 8, p. 62)

Gary Vaynerchuk, nasceu na Bielorrússia mas cedo emigrou para os Estados Unidos. O seu espírito empreendedor sempre lhe correu nas veias, desde os negócios de venda de limonada, à venda proveitosa de cartões de *baseball*. Aos 15 anos, o pai empurrou-o para o negocio de família - uma loja de vinhos que possuíam em New Jersey. Gary tornou-se a custo próprio especialista em vinhos, reformulou a marca (de Shopper's Discount Liquors para Wine Library), lançou o website da loja (<http://www.winelibrary.com>) e desta maneira, de 1998 a 2005, conseguiu aumentar as vendas anuais de 4 para 50 milhões de dólares. Em 2006 torna-se líder de mercado e vê um dos seus sonhos concretizados, ao aparecer numa crónica lateral na capa do Wall Street Journal. Nesse mesmo ano promete mudar o mundo dos vinhos e lança o

seu próprio *videoblog*¹³ sobre vinhos – Wine Library TV (<http://tv.winelibrary.com/>), onde faz provas e críticas a vinhos de todo mundo. Através da sua abordagem despretensiosa, pouco comum num mercado tão conservador, Gary consegue ganhar uma reputação exponencial, aparecendo em programas de televisão (Late Night com Conan O'Brien, The Ellen Degeneres Show, entre outros) e em revistas do sector, sempre destacado como grande inovador e influenciador da indústria dos vinhos.

No entanto, enquanto que no crescimento da marca Wine Library foram gastos milhões de dólares em meios tradicionais de publicidade (imprensa, rádio e televisão), no lançamento e na promoção da sua *personal brand*, Gary utilizou apenas a *social web*¹⁴. A utilização das tecnologias Web 2.0 em especial dos *Social Media* provou ser um sucesso e tem hoje cerca de 90000 espectadores assíduos diariamente, contabilizando mais de 900 episódios. Foi a partir do sucesso desta abordagem ao *branding* e ao marketing que começou a ganhar grande admiração e reconhecimento; não só por parte de comunidades Web e bloggers, mas também dos aspirantes a empreendedores e do mundo dos negócios em geral. Gary tornou-se num perito em *Social Media*; tanto, que o jornal ABC News, o apelidou de “*Social Media sommelier*”. Não tardaram os convites para falar publicamente das suas experiências nem para dar conselhos de negócio, o que o levou em 2009 a formar a Vaynermedia (<http://vaynermedia.com/>), uma agência de consultoria para *personal brands*, *consumer brands* e *startups* – onde dá aconselhamento sobre *Social Media* e desenvolvimento de marcas.

Para além da sua própria história de vida e das autênticas sessões motivacionais com que nos brinda nos seus discursos, a forma pioneira e distinta com que Gary Vaynerchuk aborda as *personal brands* e os negócios tornou-o num influenciador e num excelente líder. No seu livro *Crush It!* (2009) encaminha e incentiva as pessoas a encontrarem a sua paixão e a torna-la num negocio próspero, demonstrando as inúmeras oportunidades que a Web transporta.

¹³ *Videoblog* é um tipo de website cujos conteúdos são basicamente clips de vídeo. Por norma tem os conteúdos organizados por ordem cronológica inversa. É frequentemente dada a oportunidade aos utilizadores de interagir, através de comentários. Um *videoblog* é normalmente sobre um assunto em particular (opiniões, críticas, temas) ou poderá assumir a forma de diário pessoal. *Vlog* ou *videolog* são outras denominações comuns.

¹⁴ *Social Web* não é mais que o conjunto de todos os utilizadores de internet que estão interligados e que interagem, seja através de simples conversas ou através da produção de qualquer outro tipo de conteúdo.

6.3.A Liderança Transformacional e a capacidade de *empowerment* de Gary Vaynerchuk

Gary ao atingir o sucesso com a sua *personal brand*, conseguiu ganhar uma credibilidade que ultrapassou as barreiras da internet e se expandiu para o mundo dos negócios. A sua capacidade para perceber as potencialidades dos *Social Media* para o marketing e para os negócios, fez dele um dos mais populares oradores em conferências sobre o tema. Hoje é visto como um guru dos *Social Media* e os seus serviços de consultoria são procurados tanto por pessoas que, como ele, querem fazer crescer uma *personal brand*, mas também por grandes marcas e celebridades que procuram os seus conselhos para vingar no mundo dos *Social Media*. Muito deste sucesso deve-se também à energia, paixão, genuinidade e honestidade com que aborda o tema, contagiando plateias.

Actualmente Gary é representado pela Creative Artists Agency¹⁵, tem mais de 850.000 seguidores no twitter, mais de 50.000 fãs no facebook e uma média de 90.000 espectadores que assistem diariamente ao Thunder Show (o nome que é dado aos episódios da WineLibraryTV), que já tem mais de 900 episódios. A maioria destas pessoas procuram os seus ensinamentos e a sua inspiração para conseguir alcançar sucesso.

O que aqui se propõe é que Gary Vaynerchuk tem as características correspondentes a um líder transformacional e carismático. Desta maneira propõem-se um paralelismo entre os enquadramentos teóricos de liderança, explorados anteriormente (Capítulo 5, p. 28), e os ensinamentos/orientações que Gary transmite para que se atinja um negócio de sucesso. Para isso foram consideradas as mensagens que transmite no seu livro *Crush It!* (considerado um *bestseller* pelo New York Times e pelo Wall Street Journal), no seu blog e nas entrevistas e conferências que dá e que inspiram milhares de pessoas.

Recapitulando, um líder transformacional e carismático é aquele que consegue incentivar os seus seguidores a elevados níveis de comprometimento com a missão do líder, assim como fazer sacrifícios pessoais em prol dos objectivos a atingir, alcançando performances além das expectativas (Yukl, 1999). A missão que Gary

¹⁵ A *Creative Artists Agency* é considerada uma das agencias de talentos com maior influência nos Estados Unidos. Com sede em Los Angeles, representa uma série de personalidades de topo como: Oprah Winfrey, Steven Spielberg, David Letterman, Deepak Chopra, entre muitos outros.

propõe é que cada pessoa explore a sua paixão e viva daquilo que realmente gosta de fazer; utilizando as potencialidades da internet para tornar essa paixão num verdadeiro negócio. Para perceber até que ponto Gary se encaixa no perfil de um líder transformacional, estabelece-se uma comparação com os 4 componentes da Liderança Transformacional propostos por Bass (1985).

O primeiro diz respeito à influência idealizada, que não é mais que carisma. A sua abordagem pioneira e multifacetada ao *personal branding* e aos negócios chamaram a atenção pela diferença, e a sua mensagem para atingir o sucesso é quase exclusivamente baseada no seu exemplo, i.e., na maneira como conseguiu tornar a sua própria *personal brand* num sucesso.

“O que faço no meu blog é ser eu mesmo e expressar a minha opinião a alto e bom som. Quando lançar o seu vídeo, blog ou podcast, irá fazer o mesmo” (Vaynerchuk, 2009). Para além disso, Gary tem também uma maneira despretensiosa de estar e de falar, o que o diferencia da maioria dos “homens de negócios”; não usa termos complicados, optando antes por uma linguagem corrente, clara e directa.

Motivação inspiradora é o segundo componente da Liderança Transformacional, passa por transmitir uma mensagem motivadora optimística e de confiança sobre o futuro. Gary procura constantemente motivar os seus seguidores a adoptarem as suas dicas. Seja referenciando a revolução e as oportunidades dos *Social Media*, seja evidenciando a necessidade de trabalho árduo, a importância da qualidade do que se oferece, a importância de manter uma comunidade ou a importância de definir quem se é. Para isso, utiliza o seu site pessoal, os perfis nos *Social Media* (twitter, facebook, entre outros), entrevistas e conferências, onde relembra os seus princípios uma e outra vez; relembra não só com o que diz, mas também com o que faz e com o que é.

No aspecto da estimulação intelectual, Gary dirige-se especialmente aqueles que se queixam de não ter um instinto ou as competências para o negócio. Incentiva-os demonstrando que a paixão vale mais que as competências, que cada *personal brand* é interessante e única porque cada um é interessante e único. Destaca a importância de se ser fiel a si mesmo, de oferecer conteúdos de qualidade, defendendo que assim se consegue chamar a atenção dos outros, sobressair e dar que falar.

“It’s never a bad time to start a business unless you’re starting a mediocre business”

(Vaynerchuk, 2009; p. 7)

O último componente da Liderança Transformacional de Bass (1985), consideração individualizada, poderia ser aquele em que, sendo um líder para uma audiência global, Gary se poderia descurar. Contudo, Gary incentiva frequentemente os seus seguidores a entrarem em contacto directo consigo (essencialmente através de email), no caso de terem dúvidas/questões que queiram ver esclarecidas; mostrando total disponibilidade para ajudar qualquer um. Para além disso recusa-se a ter alguém que responda por ele, e chega a dar resposta a 700-1000 emails por dia. Quando lançou uma aplicação no Facebook, onde propunha aos fãs que fizessem questões sobre vinhos, passou 8 horas por dia durante um mês a dar-lhes respostas.

Desta maneira, verifica-se que através dos seus comportamentos, Gary põe em prática as quatro componentes da Liderança Transformacional proposta por Bass(85), incentivando os seus seguidores a alcançarem a performance para além das expectativas, i.e., a alcançarem o tal efeito somatório (ver Figura 2, p. 38) – e, por conseguinte, a serem indivíduos bem sucedidos. O que leva a afirmar que Gary Vaynerchuk possui características de líder transformacional.

Embora Gary não utilize muito o termo nos seus discursos, o que ele procura fazer nos seus seguidores não é mais do que *empowerment*. Como vimos no Capítulo 5.9 (p. 44), Kark (2003) propõe que os líderes transformacionais incentivam a identificação social dos seguidores, que por sua vez leva à elevação dos conceitos de auto-estima, auto-eficácia, eficácia colectiva e auto-estima organizacional. O que Gary procura fazer é literalmente isso, procura influenciar as pessoas a irem atrás das suas paixões (a definirem o seu auto-conceito), a acreditarem que vale a pena e que são capazes de construir uma marca de sucesso como ele o conseguiu.

“[...] my story is about to become a lot less unusual. If you want it badly enough, it can become your story in a lot less time and for a lot less money” (Vaynerchuk, 2009; p. 2)

Gary vai para além das capacidades individuais e potencializa as oportunidades que estão diante dos seus seguidores em termos de contexto social. Oportunidades que advêm das capacidades da internet e dos *Social Media* em alavancar negócios com baixos custos. Neste aspecto não se pode dizer que aumente os níveis de auto-estima organizacional (uma vez que estamos a falar de liderança no contexto de *personal branding*), mas Gary aumenta sentimentos de auto-estima no *zeitgeist*, enumerando infinitas possibilidades de vivermos nos tempos que correm.

“Learn to navigate the digital waters of social marketing to build a business and promote a personal brand based around what you love most, and you will only be limited by how far you want to sail.” (Vaynerchuk, 2009; p. 14)

Para além do efeito de *empowerment* criado por líderes transformacionais nos seus seguidores, Kark (2003) explorou também o efeito de dependência que esse estilo pode causar, como causa da identificação pessoal com o líder. Como vamos ver mais à frente Gary demonstra os dois comportamentos de líder, que activam os processos motivacionais da Liderança Carismática de Shamir *et al.* (1993), e que causam identificação pessoal – comportamento exemplar e enquadramento. No entanto, esta manifestação de dependência, faz mais sentido num contexto organizacional, ou num contexto onde o líder exerça a sua influência num grupo limitado de pessoas durante um período de tempo considerável. No caso, Gary é um líder para as massas e os seus seguidores não estão sujeitos às suas orientações, seguem os seu ensinamentos por vontade própria, ou seja, seguem-no não por ele mas por eles próprios. Daí que, neste caso, o conceito de dependência seja mais difícil de ocorrer. A dependência é vista por Kark (2003), como algo que enfraquece os seguidores. Desta maneira, uma manifestação parecida que poderia ocorrer seria no caso dos seguidores quererem imitar o seu exemplo (ou outro com sucesso idêntico). Algo que Gary desaconselha veemente.

“Don’t put on an act to try to imitate me or anyone else who’s had some success with social marketing. You will lose because people can sniff out a poser from a mile away”
(Vaynerchuk, 2009; p. 35)

O efeito de dependência merece uma consideração mais aprofundada, uma vez que não é facilmente detectado através do tipo de análise feita; daí que não se possa afirmar categoricamente que não exista. Quanto ao efeito de *empowerment*, esse é seguramente criado pelo conjunto das componentes transformacionais de Gary e pelos incitamentos de identificação social.

Assim podemos acrescentar que, Gary Vaynerchuk, para além de praticar aspectos transformacionais de liderança, aumenta os níveis de auto-estima e auto-eficácia dos seus seguidores, produzindo *empowerment* nos seus seguidores.

6.4. Os efeitos motivacionais de Gary Vaynerchuk

Gary Vaynerchuk é um exemplo de sucesso e liderança no mundo dos negócios, não só pela maneira como conseguiu fazer crescer a sua marca, mas também pela sua maneira astuta, intuitiva e inovadora de ver os negócios. Mas não se fica por aí. A essas qualidades ainda consegue juntar uma capacidade, fora do normal, em motivar quem o ouve.

Anteriormente colocou-se a hipótese de que Gary é um líder transformacional com capacidades de *empowerment* nos seus seguidores. Sendo a Liderança Transformacional abrangida no modelo de Liderança Carismática proposto por Shamir *et al.* (1993), o que se propõe demonstrar agora, é que Gary também se enquadra na teoria motivacional com que Shamir *et al.* (1993) complementaram o seu modelo. Recapitulando o Capítulo 5.8 (p. 41), este modelo pretende explicar que os efeitos transformacionais da Liderança Carismática, são baseados nas motivações relacionadas com o auto-conceito que o líder desperta nos seus seguidores.

Shamir *et al.* (1993), estabeleceram 5 processos através dos quais os líderes motivam os seus seguidores. O que se tenta estabelecer é um paralelismo entre cada um desses processos e a análise do discurso de Gary.

Para primeiro processo, Shamir *et al.* (1993), propõem que os líderes motivam através do **aumento da valência intrínseca do esforço**. Se há coisa que Gary defende é a necessidade de trabalhar arduamente, de dar tudo por tudo, de empregar todos os meios. São poucos os discursos de Gary onde não destaca a importância que tem o “hustle” – trabalho árduo, no desenvolvimento de qualquer negócio. E mais uma vez dá o seu exemplo, para mostrar que vale a pena (esteve 17 anos sem férias!). Para ele o segredo do sucesso é trabalho. Gary destaca constantemente a importância de cada um viver a sua paixão, de utilizar ao máximo o *Social Media Marketing*, de criar conteúdos de qualidade; mas também salienta que:

“Someone with less passion and talent and poorer content can totally beat you if they’re willing to work longer and harder than you are. Hustle is it. Without it, you should just pack up your toys and go home.” (Vaynerchuk, 2009; p. 88)

Aumentar as expectativas do empenho/desempenho é segundo processo motivacional destacado por Shamir *et al.* (1993). Para Gary, a explosão das plataformas digitais na internet veio eliminar os intermediários e a necessidade de conexões e de dinheiro, como condição para o sucesso. Gary não põe dúvidas que os

aspectos diferenciadores para o sucesso são a paixão e o trabalho árduo, e que quem o fizer entrará no caminho par o sucesso.

“You’re lucky because you live in an age of unmatched opportunity for anyone with enough hustle, patience and big dreams [...] the opportunities are endless – I don’t think enough people have yet grasped just how much society and business and even the Internet have changed.” (Vaynerchuk, 2009; p. 2)

Como terceiro processo motivacional, Shamir *et al.* (1993), propõem o **aumento da valência intrínseca do cumprimento de objectivos**. Os objectivos que Gary propõe são, mais uma vez que cada um procure a sua paixão e que empenhe o máximo esforço nela de maneira a que a consiga monetizar. Para Gary os ganhos em cumprir esses objectivos são óbvios.

The thing is, if you’re living your passion, you’re going to want to be consumed by your work[...] You’re not going to be stressed or tired. You’re going to be relaxed and invigorated. The passion and love for what you do will enable you to work the hours necessary to succeed. (Vaynerchuk, 2009; p. 90)

Como Shamir *et al.*(1993) defendem, o cumprir desses objectivos tornam-se mais significativos e consistentes com o auto-conceito de cada um.

Incute fé num futuro melhor, o 4º processo da teoria motivacional da Liderança Carismática. Como já foi referenciado, Gary acredita que o fenómeno que os *Social Media* acarretam é uma oportunidade de ouro para que cada pessoa possa viver o seu sonho de fazer aquilo que realmente gosta – e transmite constantemente essa fé. Por outro lado transmite também outro princípio, que se relaciona com fé num futuro melhor, que é ser paciente. Há que ter em conta que construir um negócio leva o seu tempo, e que é importante não desmoralizar e ser paciente – mais uma vez dá o seu caso como exemplo; apesar de passados 18 meses de lançar a WineLibraryTV, ter alcançado a fama, foi a paciência que teve no anos anteriores que a fizeram. Trabalhou desde os 16 anos na loja Wine Library, e aos 22 geria um negócio de 10 milhões de dólares; no entanto não se deixou iludir e manteve o seu caminho.

“[passion and hustle] But patience is the secret sauce [...] If you’re patient, you’ll be more likely to plan and prepare and make sure everything is in place before making the big moves that are going to monetize your brand to the fullest.” (Vaynerchuk, 2009; p. 91)

O ultimo processo motivacional que Shamir *et al.* (1993) destacam é o de **criar comprometimento pessoal** – um dos aspectos mais relevantes da Liderança

Carismática e da sua influência motivacional. O principal aspecto que Gary destaca para o sucesso, rege-se por este princípio. Tratando-se de inspirar pessoas a criarem uma *personal brand*, este 5º processo funde-se um pouco com o 3º, pois neste caso não há um líder organizacional nem uma equipa com quem partilhar o comprometimento, esse líder e essa equipa é o próprio indivíduo. Ou seja, o comprometimento pessoal é um requisito indispensável para construir uma *personal brand* de sucesso, o indivíduo que o queira fazer tem de estar comprometido com o seu auto-conceito, com aquilo que realmente é e com aquilo que o apaixonava.

6.5. Gary Vaynerchuk, Personal Branding e os Social Media

Como vimos anteriormente, através do livro que Gary publicou em 2009, pudemos perceber de que forma ele estimula os seus seguidores a seguirem os seus ensinamentos. O que se pretende agora é explorar mais especificamente como se pode criar uma *personal brand* de sucesso através dos *social media*.

6.5.1. O *personal branding* por Gary Vaynerchuk

Um ponto-chave para criar uma *personal brand* de sucesso, é sem dúvida perceber aquilo somos, aquilo que realmente gostamos de fazer, aquilo que nos apaixonava. Esta necessidade já era destacada por Peters (1997) - (Capítulo 4.2, p. 20), e Gary não se cansa de insistir na importância deste facto. Aqui, pode também fazer-se um paralelismo com os efeitos transformacionais da Liderança Carismática, que são baseados na capacidade dos líderes despertarem motivações relacionadas com o auto-conceito dos seguidores. Desta forma, pode afirmar-se que criar uma *personal brand* de sucesso passa por descobrir e pôr em prática o auto-conceito de cada um.

No Capítulo 4.2, Montoya (2002), apresentou 8 leis como alicerce para ter êxito com uma marca pessoal. Embora Gary, não se refira a estas leis directamente ele evidencia a importância de cada uma ao longo dos seus discursos.

Autenticidade, é uma particularidade que Gary determina como fulcral para uma *personal brand* e está em tudo ligada as leis de Personalidade e Congruência de Montoya (2002), que passam por ser relacional, fiável, positivo e autêntico.

“Your DNA dictates your passion – whatever it is you were born to do; being authentic, and being perceived as such by your audience, relies on your ability to ensure that every decision you make when it comes to your business is rooted in being true to yourself”

(Vaynerchuk, 2009; p. 85)

Já evidenciada no capítulo anterior foi a Lei da Persistência, através da importância que Gary atribui à necessidade de se ser paciente e de nunca desanimar. Outro factor a que é atribuída importância é a Lei da Diferenciação. Aqui Gary, salienta duas leis numa, isto é, destaca a Lei da Visibilidade através da Lei Diferenciação. Como vamos ver mais à frente (Capítulo 6.5.2, p. 57) a visibilidade que propõe passa muito pelo uso adequado dos *Social Media*. No entanto, refere que toda a gente tem acesso às mesmas ferramentas daí a necessidade de se diferenciar pela qualidade.

“So how are you going to differentiate yourself from the other clowns? (“Clowns” is, of course, used in the best possible way.) You’re going to do your content better, and you’re going to do it your way using the tools we just discussed.” (Vaynerchuk, 2009; p. 82)

Para ser criado conteúdo de qualidade, Gary evidencia outras duas leis de Montoya (2002) – Lei da Especialização e Lei da Liderança, destacando a necessidade de se ser um perito no conteúdo que se explora para que o reconhecimento apareça, de preferência pela excelência.

“[Great content] it exists as a result of passion plus expertise, so make sure you can talk about your product like no one else. Do your homework.” (Vaynerchuk, 2009; p. 49)

A última lei de Montoya(2002), é a criação de *Goodwill* a que Gary se refere como a construção de *brand equity* (valor intangível de uma marca, o valor psicológico). Gary destaca a importância deste factor através do seu exemplo pessoal. Foi precisamente esse valor percebido pelo mercado que lhe trouxe a fama e visibilidade. Desta maneira, a sua *personal brand* trouxe-lhe o crédito para que começassem a aparecer convites para falar publicamente em conferências tecnológicas e de negócios, para criar a VaynerMedia (empresa de consultoria) e mesmo para lançar seu primeiro livro (estando já para vir o próximo).

“WineLibraryTV was never about selling wine on the Internet. It was about building brand equity. [...] and that’s how I built my personal brand, not with wine per se. I offer my personal brand, not wine, on WineLibraryTV” (Vaynerchuk, 2009; pp. 27 e 31)

6.5.2. Os Social Media como alavanca do personal brandig

Ao contrário de Tom Peters (1997) ou Montoya (2002), o uso dos *Social Media* faz parte do processo de construção de uma *personal brand*, que Gary Vaynerchuk apresenta no seu livro. Assim sendo, para ele, o uso destas ferramentas tecnológicas é o meio mais fácil e barato para se conseguir transmitir a essência de uma *personal brand*.

Uma *personal brand* deve transmitir essencialmente autenticidade através do conteúdo que produz, para que se mantenha apelativa à sua audiência.

“If you want to dominate the social media game, all of your effort has to come from the heart; [...] Authenticity is what will make it possible for you to put in the kind of hustle necessary to crush it.” (Vaynerchuk, 2009; p. 87)

Contudo, empreender numa *personal brand* não passa apenas por produzir conteúdo de qualidade, que transmita autenticidade, especialização e liderança sobre o tema. Outro aspecto fundamental para alcançar sucesso nos *Social Media* é a criação e sustentação de uma comunidade *online*, aquela que será a audiência da marca. Gary aconselha a começar por procurar informação (pessoas, produtos, assuntos) acerca do nicho em que a marca se vai inserir, percebendo o estado da arte. A partir daí começar a participar no conteúdo dos outros, para que a presença se faça notar. Mas não uma participação fútil. Essa participação deve ser de qualidade e sugestiva (de acordo com o conteúdo que a marca produz) e apontar para a fonte da marca (o blog ou página do Facebook por exemplo). Gary propõe que este procedimento seja feito através de blogs e dos perfis nas redes sociais (Facebook, Twitter). O objectivo é atrair visitantes regulares aos perfis da *personal brand*, para que estes comecem a participar nos conteúdos da marca e mesmo a redistribuí-los. Gary defende que este processo deve ser feito uma e outra vez, enquanto a marca existir. Para além destes aspectos Gary destaca ainda a importância de incluir os *links* para os perfis sociais nas assinaturas de *email*, papel de carta e cartões de visita; assim como ter no site botões chamativos que incentivem à interacção como: Subscrever RSS; Siga-me no Twitter; Torne-se Fã no Facebook; Partilhar (*email*, Twitter, Digg, Reddit, etc.). Os resultados podem ir sendo medidos tendo como referência o número de subscritores de RSS do blog/*videoblog*, o número de fãs no Facebook, ou o número de *followers* no Twitter, entre outros.

No seu livro, Gary Vaynerchuk dá como exemplo as plataformas que utilizou para disseminar o seus conteúdos e opiniões. De entre as categorias exploradas por Kaplan

(2010), foram essencialmente utilizadas três delas: Blogs, onde optou pela opção da solução Tumblr; Comunidades de conteúdo, onde utilizou o Flickr, o Youtube e o Viddler (partilha de vídeos); e Redes Sociais, onde recaiu pelas opções Facebook e Twitter. Para além disso, Gary utilizou ainda o Ustream.tv – uma plataforma que permite transmissões de vídeo em directo acompanhadas com um *chat* para que os espectadores possam interagir em tempo real.

No que diz respeito à forma como Gary explorou (e como aconselha os seus seguidores a explorar) o seu conteúdo, pode-se reparar que está de acordo com os métodos sugeridos por Mangold (2009) – aqueles que dizem respeito a produção e partilha de conteúdo. Relativamente aos restantes métodos propostos por (Mangold, 2009), Gary também não os descuro e propõe algumas sugestões (exploradas de seguida – Capítulo 6.5.3, p. 58) para que se crie mais *buzz* sobre a *personal brand*. Para além disso evidencia ainda a importância de saber comunicar através de uma narrativa apelativa aos visitantes.

“Storytelling is by far the most underrated skill in business” (Vaynerchuk, 2009; p. 24)

“Great content is also about telling stories” (Vaynerchuk, 2009; p. 51)

6.5.3. Gary Vaynerchuk reafirma a importância do *networking*

No Capítulo 4.4 (p. 24) evidenciou-se a importância que a atracção de recursos tem para um processo empreendedor, apresentando-se as duas formas distintas de exercer as relações magnéticas (relações capazes de atrair os recursos e os seus detentores para a direcção dos empreendimentos) propostas por Lopes *et al.* (2006) – “marketing de ideias” e “construção de redes” (ver Figura 1, p. 25). O que se pretende demonstrar agora é a correspondência entre parte do processo de Lopes *et al.* (2006) e o método que Gary propõe para alavancar o *personal branding* através dos *Social Media*.

A estratégia de *Social Media Marketing* proposta por Gary (Capítulo 6.5.2, p. 57), passa essencialmente por construir comunidade em torno da marca; atentando a essa estratégia, é de fácil assumpção a correspondência com o “marketing de ideias” – o propósito é “pescar” os visitantes para que se sintam atraídos pelo conceito, participem e acrescentem assim valor à *personal brand*.

Para além desta estratégia digital, Gary apresenta outras propostas para fazer o tal “marketing de ideias” e ao mesmo tempo monetizar a *personal brand*: Anúncios – são

provavelmente a proposta com menos capacidade de magnetização de recursos, mas uma forma fácil de monetizar o blog; Conferências – tanto assistir como participar em conferências pode trazer boas possibilidades de *networking*. Dar-se a conhecer pessoalmente é mais uma oportunidade de falar da sua paixão e de construir equidade para a marca; Parcerias – estabelecer parcerias pode trazer dinheiro (ex: comissões), assim como tornar a marca mais conhecida (é importante manter a autenticidade e não fazer parcerias com algo em que não se acredita)¹⁶; Artigos – criar produtos simples (como uma t-shirt) pode ser uma boa opção de encaixar algum dinheiro e criar marketing boca-a-boca; *Workshops* – oferecer pequenos *workshops*, é uma ótima maneira de conhecer e envolver a sua comunidade (possibilitando o seu crescimento); Livros & Televisão – Gary relembra que, já por outras vezes, bons blogs deram origem a livros, assim como *videoblogs* a programas de televisão; e Consultadoria – à medida que se vai aumentando a legitimidade e base de conhecimento da marca surge a possibilidade de poder começar a oferecer serviços de consultadoria pagos.

Obviamente, que estes processos de *networking* que Gary propõe, são incrementais, isto é, à medida que a marca vai crescendo vão-se proporcionando cada vez mais e maiores oportunidades.

Desta maneira, e com muito empenho e paciência (como diria Gary), será provável a monetização da *personal brand*, assim como a construção de uma comunidade forte. Poder-se-á dizer que uma *personal brand* alcança um certo nível de estabilidade quando conseguir ganhar uma posição na rede e legitimidade, que lhe permitirá atrair recursos pelo processo de “construção de redes”, proposto por Lopes *et al.* (2006).

7. Conclusões

7.1. Principais contribuições

Com a realização deste estudo conseguiu-se demonstrar que Gary Vaynerchuk, põe em prática aspectos transformacionais de liderança, aumentando os níveis de auto-estima e auto-eficácia dos seus seguidores e, conseqüentemente, estimulando o *empowerment* dos últimos. Ainda no campo da liderança, verificou-se que Gary

¹⁶ As parcerias com entidades de *status* reconhecido podem também funcionar para obter legitimidade, possibilitando a atracção de recursos pela via indirecta (Lopes *et al.*, 2006)

Vaynerchuk se enquadra na teoria motivacional com que Shamir *et al.*(1993) explicam os efeitos transformacionais da Liderança Carismática, ou seja, verificou-se que Gary desperta nos seus seguidores motivações relacionadas com o auto-conceito destes. Por outro lado, constatou-se também que o êxito de uma *personal brand* passa indiscutivelmente por descobrir e saber cultivar correctamente o auto-conceito que cada individuo tem de si.

O próprio Gary Vaynerchuk criou a sua *personal brand* e o seu sucesso levou-o a exercer a sua liderança precisamente nas águas do *personal branding*. Desta forma pode concluir-se que Gary Vaynerchuk é um líder que inspira os seus seguidores a empreender e a ter êxito através do *personal branding*, exercendo uma Liderança Transformacional e Carismática.

Para além disso, Gary exerce essa liderança de uma forma pouco tradicional – utilizando as potencialidades da Internet, em especial dos *Social Media*. Também constatámos que as potencialidades destas ferramentas têm um papel fulcral em alavancar uma *personal brand*, muito graças às capacidades acessíveis e de baixo custo que oferecem. Daí que Gary Vaynerchuk incentive precisamente o uso dessas ferramentas para que se crie uma *personal brand* de sucesso.

Desta maneira, concluímos que Gary Vaynerchuk exerce uma Liderança Carismática, que procura efeitos transformacionais através da estimulação de motivações relacionadas com o auto-conceito dos seus seguidores, despertando nestes vontade de explorar o mundo dos *Social Media* para empreenderem nas suas paixões e eles próprios criarem a sua *personal brand* líder. Sucintamente, Gary Vaynerchuk utiliza uma forma transformacional e carismática para liderar os seus seguidores a criarem *personal brands* líderes alavancadas pelos *Social Media*.

7.2.Trabalho Futuro

Durante o estudo do caso, foi referenciada a maneira de ser, de estar e de comunicar própria de Gary Vaynerchuk, que pode ser constatada através das referências de apontadores assinaladas no fim deste documento. Desta forma, seria interessante estudar o estilo de comunicação que Gary Vaynerchuk emprega na sua forma de liderar e a maneira diferente, ou não, como os seus seguidores reagem.

Também relacionado com estas características de Gary, outro aspecto merecedor de exploração seria o impacto que o seu humor, ânimo e/ou estado de espírito tem nos

seguidores e de que maneira esses atributos influenciam o comportamento de quem procura a sua inspiração.

Outra proposta de investigação futura seria, de certo, provar de forma empírica o que foi aqui qualitativamente demonstrado. Ou seja, analisar directamente o desempenho e considerações dos seguidores de Gary, para perceber até que ponto se enquadrariam na teoria aqui proposta - utilizando, provavelmente, o *Multifactor Leadership Questionnaire* desenvolvido por Bass (1985). Desta maneira seria dada uma análise quantitativa complementar para este estudo.

A Liderança Transformacional e Carismática não será com certeza, o único modelo de liderança a colocar em prática na Web; será antes aquele que, presumivelmente, melhor demonstra as qualidades líderes de Gary Vaynerchuk nas redes sociais. Daí que o estudo de outros modelos de liderança a aplicar no contexto virtual, mereça também um trabalho futuro.

8. Bibliografia e Referências

- Antonakis, J., Cianciolo, A.T. e Sternberg, R.J. (2004). “The nature of leadership”; SAGE.
- Bass, B.M. (1985). “Leadership and performance Beyond Expectations”; Free Press.
- Bass, B.M. (1990). “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”; *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.
- Barbuto Jr., J.E. (2005). “Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents”; *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4): 26-40.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. e Dennison, P. (2003). “A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks”; Center for Leadership Studies.
- Bryman, A. (1993). “Charismatic Leadership in organizations: Some neglected issues”; *Leadership Quarterly*, 4: 289-304.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper e Row.
- Burns, J.M. (2004). “Transforming Leadership”; Groove Press.
- Chiavenato, I. (1983). “Introdução à Teoria Geral da Administração”; McGraw-Hill Interamericana do Brasil, 3ª Edição.
- Conger, J.A. e Kanungo, R.N. (1998). “Charismatic leadership in organizations”; SAGE, Second Edition.
- Covey, S. (1992). “Principle-Centered Leadership”; Simon and Schuster.
- Fiol, C.M., Harris, D. e House, R. (1999). “Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change”; *Leadership Quarterly*, 10(3): 449-482.
- Formaini, R.L. (2001). “The Engine of Capitalist Process: Entrepreneurs in Economic Theory”; *Economic and Financial Review*, 4: 2-11.
- Huberman, B.A., Romero, D.M. e Wu, F. (2008). “Social Networks that matter: Twitter under the microscope”.

- Java, A., Finin, T., Song, X. e Tseng, B. (2007). “Why We Twitter: Understanding Microblogging Usage and Communities”.
- Jopling, M. e Crandall, D.P. (2006). “Leadership in networks: patterns and practices”; National College for School Leadership.
- Kaplan, A.M. e Haenlein, M. (2010). “Users of the world unite! The challenges and opportunities of *Social Media*”; *Business Horizons*, 53: 59-68.
- Kark, R., Shamir, B. e Chen, G. (2003). “The Two Faces of Transformational Leadership: *Empowerment* and Dependency”; *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 246-255.
- Lievens, F., Geit, P.V. e Coetsier, P. (1997). “Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases”; *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4): 415-430.
- Lopes, M.P., Cunha, M.P. e Reis F. (2006). “Marketing de ideias e construção de redes: As duas vias de atracção de recursos para novos empreendimentos”; *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(1): 115-136.
- Mangold, W.G. e Faulds, D.J. (2009). “*Social Media*: The new hybrid element of the promotion mix”; *Business Horizons*, 52: 357-365.
- McGonagill, G. e Pruyn, P.W. (2010). “Leadership Development in the U.S.: Principles and Patterns of Best Practice”; Bertelsmann Stiftung Leadership Series.
- Montoya, P. e Vandehey, T. (2002). “The *personal branding* phenomenon: realize greater influence, explosive income growth and rapid career advancement by applying the branding techniques of Michael, Martha & Oprah”; Peter Montoya Inc.
- Northouse, P.G. (2009). “Leadership: Theory and Practice”; SAGE, 5th Edition.
- O’Reilly, T. (2005). “What Is Web 2.0 - Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software”; <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-2.0.html>, acessado em 12/08/2010.
- OECD – Organization for Economic Co-operation and Development. (2007). “Participative Web: User-Created Content”

- Peters, T. (1997). “The Brand Called You”; Fast Company, 10: <http://www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html>, sítio Web do artigo, acessado em 20/08/2010.
- Schawbel, D. (2009). “Me 2.0: Build a Powerful Brand to Achieve Career Success”; Kaplan Publishing.
- Shamir, B., House, R.J. e Arthur, M.B. (1993). “The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory”; Organization Science, 4(4): 577-594.
- Shirky, C. (2008). “Here comes everybody: The power of organizing without organizations”; Penguin Books.
- Vaynerchuk, G. (2009). “Crush It! Why Now is Time to Cash in on Your Passion”; HarperCollins, First Edition.
- Yukl, G. (1999). “An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories”; Leadership Quarterly, 10(2): 285-305.

Apontadores

- <http://bigthink.com/garyvaynerchuk> - entrevista com Gary Vaynerchuk ao Big Think, acessado em 20/09/2010.
- <http://www.facebook.com/gary> - conta do Facebook de Gary Vaynerchuk, acessado entre 01/07/2010 e 26/09/2010.
- <http://garyvaynerchuk.com/> - blog de Gary Vaynerchuk, acessado entre 01/07/2010 e 26/09/2010.
- <http://garyvaynerchuk.com/2008/03/20/the-8020-business-rulecheck-life/> - mensagem de Gary Vaynerchuk, acessado em 08/09/2010.
- <http://garyvaynerchuk.com/2008/04/02/a-simple-message-to-you/> - mensagem de Gary Vaynerchuk, acessado em 08/09/2010.
- <http://garyvaynerchuk.com/post/78886386/stop-lying-to-yourself-and-people-will-start-believing> - mensagem de Gary Vaynerchuk, acessado em 08/09/2010.

<http://garyvaynerchuk.com/post/78887660/the-dna-game-exacute-on-being-you> - mensagem de Gary Vaynerchuk, acessado em 08/09/2010.

<http://obsessedtv.com/2009/03/samantha-ettus-interviews-the-social-media-sommelier-gary-vaynerchuk/> - entrevista a Gary Vaynerchuk, acessado em 20/09/2010.

<http://tv.winelibrary.com/> - *videoblog* de vinhos de Gary Vaynerchuk, acessado entre 01/07/2010 e 26/09/2010.

<http://twitter.com/garyvee> - conta do Twitter de Gary Vaynerchuk, acessado entre 01/07/2010 e 26/09/2010.

<http://vaynermedia.com/> - site da empresa de consultadoria Vaynermedia, acessado entre 01/07/2010 e 26/09/2010.

<http://video.garyvaynerchuk.com/keynotes> - *keynotes* dadas por Gary Vaynerchuk, acessado entre 01/07/2010 e 26/09/2010.

<http://www.horsepigcow.com/2007/11/gary-vee-answers-my-questions/> - entrevista com Gary Vaynerchuk, acessado 20/09/2010.

<http://www.viddler.com/explore/richschefren/videos/50/> - *keynote* dada por Gary Vaynerchuk, acessado em 03/09/2010.