



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS V – JOÃO PESSOA - PB  
PRÓ-REITORIA DE ENS. MÉDIO, TÉCN. E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**REJANE KELLY BONFIM ELIAS**

**LIDERANÇA SITUACIONAL: Uma análise fílmica sobre os estilos de liderança na perspectiva do filme “O Homem que mudou o Jogo”**

**JOÃO PESSOA – PB**

**2022**

**REJANE KELLY BONFIM ELIAS**

**LIDERANÇA SITUACIONAL: Uma análise fílmica sobre os estilos de liderança na perspectiva do filme “O Homem que mudou o Jogo”**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Administração Pública.

**Área de Concentração:** Gestão de Pessoas.

**Orientadora:** Profa. Dra. Sibele Thaíse Viana Guimarães Duarte

**JOÃO PESSOA – PB  
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

E42l Elias, Rejane Kelly Bonfim.  
Liderança situacional [manuscrito] : uma análise fílmica sobre os estilos de liderança na perspectiva do filme "O Homem que mudou o Jogo" / Rejane Kelly Bonfim Elias. - 2023.  
25 p.  
  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - João Pessoa, 2023.  
"Orientação : Profa. Dra. Sibebe Tháise Viana Guimarães Duarte, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."  
1. Liderança. 2. Liderança situacional. 3. Análise fílmica . I.  
Título  
  
21. ed. CDD 658.409 2

**REJANE KELLY BONFIM ELIAS**

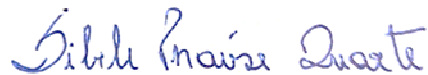
**LIDERANÇA SITUACIONAL: Uma análise fílmica sobre os estilos de liderança na perspectiva do filme “O Homem que mudou o Jogo”**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Administração.

**Área de Concentração:** Gestão de Pessoas.


Aprovada em: 14/03/2023.

**BANCA EXAMINADORA**



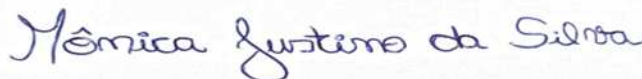
---

**Profa. Dra. Sibel Thaise Viana Guimarães Duarte**  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

**Profa. Dra. Larissa Ataíde Lima Martins Bezerra**  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

**Me. Mônica Justino da Silva**  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela vida, por permitir a superação de todos os obstáculos enfrentados ao longo desse curso, por colocar em meu caminho pessoas amigas, especiais e abençoadas que compartilharam comigo muitos momentos de alegria e superação. Ao meu pai, meus irmãos e irmãs, sobrinhos e sobrinhas, cunhados e cunhadas que mesmo distante me incentivaram nos momentos mais difíceis dessa trajetória. A minha filha e marido que acreditaram nos meus sonhos e souberam compreender a minha ausência enquanto me dedicava no decorrer do curso e na execução desse trabalho. Aos meus professores que no momento mais difícil de nossas vidas, a pandemia do covid-19, buscaram forças para continuar lecionando, aprendendo novas técnicas de comunicação e interação virtual para conduzir-nos até esse momento sublime de conclusão de curso. A minha orientadora e avaliadoras que me proporcionaram tranquilidade e paz de espírito para apresentar melhor desempenho nesse processo de formação profissional. Em especial, a minha mãe (in memoriam) que é meu exemplo de amor, fé, força, coragem e superação, em quem me espelho para caminhar nesta vida, compreendendo o meu papel de mulher, mãe, amiga e profissional, entendo que tudo em nossas vidas acontece no tempo de Deus.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	6
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	8
<b>2.1 Característica da Liderança</b> .....	8
<b>2.2 Conceitos de Liderança</b> .....	9
<b>2.3 Teorias da Liderança</b> .....	11
<b>2.3.1 Teorias de Traços da Personalidade</b> .....	11
<b>2.3.2 Teorias dos Estilos de Liderança</b> .....	11
<b>2.3.3 Teorias Situacionais de Liderança</b> .....	12
<b>2.3.4 Teorias da Escolha dos Padrões de Liderança</b> .....	12
<b>2.3.5 Teorias do Modelo Contingencial</b> .....	12
<b>2.3.6 Teorias do Meta Caminho</b> .....	12
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	13
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	15
<b>4.1 Análise Fílmica</b> .....	15
<b>4.2. Características dos personagens</b> .....	16
<b>4.3 Modelo de Liderança Situacional</b> .....	17
<b>4.4 Categorias da Análise Fílmica</b> .....	18
<b>4.4.1 Líder Apoiador</b> .....	18
<b>4.4.2 Líder Participativo</b> .....	18
<b>4.4.3 Líder Diretivo</b> .....	19
<b>4.4.4 Liderança orientada para resultados</b> .....	20
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	21
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	23

## LIDERANÇA SITUACIONAL: Uma análise fílmica sobre os estilos de liderança na perspectiva do filme “O Homem que mudou o Jogo”

*Rejane Kelly Bonfim Elias<sup>1</sup>*

*Profa. Dra. Sibebe Tháise Viana Guimarães Duarte<sup>2</sup>*

### RESUMO

As Organizações em seus diversos níveis vivenciam a globalização e buscam identificar perfis, competências e habilidades de liderança nos seus colaboradores. É com o entendimento de liderança situacional, que um gerente ou administrador público representa a figura que atua promovendo a independência dos colaboradores, desenvolvendo competências inovadoras e a capacidade para tomada de decisões. Por isso o estudo se propôs a compreender a liderança situacional como uma ferramenta que o Gestor/Líder utiliza nas relações de motivação e condução dos seus liderados, por meio do estudo observacional do filme – O homem que mudou o jogo – utilizando-se a metodologia da análise fílmica. Para alcançar o objetivo do trabalho, a pesquisa foi estruturada na abordagem de natureza qualitativa, a partir de estudo observacional indireto, utilizando-se a metodologia da análise fílmica. Na primeira etapa procedeu-se com um levantamento de artigos na base da SPELL®, na busca de conteúdo bibliográfico em publicações científicas sobre o tema liderança conforme a teoria de Hersey e Blanchard (2007), confirmada por House e Dessler (1974 apud Chiavenato, 2014) para embasar a observação. No segundo momento, passou-se pela escolha do filme “O homem que mudou o jogo”, o qual foi assistido sistematicamente, na plataforma Primevideo.com e, por fim, constatando-se a influência da liderança situacional no contexto organizacional vivenciado pelos personagens. O desfecho da análise demonstrou não haver apenas um estilo de liderança a ser aplicado, ao contrário, em cada contexto o líder age estrategicamente para aumentar a motivação e a capacidade de atingir os resultados. Dessa forma, compreende-se, contudo, que o tema Liderança, apesar de amplamente estudado, requer dedicação ao setor público, em virtude dos muitos fatores que abrangem a perspectivas de implementação de melhorias e transformação organizacional, seja nas organizações públicas, privadas ou do terceiro setor.

**Palavras-chave:** Liderança, Liderança Situacional e Análise Fílmica.

### ABSTRACT

Organizations at their various levels experience globalization and seek to identify profiles, competencies and leadership skills in their employees. It is with the understanding of situational leadership that a manager or public administrator represents the figure that works by promoting the independence of employees, developing innovative skills and the ability to make decisions. For this reason, the study proposed to understand situational leadership as a tool that the Manager/Leader uses in the relationships of motivation and conduct of his subordinates, through the observational study of the film - The man who changed the game - using the methodology of film analysis. To achieve the objective of the work, the research

---

<sup>1</sup>. Graduada em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. [rejane.elias@aluno.uepb.edu.br](mailto:rejane.elias@aluno.uepb.edu.br)

<sup>2</sup>. Docente na Universidade Estadual da Paraíba.

was structured in a qualitative approach, based on an indirect observational study, using the methodology of film analysis. In the first stage, we proceeded with a survey of articles in the SPELL® base, in the search for bibliographic content in scientific publications on the subject of leadership according to the theory of Hersey and Blanchard (2007), confirmed by House and Dessler (1974 apud Chiavenato, 2014) to support the observation. In the second moment, the film “The man who changed the game” was chosen, which was systematically watched on the Primevideo.com platform and, finally, the influence of situational leadership in the organizational context experienced by the characters was verified. . The outcome of the analysis showed that there is not just one leadership style to be applied, on the contrary, in each context the leader acts strategically to increase motivation and the ability to achieve results. In this way, it is understood, however, that the topic of Leadership, despite being widely studied, requires dedication to the public sector, due to the many factors that encompass the perspectives of implementing improvements and organizational transformation, whether in public, private or government organizations. third sector.

**Keywords: Leadership, Situational Leadership and Film Analysis.**

## 1. INTRODUÇÃO

Liderança é um assunto amplamente estudado, conforme observado nos artigos e pesquisas multidisciplinares publicados, que desperta o interesse de diversas áreas visto a sua importância para as Organizações Públicas, privadas e do terceiro setor.

Os conceitos de liderança historicamente conhecidos são decorrentes de movimentos contextuais temporais que emergem nas organizações, transformando o perfil de líderes e chefes a partir da disseminação de novas ideias que se ramificam de diversos pesquisadores. (YAMAFUKO; SILVA, 2015).

Autores como Hunter (2004), CHIAVENATO (2014) e Bethnke (2014) apresentam conceitos convergentes quanto ao exercício da liderança, considerando-a como um fenômeno social que proporciona ao Gestor-Líder atuar tecnicamente influenciando pessoas por meio da sua capacidade, diálogo, exemplos e atitudes vislumbrando o alcance de objetivos estabelecidos.

WOLFF, CABRAL E LURENÇO (2013) entendem que um líder pode atuar de diversas formas dentro da organização e com diferentes atitudes, dependendo de suas características, da empresa e de sua equipe, sendo o seu papel fundamental para colocar em prática ações efetivas para o alcance dos objetivos traçados, de forma eficiente e eficaz

Assim, para motivar as pessoas a darem o melhor de si, a gestão deve corresponder ao seu nível de desenvolvimento (BLANCHARD et al., 2007) e as políticas de gestão de pessoas devem enfatizar a importância de promover a independência dos colaboradores, desenvolvendo competências inovadoras e capacidade para assumir um papel de liderança na tomada de decisões.



Nesse contexto, nas últimas décadas tem-se realizado movimentos de melhoria na Gestão Pública, pretendendo-se a implementação de novas estruturas organizacionais, especialmente no que concerne ao gerenciamento da Administração Pública, investindo-se nos gestores como instrumento principal de melhoria nos serviços prestados à sociedade. (BARROS, NETO; SILVA, 2014).

Assim, o Gestor/Líder exerce um papel de extrema relevância frente às equipes, atuando como desenvolvedor de habilidades para a construção de equipes de alto desempenho, baseando-se na distribuição das responsabilidades com seus liderados para a melhoria dos resultados a serem apresentados a sociedade.

Dessa forma, o estudo da liderança torna-se essencial na Administração Pública, podendo-se observar as três abordagens teóricas na visão de Chiavenato (2014): as teorias de traços de personalidade, teorias sobre estilos de lideranças e teorias situacionais da liderança, as quais guardam características específicas e serão vistas no decorrer da presente pesquisa.

O modelo de liderança situacional é baseado na interação entre o alcance da direção e orientação do gerente (comportamento de tarefa), no suporte sócio emocional do gerente (comportamento relacional) e no nível de prontidão do subordinado.

A liderança situacional leva os gestores a adotarem estilos mais adequados às decisões tomadas com o objetivo de influenciar. É uma tentativa de adaptar um certo estilo de liderança às circunstâncias externas. A ideia geral é que, para cada situação, tenha-se um tipo de liderança mais eficaz que o outro. (SIMS JUNIOR; FARAJ; YUN, 2008).

Ao realizar uma busca na base de dados eletrônica SPELL® (Scientific Periodicals Electronic Library), que funciona como um repositório de artigos científico, observou-se apenas duas publicações, que no título apresentavam a temática liderança situacional. O fato despertou o interesse em apresentar um estudo com esse referencial, no intuito de colaborar para o mundo acadêmico, elevando o quantitativo de pesquisas sobre a temática.

Sendo assim, buscou-se acrescentar uma metodologia, não tão explorada nas pesquisas acadêmicas: a análise fílmica, agregada ao levantamento bibliográfico sobre o tema liderança situacional, da Teoria de Hersey e Blanchard (2007), na perspectiva apresentada por Chiavenato (2014). Com base na categorização dos filmes de liderança escolheu-se para a observação e confronto da Teoria da Liderança Situacional o filme “O homem que mudou o jogo” por sugerir perfil de líderes em diversos personagens, o que se torna equilibrado com as organizações públicas visto a hierarquia institucional estabelecida no setor público na qual se exige liderança em todos os níveis.

O esporte tem se caracterizado como um fenômeno global, e as organizações esportivas desempenham um papel na sociedade enquanto fornecem produtos e serviços à sociedade, ao invés de necessariamente buscar o lucro. Dessa forma, a partir do rege a Constituição de 1988, as federações, confederações, clubes e associações passam a se enquadrar como pertencentes ao setor das organizações privadas sem fins lucrativos, juntamente com “ONGs, instituições como SESC, SESI e SENAI, entre outros”. (GALATTI et al, 2018).

De acordo com Heinemann (2005). As organizações esportivas na esfera social concentram-se em serviços dentro e fora da esfera econômica, face às conexões entre Esporte e Estado Social.

O estudo se justifica na linha da Gestão Pública pela aplicabilidade do tema na atuação do administrador público na estrutura hierárquica de uma organização, onde as características de Liderança Situacional podem ser percebidas e aplicadas nas relações coexistentes, influenciando comportamentos e decisões para o alcance dos resultados.

Diante do exposto, a presente pesquisa objetiva compreender a liderança situacional como uma ferramenta que o Gestor/Líder utiliza nas relações de motivação e condução dos seus liderados, por meio do estudo observacional do filme – O homem que mudou o jogo – utilizando-se a metodologia da análise fílmica. O conhecimento sobre o tema, visa ampliar o olhar da comunidade acadêmica sobre o tema liderança situacional para estimular o aprofundamento da compreensão de aspectos específicos de liderança e, direcionar futuras pesquisas com potencial de impacto na área de liderança na Gestão Pública.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Características de Liderança**

Dos vários autores que contribuíram para os estudos da liderança, três receberam destaque: Hampton, Summer e Weber com a visão de que se apresentam conceitos, que demonstram a existência de situações favoráveis e desfavoráveis para o líder, onde alguns se sobressaem melhor em uma situação ou na outra. (HAMPTON, SUMMER E WEBER, 1978; p. 615).

Nesse contexto de influência mútua, os líderes também desempenham um papel importante na cultura organizacional. Ao contrário dos gerentes e consultores externos, as pessoas que ocupam cargos de liderança têm uma compreensão profunda da cultura corporativa e podem mudá-la. Mesmo que, por vezes, sejam lentas, as ações que estão tomando para mudar a situação parecem profundas e duradouras.

Muitos autores contribuíram com o construto da definição da liderança e o quantitativo de literatura publicada sobre o assunto apresenta tamanha semelhança, podendo se destacar características principais para uma definição única.

Robbins (2006) entende que o papel da liderança é compreender o comportamento grupal, enquanto que o líder se ocupa de direcionar a equipe para o alcance dos resultados. O autor ainda afirma que o exercício da liderança, surge dos mais altos níveis da organização, sendo distribuída entre as demais autoridades de níveis inferiores para influenciar os grupos no cumprimento de metas.

A habilidade de influenciar, de conduzir pessoas a realizar o que se precisa para o alcance de objetivos, sem o uso de “poder”, mas utilizando a influência pessoal e “autoridade de líder” retratando características da Liderança (HUNTER, 2006; CUNHA E SILVA, 2010).

Conforme Kouzes e Posner (sem data), as pessoas gostam de trabalhar com gerentes influentes tanto para cima quanto para fora. Os líderes bem-sucedidos sabem que é necessário e importante que os outros saibam o que podem fazer e os incentivam a usar seus poderes para concluir seu trabalho.

Ken Blanchard et al. (2007), criador do modelo de Liderança Situacional, concebe o estilo de liderança situacional como uma ferramenta orientadora do Líder, e assim, suas ações são baseadas no estágio evolutivo do colaborador. Com essa concepção o Gestor/Líder compreende como suprir os liderados em suas necessidades, motivando-os a apresentar os melhores resultados.

A liderança situacional propõe aos líderes a condução de seus liderados para obter maior satisfação pessoal, um ambiente mais harmonioso entre os colaboradores, o que trará melhores resultados para a organização.

A abordagem deste artigo está entre as perspectivas situacionais, a qual faz parte da abordagem Contingencial, é a Teoria da Liderança Situacional.

Por fim, entende-se que, administrar através dessa teoria de liderança modifica a perspectiva de uma filosofia organizacional rígida.

## **2.2 Conceito de Liderança**

O tema liderança é objeto de diversos estudos e pesquisas, ao longo dos tempos. A partir de inúmeras discussões e conceitos sobre a temática que é de interesse tanto de líderes como de liderados, constatam-se diversas contribuições científicas sobre a análise das relações e comportamentos de indivíduos e equipes, dentro de grupos e organizações.

“Liderança” é uma palavra que deriva do termo *leader* (líder). Surgiu a partir da primeira metade do século XIX, e de acordo com Jesuíno apud Bento & Ribeiro (2005) foi a influência das ciências sociais, que aborda como tema de estudo os termos “líder” e “liderança”, que introduziu essas expressões no léxico português.

Dentre os diversos conceitos vistos na literatura, e citados no Quadro I, verifica-se o de Maximiano (1995, p. 357).

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos, onde o homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específica é um líder e um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações.

E ainda, conforme o entendimento de Bergamini (1994, p. 234)

“Um processo resultante da formação de vínculos sociais onde o ato de liderar situa-se com a prática de administrar o sentido que as pessoas atribuem aquilo que estão fazendo”. “E assim, sem desconhecer o líder motivacional, porém, dando um enfoque situacional à interação entre líderes e liderados, traduz liderança como um processo interativo no qual o líder busca encorajar e ajudar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção de objetivos, sem fazer uso de estímulos artificiais ou de ação autoritária”.

Chiavenato (2014), no que lhe concerne, entende liderança como “um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações” acrescidos dos elementos de “influência, situação, comunicação e objetivos”.

**Quadro 1: Conceitos de liderança**

Autor	Conceito
Hooper & Potter, 2010, p.62	“conquistar corações e mentes através de uma eficaz liderança persuasiva, utilizando as relações e as capacidades de comunicação, e é também analisar as situações do ponto de vista das outras pessoas”
Nye, 2009, p.36	“Liderar significa mobilizar pessoas com vista a concretização de um objetivo particular”
Hunter, 2006, p. 34	“a capacidade de influenciar as pessoas para trabalharem de forma entusiástica, de modo a serem atingidos os objetivos identificados que têm em vista o bem comum”.
Carapeto & Fonseca (2006, p. 127)	“um processo de influência interpessoal e supõe uma colaboração voluntária na relação entre os líderes e os seus colaboradores”
Chiavenato (2003, p. 122)	“processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos”.
Yukl (1997, p.58)	“um processo através do qual a influência intencional é exercida por uma pessoa sobre outra pessoa para guiar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos em um grupo ou organização”.

Adaptação do Quadro produzido por Bento & Ribeiro (2013).

Pelo exposto, liderança envolve relacionamentos e um certo poder, especialmente para atingir objetivos ou metas, dentro ou fora das organizações, e no intuito de buscar uma melhor compreensão da liderança, na atualidade, é preciso conhecer algumas teorias acerca da liderança, o que se apresenta no item, a seguir.

## **2.3 Teorias de Liderança**

Como pesquisador renomado no âmbito dos estudos da Administração e Liderança, Chiavenato (2014) apresenta três estilos de liderança referência para o mundo acadêmico, a saber: teorias de traços de personalidade, teorias de estilos de liderança, e teorias situacionais de liderança.

### **2.3.1 Teoria de traços de personalidade**

De acordo com as primeiras investigações sobre o Liderança, um indivíduo apresenta atributos e qualidades inatas que pressupõe seu potencial para liderar, e com sucesso. Nessa corrente da Teoria dos Traços da Personalidade “ênfatizam a existência de qualidades especiais nos líderes que os distinguem dos não líderes, e revelam a crença no predomínio da seleção dos líderes em detrimento da sua formação” (Ferreira, et al, 2003, p. 379).

Corroborando com essa concepção, Chiavenato (2014) cita habilidades básicas desejáveis para que esse líder desempenhe um papel de influenciador e motivador de seus liderados: estabelecer prioridades, solucionar conflitos e delegar responsabilidades.

### **2.3.2. Teorias dos estilos de liderança**

Essa Teoria analisa o relacionamento e comportamento do líder com seus liderados, considerando seu perfil e características, definindo condutas que reflitam resultados na produção e na satisfação dos envolvidos. Os estilos básicos, referência no ambiente acadêmico, apresentados por Chiavenato (2014) da teoria dos estilos de liderança, são: liderança autocrática, liderança liberal e liderança democrática.

- Na Liderança Autocrática o líder apresenta uma postura dominadora e pessoal, atua na tomada de decisão sem solicitar a participação dos membros; determina a formação das equipes de trabalho, dá ordens para execução das tarefas sem orientar ou compartilhar com as equipes, ou grupos. Não há espaço, nem liberdade para escolhas. A consequência desse tipo de liderança são tarefas executadas em quantidade representativa, entretanto, à custa de stress, frustração e temor do líder. As características comuns são: As equipes não emitem ou emitem pouca opinião, os líderes são os tomadores de decisão e ditam todos os métodos e processos de trabalho, decisões e demandas importantes não são confiadas aos membros, assim como todo controle e responsabilidade ficam atribuídos aos líderes.

- Percebe-se que a Liderança Liberal ou Laissez-faire (deixai fazer, deixa ir deixar passar), o líder é flexível e oferece liberdade à equipe, ocorrendo pouco ou raro envolvimento nas decisões individuais e coletivas. As tarefas são partilhadas no grupo sem a sua participação, o qual se coloca como membro atuante, se posicionando somente quando é

solicitado. Não há por parte do líder nenhuma atitude de nortear os acontecimentos. Como consequência, o grupo, sem uma figura norteadora, reflete forte sinais individualismo e agressividade, produzindo abaixo da expectativa e mantendo atitudes de desrespeito com o líder e com o grupo.

- A tomada de decisões em conjunto com seus subordinados, ouvindo, orientando, impulsionando os membros compreende a Liderança Democrática, pois esse estilo é pautado na colaboração entre líderes e liderados, na discussão e colaboração para a resolução dos problemas. A postura do líder gera confiança e estímulo nas equipes que refletem um nível de comprometimento e responsabilidade com o trabalho superior aos demais estilos, além dessas atitudes proporcionarem um ambiente institucional integrado e satisfatório.

### **2.3.3 Teorias situacionais da liderança**

Nesta teoria considera-se o contexto em que se dá a relação entre líder e liderados, tendo como principais abordagens a escolha dos padrões de liderança, o modelo contingencial e a teoria do caminho-meta.

### **2.3.4 Teoria da escolha dos padrões de liderança**

Desenvolvida por Tannenbaum e Schmidt (1958) sugere que o líder tem a liberdade de escolher qual padrão de liderança é mais adequado, em cada situação na relação com seus subordinados, e, a depender do grau de autoridade do líder e da liberdade dos liderados, a liderança é deve ser direcionada para as forças no gerente, a força nos subordinados ou as forças na situação (CHIAVENATTO 2014, p.447).

### **2.3.5 Teoria do modelo contingencial**

Fiedler desenvolveu o modelo de liderança afirmando que não existe um único estilo e melhor estilo, mas afirmando que cada situação requer um diferente estilo, tendo como referências o poder de posição, o líder, a estrutura da tarefa e a relação ente líder e membros (CHIAVENATO 2014, p. 449).

### **2.3.6 Teoria do caminho meta**

Destaca-se nesta Teoria a responsabilidade do líder, que segundo Chiavenato (2014, p.451), é aumentar a motivação dos empregados no intuito de alcançar objetivos individuais e organizacionais. Nessa concepção, House e Desseler (1974), propuseram quatro tipos de líder, com base na Teoria de Hersey e Blanchard (2007) conforme posto no quadro 2.

**Quadro 2:** Tipos e características de liderança, propostos por House e Desseler

Tipos	Características
Líder apoiador	Preocupa-se com os assuntos, o bem-estar e as necessidades das pessoas.
Líder diretivo	Conta aos subordinados exatamente o que pretende fazer
Líder participativo	Consulta os subordinados a respeito das decisões
Líder orientado para metas ou resultados	Formula objetivos claros e desafiadores aos subordinados

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Chiavenato (2014)

Do exposto, percebe-se que qualquer organização, pode utilizar o estilo de liderança situacional, inclusive organizações do terceiro setor, e será a partir dos tipos e características de liderança de Hersey e Blanchard (2007), o recorte para análise, da presente pesquisa.

### 3. METODOLOGIA

O presente artigo é uma pesquisa estruturada na abordagem de natureza qualitativa, na qual estão incluídos estudos observacionais direto e indireto.

Utilizando-se da modalidade indireta, não participante, escolheu-se o longa-metragem “O homem que mudou o jogo” (2011) da *Columbia Pictures Industries*. Assim como uma pesquisa bibliográfica sobre o tema Liderança, se atendo mais especificamente nos estilos de liderança situacional.

A escolha do filme deu-se pela sua categorização nas plataformas digitais (amazon.com, administradores.com.br e imdb.com) como um filme de contexto de liderança, baseados em dados reais, e assim apresentar maiores possibilidades de trabalhar o discurso, confrontando com base teórica pesquisada na área da administração.

Houaiss, Villar e Franco (2009, p. 534) apresentam os estudos observacionais como aquele que “[...] indica a ação de considerar as coisas com atenção”. E ainda, indicam a possibilidade de considerar o verbo observar com o significado de olhar com atenção, com aplicação; examinar, analisar; chegar a uma conclusão, após exame, análise; constatar, verificar.

Como método para coleta de dados utilizou-se a análise fílmica, respaldada pela observação indireta, não participante, protocolando a descrição das características dos personagens principais no quadro 3 e as descrições das 06 cenas selecionadas no item 4.4., confrontando com os estilos de liderança situacional, propostos por Hersey e Blanchard (2007).

Essa estratégia de estudo observacional, indireto, não participante é defendida por Flick(2004) que concebe o observador como alguém que não influencia o fenômeno

observado, mas como um construtor de significados para si, a partir das suas pressuposições e direcionamento das ações dos atores conforme sua percepção.

Leite, Nishimura e Leite (2010) pactuam do mesmo pensando, por entender que com essa estratégia se torna possível revisitar os protocolos/ registros, a quantidades de vezes que forem necessárias, tornando-se uma vantagem na identificação de aspectos, diminuindo a tendenciosidade e aumentando apuração de detalhes sobre o fato.

Assim, utilizando-se dessa fonte de coleta de dados, a análise fílmica tem como premissa compreender a liderança situacional como uma ferramenta que o Gestor/Líder utiliza nas relações de motivação e condução dos seus liderados, por meio do estudo observacional do filme – O homem que mudou o jogo.

Para o alcançar o objetivo do trabalho, na primeira etapa procedeu-se com um levantamento de artigos na base da SPELL®, cujo tema tivesse como palavra-chave, no título, a palavra liderança, na busca de conteúdo bibliográfico sobre o tema liderança, levantados por meio de publicações científicas e publicação do autor Chiavenato (2014). No segundo momento, passou-se pela escolha do filme “O homem que mudou o jogo” o qual foi assistido, sistematicamente, por cinco vezes na plataforma Primevideo.com para compreender de forma crítica o contexto que compõem o filme; identificar as características de cada personagem; transcrever as cenas selecionadas; extrair as informações técnicas e realizar a análise das cenas selecionadas sob a ótica da temática liderança situacional.

Embasando-se no referencial teórico, buscou-se por utilizar algumas cenas como recorte do filme para observação mais aprofundada, identificando os estilos de liderança predominantes; selecionando seis das trinta e nove cenas categorizadas no filme para serem analisadas sob a ótica da liderança situacional, desmembrando cenas em que se identifica os Estilos de liderança nas quais se revelam aspectos situacionais da relação entre líder e liderados projetada no objeto de análise.

O filme será analisado a partir dos tipos de líder propostos por House e Desseler (1974, apud CHIAVENATO, 2014, p.452), com base na teoria situacional de Hersey e Blanchard (2007) a saber: Líder apoiador, Líder diretivo, Líder participativo e Líder orientado para metas ou resultados.

Com relação ao objeto da análise, realizaram-se levantamentos nas plataformas digitais (Amazon.com, site administradores.com.br e imdb.com), a fim de identificar a melhor referência fílmica para alcançar os objetivos propostos. Por fim, escolheu-se, dentre algumas das opções, o filme “O homem que mudou o jogo” por retratar uma história real de um líder que, se valendo dos estilos de liderança situacional, sob os perfis de líder apoiador,



participativo, diretivo e orientado para resultados, encontrou foco e visão de futuro transformando não só o seu jeito de liderar a equipe, mas influenciou diversas organizações do mundo dos negócios do Beisebol Americano; uma indústria do terceiro setor, de utilidade pública e de repercussão mundial.

Destaca-se que no contexto da análise fílmica, a pesquisa apresentou os estilos de liderança situacional, que se aplicam nas cenas do filme *O Homem que mudou o jogo* sobre a perspectiva de que o Gestor/Líder vai utilizar vários estilos de liderança, a depender do contexto situacional, fato observado na atualidade das organizações públicas, privadas e do terceiro setor, possibilitando maior envolvimento entre os Líderes e seus colaboradores, aprimorando os processos de trabalho e de comunicação entre os setores, com objetivo de garantir maior produtividade e ampliar as competências das organizações, especialmente no Setor Público.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1. Análise Fílmica**

O Filme *Moneyball* ou conforme é conhecido no português “O homem que mudou o jogo” é uma biografia, do gênero drama, esportivo. Foi produzido em 2011, com roteiro de Aaron Sorkin e Steven Zaillian, dirigido por Bennett Miller e lançado em 9 de setembro do mesmo ano, nos Estados Unidos da América (USA).

Baseado em fatos, relata a trajetória do protagonista, Billy Beane, um ex-jogador, descoberto por olheiros com perspectiva de um futuro promissor, mas que não se concretizou devido à ausência de habilidades. Anos depois, ele foi admitido como Gerente Geral do time *Oakland Athletics* que passa por dificuldades financeiras e, sua franqueza e determinação se tornam as principais ferramentas de sua luta contra a cultura convencional e as ações pré-estabelecidas no meio em que se relaciona.

O Filme, embora seja uma produção sobre esporte, o foco é a figura do “Líder” o Gerente Billy Beane, e retrata as características de Liderança exercida pelo protagonista para a mudança de conceitos culturais e implementação de novas estratégias de captação de jogadores, como também a gestão da equipe com recursos escassos e a análise do desempenho para o alcance das metas. A estratégia implantada por ele e seu assistente Peter Brand levou o pequeno *Oakland Athletics* em 2002, mesmo com a menor orçamento perante os times profissionais, a vencer 20 jogos consecutivos, garantindo assim um recorde na liga principal de beisebol americano (Major League Baseball).

O enredo prioriza as conversas entre os personagens, nas quais observa-se atitudes que refletem modelos e estilos de liderança, respaldados no referencial teórico da presente pesquisa. E o desenrolar da trama se dá por meio de trinta e nove cenas (identificadas ao assistir) cujos diálogos expressam as ações adotadas pelo Gerente Billy Beane para transformar a equipe de jogadores com perfis desprezados pelos grandes times, em uma equipe capaz de superar seus limites pessoais e apresentar bons resultados para a organização. Os jogadores são estimulados a desenvolver sua autoconfiança, superar os seus limites e a compreenderem seu papel dentro da equipe, assim percebem sua importância no contexto do jogo fazendo com que haja um rendimento maior do que o esperado.

A partir de então, outros times adotam a mesma estratégia e mudam a forma de analisar as habilidades e competência dos jogadores para formar equipes que se completem e alcancem o objetivo almejado.

#### 4.2. Características dos Personagens

**Quadro 3:** Apresentação dos personagens

Nome do personagem	Papel no Filme	Descrição
Steve	Dono do Time Oakland A's	É o dono do Time Oakland Athletics. Um Líder compreensivo e incentivador. Mantém a confiança na perspectiva de mudanças com potencial que existe no protagonista com os recursos disponíveis.
Billy Beane	Gerente geral do time Oakland A's	É o Protagonista. Gerente Geral do time de Oakland A's. Sua vida pessoal e postura como líder de um time de beisebol é o foco do filme. Ex-jogador de beisebol descoberto ainda jovem por olheiros de um grande time. E após 40 anos, ainda vive as frustrações do passado. Homem visionário, convicto dos seus objetivos, acredita da inovação como método de transformação cultural.
Peter Brand	Assistente de Billy Beane	É um jovem recém-formado, inteligente, introvertido, um gênio, porém inexperiente no mundo do beisebol. Possui amplo conhecimento em estatística e sistema de informação e utiliza-os na análise e planejamento das metas e objetivos da organização.
Art Howe	Técnico do Oakland Athletics	Responsável por desenvolver tecnicamente os jogadores no campo. Considerado o líder na sua área de atuação. Age com insatisfação e não atende as determinações do Gerente, atrapalhando as ações de mudança no time instituídas no planejamento.
David Justice	Jogador	É o jogador mais experiente do time. Tem personalidade forte e se considera melhor do que os demais colegas de equipe. Sua experiência profissional colabora para atuar como liderança dentro da equipe.
Grad Fuson	Membro da Organização	Um dos mais antigos membros da equipe de captação de jogadores. Tem personalidade forte, tradicionalista e age de forma pessimista. Não aceita mudanças organizacionais, sendo demitido, se torna o principal opositor das ideias de Beane

Schott Hatteberg	Jogador	É um ex-jogador de primeira base e receptor que tem problema físico que o impede de ser contratado pelos grandes times. Foi contratado para ocupar um novo posto dentro do time e se destaca pela capacidade de adaptação.
------------------	---------	--

Fonte: Elaborada pela autora com base no filme (2022).

### 4.3. Modelo de Liderança Situacional

As Organizações de todos os setores da economia estão se adaptando para sobreviver em um mundo globalizado. Segundo Pinto (2005) apud (MOURA e TORRES, 2009, p.18), diversos estudiosos têm demonstrado interesse pelo tema liderança. Esse interesse reforça a necessidade de pesquisas que abordem os enfoques nos estilos mais modernos de liderar equipes e organizações. A liderança situacional torna-se uma opção de mudança do ambiente corporativo, onde o líder reconhece ambiente complexo e atua junto ao colaborador, proporcionando o entendimento das suas ações e orientando para o alcance dos resultados, mesmo em momentos difíceis.

Dentre as teorias, a liderança situacional apresentada por Hersey e Blanchard (2007) trata o trabalho e a maturidade psicológica como fatores que influenciam o desempenho do funcionário. Nesse entendimento os colaboradores devem ser tratados de forma diferenciada, pois cada colaborador está em fase de desenvolvimento e exige ações específicas dos líderes para alcançar novos avanços. Assim, foi criado o “Modelo da Liderança Situacional ® II” que orienta os líderes a agir segundo o estágio de crescimento dos colaboradores.

E ainda na concepção dos autores, os Líderes situacionais eficazes têm três competências essenciais: diagnóstico, flexibilidade e parcerias para desempenho. Nenhuma dessas habilidades é particularmente difícil e requer prática. Portanto, desenvolver essas habilidades não significam necessariamente conhecer ou dominar o conceito de liderança situacional.

Outro autor de relevância para o entendimento da liderança é Likert (1975) que se destaca na concepção da Teoria Comportamental, por tratar a gestão como um processo relacional. No seu entendimento, a liderança possui características diferentes, não sendo a mesma em todas as organizações. Portanto, não existem princípios universais que se apliquem a todas as circunstâncias e possibilidades.

#### **4.4. Categorias da Análise Fílmica a partir da Liderança Situacional**

##### **4.4.1 - Líder Apoiador**

O encontro de Billy Beane (o protagonista e gerente geral) com Steve, o “dono do time”, que ocorre na terceira cena do filme, se revela a presença da categoria de “Líder Apoiador”. Ao engrandecer sua equipe pelo empenho e dedicação dispendidos para ganhar o campeonato, reconhecendo o esforço que todos fizeram para atingir o ápice, porém sem sucesso. Em ambos personagens se percebe o perfil de liderança em níveis diferenciados. O “Líder apoiador” adota uma postura de compreensão dos fatos, de preocupação com necessidade da equipe e de tratamento dos subordinados como iguais, motivando o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais.

No contexto da mesma cena, Billy Beane, na condição de liderado, requer mais recursos para melhorar a estrutura do time para a próxima temporada. Em meio a uma crise financeira, é orientado a gerenciar fazendo o melhor possível conforme a estrutura de recursos que a organização pode suportar. Adquirir jogadores de alto custo não é a realidade. Steve comenta: “Somos um time pequeno, você é um gerente pequeno, se contente em não gastar o dinheiro que eu não tenho”. Assim, a substituição de jogador importante para um time é uma das metas desafiadoras que o faz enfrentar muitas adversidades dentro e fora da sua organização. Planejamento de curto, médio e longo prazos com estratégias inovadoras é o caminho para reestruturação da equipe. Steve, se coloca para ajudar no que for possível.

##### **4.4.2 Líder Participativo**

Nesta segunda categoria, “líder participativo”, percebe-se que a liderança se estabelece com participação dos liderados, opinando com sugestões e na tomada de decisão. O referido estilo é percebido quando Billy, na cena cinco, se reúne com um grupo de olheiros da organização com o objetivo é identificar um jogador que tenha qualificação técnica para fazer parte da equipe. Os membros são estimulados a dar opiniões e sugestões quando indagados sobre como resolver o problema enfrentado pela organização e, apesar das soluções não representarem o direcionamento que o Líder entende como sendo o melhor para a equipe, por serem baseadas em cultura tradicional de análise das habilidades e competências, ele entende o posicionamento e sugere que pensem diferente e apresentem ideias mais inovadoras. A insistência no tradicionalismo pela experiência e sabedoria de anos, da parte especificamente de Grady Fuson faz com que Billy aguarde a oportunidade para implementar as mudanças que tem em mente.

O mesmo comportamento de líder participativo é percebido na cena seis em que Billy conhece Peter Brad, enquanto negocia um jogador. Seu olhar observador identifica que o rapaz tem um potencial. E ao sair da dessa reunião o convida para uma conversa, onde deseja entender sua opinião e visão dos negócios do mundo do beisebol. A partir da sua apresentação pessoal, destacando suas habilidades para análise estatística, Peter é contratado como Assessor do Gerente Geral e iniciam uma relação de parceria e confiança. Sua missão inicial, apresentar análise de jogadores e explicar em detalhes a metodologia que aplica.

A inexperiência de Peter, não diminui o potencial de habilidades e de dedicação para alcançar melhorias pessoais e organizacionais. Assim, em outro momento, Billy o encoraja a estar com ele em nova reunião com olheiros e explicar a metodologia que irão implantar na nova gestão do time; a desenvolver competências de liderança e tomar decisões de gestão, quando determina que ele demita um jogador. O Líder que escolhe utilizar o estilo participativo de liderança vai apresentar um comportamento aberto junto a sua equipe, sempre ouvindo opiniões e sugestões, estimulado e encorajando os seus liderados a opinarem nas decisões.

#### **4.4.3 Líder Diretivo**

No estilo “Líder Diretivo” as ações de liderança se assemelham à de um Administrador. Identifica-se a atividade de planejamento junto aos liderados, definindo objetivos e metas para avaliar o desempenho, os padrões de comportamento, as aderências as regras e aos procedimentos.

Observa-se no contexto do longa-metragem Billy Beane acompanhando as etapas do planejamento, orientando a execução das tarefas, supervisionando a equipe visando certificar-se das tarefas realizadas, tomando decisões segundo a visão situacional e por vezes, com atitudes que remetem ao perfil autoritário ou democrático, visando a implementação da mudança almejada, identificar o alto ou baixo nível de comprometimento consigo e com a organização, tudo para o alcance do objetivo principal - ganhar o campeonato.

Na cena doze, o mesmo estilo de liderança se destaca, quando Schott Hatteberg, antigo receptor, esquecido por todos os times, inseguro por conta de problemas físicos, é contratado para atuar em outra posição dentro do time. Billy delega o treinamento e passa a supervisionar o desenvolvimento da habilidade necessária para que o jogador esteja apto a ocupar a primeira base, abandonando sua experiência como receptor.

#### 4.4.4 Liderança orientada para resultados

Na cena dezesseis, Billy e a sua equipe de treinadores avaliam os jogadores após um treino. O técnico Art Hower não sente confiança em Scott para exercer a função à qual foi convocado e sugere a sua substituição. Entretanto, Billy toma a decisão de acreditar no potencial do jogador e orienta que a equipe o treine por duas semanas com objetivo de desenvolver a sua autoconfiança e o comprometimento com os objetivos do time, na busca pelo melhor resultado. O estilo de liderança “Líder orientado” requer a supervisão do líder e feedback contínuo para equipe, pois os liderados ainda não têm total confiança nas suas habilidades. Há espaço para sugestões e informações de melhoria, a equipe está envolvida no processo, mas ainda é o líder quem toma a decisão.

Em decorrência da sequência de derrotas no segundo campeonato, Billy atribui responsabilidade ao Peter Brand de dispensar um jogador que impedia a escalação adequada, por ter a preferência do técnico, com também, de estar mais próximo do time colocando em prática habilidades e atitudes de gerência.

A estratégia é reorganizar o quadro de jogadores e a partir de então iniciar um processo de motivação, autonomia e conscientização das competências para que se reconheçam capazes de levar o time à vitória. Ao instruir sobre a estratégia baseada em números, na busca pela pontuação, os jogadores entendem o seu papel no planejamento e, ainda que não estejam comprometidos, com o apoio do Líder e o monitoramento das ações será alcançado o nível de qualidade exigido para o alcance dos resultados. Trata-se do reflexo da adoção, definição de metas e resultados.

A partir “Liderança orientada para resultados” o líder vai pactuar objetivos desafiadores para o seu grupo de liderados, pois entende que sua equipe está pronta para atuar com alto nível de desempenho. Assim, tem-se na cena dezoito, o filme impactando com o jogo de abertura do campeonato, em primeiro de abril de 2002, momento em que se coloca em prática efetivamente a inovação implementada por Billy e Peter.

Billy assume uma postura se distanciar e confiar aos seus liderados a execução das ações planejadas, delegando à Peter acompanhar o jogo. Dentro do campo, Art Hower, o técnico do time, decide de forma autônoma executar mudanças na posição de jogadores, o que não estava previsto, fazendo o resultado não corresponder a expectativa.

A confiança de um líder em seu subordinado abre caminho para a elevação dos objetivos, possibilitando uma contínua melhoria do desempenho desse colaborador e a comunicação é essencial nesse processo, pois se definirá claramente suas atividades a serem cumpridas.

Destaca-se a essencialidade de entendimento dos objetivos com alta qualidade e todos os envolvidos precisam conhecer claramente suas tarefas e como executá-las, seguindo normas e procedimentos acordados.

Na cena vinte e sete Billy e Peter procuram estar mais próximo dos jogadores, esclarecendo a metodologia para o alcance dos resultados, motivando os jogadores e fazendo com que assumam também o papel de liderança em campo. Foi então, que Justin, o jogador mais experiente, foi convocado a ser exemplo aos demais, por ser inteligente e já ter entendido como está sendo articulada a estratégia do Gerente Geral. Ele passa a ser o jogador referência para o time.

Os trechos sequenciais descrevem os jogadores mais à vontade em ambiente com conversas informais, momentos necessários dentro da organização. Como resultado, Oakland Athletics começou a ganhar, um jogo após outro, 20 consecutivos, chamado de “Onda de Vitórias”. A inovação, utilizada pelo Athletics afetou o mundo dos negócios, o modelo ameaçou os controladores das regras e outros times passaram a utilizar a mesma estratégia filosófica de Billy Beane e Peter Brad para os demais campeonatos.

A proximidade com o papel do administrador releva a importância do estudo e aprofundamento sobre o tema. Atualmente, se busca capacitar os colaboradores, servidores públicos, membros de organizações sociais e políticas para entenderem como um líder se comporta e quais são as suas opções teóricas para utilizar na construção do seu potencial como líder.

Entende-se que o enredo do filme se deu entorno do personagem principal Billy Beane cujo desafio pessoal e organizacional de levar um time Oakland Athletics a vitória modificou a cultura de diversas organizações no mundo do beisebol.

Por fim, ações como motivação, gestão de equipes, capacitação de liderados, ênfase no desempenho, aumento da confiança, estabelecimento de metas e objetivos, estimularam os diversos personagens que se relacionam no enredo, demonstrando que o perfil do Líder predominou na condução estratégica de acordo com a situação e com contexto vivenciado.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na pesquisa realizada pôde-se constatar como os Estilos de Liderança Situacional se apresentam nas cenas (três, cinco, seis, doze, dezesseis e vinte e sete) selecionadas para análise fílmica e, não escassas às vezes, que se percebe a presença também de traços das Lideranças Autocrática, Democrática e Liberal se sobressaindo no contexto em que a figura do protagonista se apresenta.

Estudos confirmam, que um Gestor/Líder não se limita a utilizar apenas um estilo de liderança para exercer a sua Gestão, ao contrário, a Liderança Situacional flexibiliza e permite adaptar o estilo de liderança de acordo com a situação vivenciada.

A pesquisa bibliográfica representou um papel fundamental no aprofundamento sobre o tema, muito citado por pesquisadores e com considerável número de autores e publicações, objetivando utilizar a referência conceitual para o aprofundamento e observância das características identificáveis no objeto do estudo.

Nesse contexto, afirma-se existir um elo entre o objeto de estudo e as características e estilos da Liderança Situacional. Observando-se a forma de influenciar e gerir as pessoas da organização, como em momentos de crise econômica, baixa produtividade e autoestima, explícitos no filme.

O líder é o principal apoiador da equipe, o que entende o momento certo de delegar funções e de confiar tarefas que motive o desenvolvimento de habilidades e competências para alcançar os objetivos individuais e coletivos.

Importante registrar que por trata-se de um estudo observacional indireto, a pesquisa apresenta limitações próprias, visto que a análise do contexto visual é uma formação de pressupostos do observador utilizando-se de procedimentos (observação, coleta de dados, análise e interpretação) que conferem uma experiência individual na análise fílmica.

O Tema Liderança é amplamente estudado, entretanto, restrito no que se refere as publicações disponíveis sobre o tema voltados para Administração Pública. Assim, optou-se por trazer nessa pesquisa algo mais amplo que possibilitou desenvolver o estudo como parâmetro para estabelecer uma conexão entre a Análise fílmica sobre liderança e a Gestão Pública. Sendo como uma das metas, utilizar uma metáfora para apresentar os vários tipos de liderança, bem como refletir como estas são encontradas no âmbito da Gestão Pública.

Diante de todo exposto, a que se destacar que a análise fílmica transcrita nesse artigo tem importância para a compreensão do contexto das relações entre Líderes/Gestores e seus liderados/colaboradores, visto que filmes comerciais vêm sendo muito utilizados para compreensão das relações organizacionais; como também na formação de discentes e na realização de pesquisas científicas e projetos educacionais, contribuindo-se, neste caso, para o entendimento dos estilos de liderança situacional tão vivenciada nas organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

Assim, considerando a experiência primária da autora desse artigo e as restrições acerca de conteúdo sobre o tema voltados para administração pública, sugere-se que outros



pesquisadores se aprofundem mais como forma de complementação para os conhecimentos sobre análise fílmica e liderança situacional no âmbito da Gestão Pública.

Por fim, entende-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado por meio da metodologia utilizada, todavia, ressalta-se, que a mesma não se encerra em si, ao contrário, oportuniza outros pesquisadores realizarem novas pesquisas para contribuir ainda mais para comunidade científica sobre o tema liderança situacional.

## 6. REFERÊNCIAS

ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.

BARROS NETO, João Pinheiro de; SILVA, João Carlos da. *Gestão pública orientada a resultados: central funcional e centro de serviços compartilhados*. Lisboa/Portugal: Chiado Editora, 2014.

BEHNKE, M. T. *Gestão de Pessoas: Artigos reunidos*. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

BERGAMINI, C. W. *Liderança Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BENTO, António V; RIBEIRO, Maria Isabel. **A Liderança escolar a três dimensões: Diretores, Professores e alunos**: leadership. Bragança: Coleção Ideias em Prática, 2013. p.11-12.

BLANCHARD, Ken. et al. *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Bookman, 2007

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral de Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2014.

FLICK, W. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GALATTI, L. R., PAES, R. R., COLLET, C., & SEOANE, A. M. (2018). *Esporte Contemporâneo: Perspectivas para a compreensão do fenômeno*. *Corpoconsciência*, Cuiabá-MT, 22 (January), 115–127

GESTÃO DE PESSOAS: LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS PARA O SETOR PÚBLICO / SANDRO TRESCASTRO BERGUE. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7\\_Livro\\_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%BAblico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%BAblico.pdf). Acessado em 04/03/2023.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HAMPTON, D. R., SUMMER, C. E., WEBER, R. A. Organizational behavior and practice of management. USA: Scott Foresman and Company, 1978, p. 615.

HEINEMANN, K. (2005). Sport and the welfare state in Europe. European Journal of Sport Science, 5(4), 181–188. Disponível em: [http://revistagestaodoesporte.com.br/local/revista/artigos/V5N2/4%20Organizac%CC%A7o%CC%83es%20Esportivas%20no%20Brasil%20-%20Conceitos%20e%20\(des\)%20Entendimentos.pdf](http://revistagestaodoesporte.com.br/local/revista/artigos/V5N2/4%20Organizac%CC%A7o%CC%83es%20Esportivas%20no%20Brasil%20-%20Conceitos%20e%20(des)%20Entendimentos.pdf). Acessado em 09/12/2022.

HOUAISS, A., VILLAR, M. S., FRANCO, F. M. M. (2009). Minidicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva

HUNTER, J. (2004 p.25). O monge e o executivo: uma história sobre a liderança. São Paulo: Sextante.

HUNTER, J.C. Como se tornar um líder servidor. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. O desafio da liderança - como conseguir feitos extraordinários em organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1991, p. 34.

KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. Op. cit., p. 117.

LAPIERRE, L. Imaginário, Administração e Liderança. In: BERGAMINI, C., CODA, R. Op. cit. p. 129.

LEITE, N. R. P., LEITE, F. P. (2010). A linguagem fílmica na formação e no fortalecimento de grupos, equipes e times de trabalho: aplicações do estudo observacional. REGE - Revista de Gestão da USP, 17(1), 75-97. São Paulo: FEA-USP.

LEITE, N. R. P., LEITE, F. P., NISHIMURA, A. T., CHEREZ, R. L. (2010). Educação tutorial: revitalizando ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração. FACES - Revista de Administração, 9(4), 87-104. Belo Horizonte.

LIKERT, R. A Organização Humana. São Paulo: Atlas, 1975. MCGINN, C.; WILSON, B. C. An instrument for assessing group maturity levels - Based on hersey and blanchard's situational leadership theory. Organizational Training and Development University of Rhode Island, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/7YDY5jfsNNkrxrYddgZHZPg/?lang=pt>. Acesso em: 09/12/2022.

MOURA, M. R.; TORRES, P. B. Contribuições da liderança situacional para as organizações. 2009. 89 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Programa de Pós-Graduação do Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

MAXIMIANO, Antônio. Introdução à administração: Liderança. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

O HOMEM que mudou o jogo. Direção de Bennett Miller. Produção de Mark Bakshi, Michael de Luca, Rachael Horovitz, Andrew S. Karsch, Alissa Phillips, Brad Pitt, Scott Andrew Robertson e Scott Rudin. Realização de Michael Lewis. Roteiro: Aaron Sorkin e Steven Zaillian. Música: Mychael Danna. Usa: ©2011 Columbia Pictures Industries, Inc. All Rights Reserved, 2011. (133 min.), HD, son., color

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SIMS JUNIOR, H. P.; FARAJ, S.; YUN, S. When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. Kelley School of Business, Indiana University, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/7YDY5jfsNNkrxrYddgZHZPg/?lang=pt>. Acesso em: 09/12/2022.

WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. S. O Papel da Liderança na Eficácia das Equipes de Trabalho. Revista Gestão & Tecnologia, 2013, vol. 13, n. 01, pp. 177-204.

YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. Liderança nas Organizações. Colloquium Humanarum, 2015, vol. 12, pp. 86-93