



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

FRANCISCA ESTELA NATÁLIA SOUTO DA SILVA

EMPREENDEDORISMO E LIDERANÇA NO FILME “ARREMESSO DE OURO”

**FORTALEZA
2019**

FRANCISCA ESTELA NATÁLIA SOUTO DA SILVA

EMPREENDEDORISMO E LIDERANÇA NO FILME “ARREMESSO DE OURO”

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S58e Silva, Francisca Estela Natália Souto da.
Empreendedorismo e liderança no filme "Arremesso de Ouro" / Francisca Estela Natália Souto da Silva. – 2019.
38 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração,
Fortaleza, 2019.

Orientação: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado.

1. Empreendedorismo. 2. Liderança. 3. Análise fílmica. 4. Arremesso de Ouro. I. Título.

CDD 658

FRANCISCA ESTELA NATÁLIA SOUTO DA SILVA

EMPREENDEDORISMO E LIDERANÇA NO FILME “ARREMESSO DE OURO”

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado

Aprovada em: 11/06/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Márcia Zabdiele Moreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

A Deus por me permitir superar as dificuldades e concluir este trabalho.

Ao meu esposo que sempre me incentivou e apoiou.

À minha família que nunca me deixou desistir.

Ao Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo por me dar a orientação inicial deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado por me dar a atenção necessária a conclusão dessa etapa.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o processo empreendedor e a atuação do líder para o alcance das metas a partir de um estudo observacional do filme “Arremesso de Ouro”. Tem como objetivos específicos identificar no filme as características empreendedoras, as etapas do processo empreendedor e os traços, comportamentos e estilos de liderança presentes em JB Bernstein na busca de um novo mercado e na implantação de um novo processo de aquisição de jogadores. É realizada inicialmente uma revisão teórica sobre empreendedorismo e liderança a fim de embasar a pesquisa documental e realizar a análise do filme através de uma abordagem qualitativa. Nesta análise são identificados os traços, comportamentos e estilos de liderança utilizados por J.B. Bernstein, o empreendedor e líder, possibilitando a percepção de diferentes estilos utilizados de acordo com a situação e subordinado. Conclui-se então que, em consonância com a teoria, para eficácia do empreendimento não há a real necessidade de possuir todos os requisitos elencados para o líder, alguns deles podem ser delegados. E quanto ao estilo de liderança, o líder pode ter um que predomine, no entanto, ele pode mudar de acordo com o subordinado e a urgência da ação. Dessa forma o empreendimento alcança seu objetivo de forma única, não possuindo fórmulas de sucesso.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Liderança. Análise fílmica. Arremesso de Ouro.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo general analizar el proceso emprendedor y la actuación del líder para el logro de las metas a partir de un estudio observacional de la película "Lanzamiento de Oro". Tiene como objetivos específicos identificar en la película las características emprendedoras, las etapas del proceso emprendedor y los rasgos, comportamientos y estilos de liderazgo presentes en JB Bernstein en la búsqueda de un nuevo mercado y en la implantación de un nuevo proceso de adquisición de jugadores. Se realiza inicialmente una revisión teórica sobre emprendedorismo y liderazgo a fin de basar la investigación documental y realizar el análisis de la película a través de un abordaje cualitativo. En este análisis se identifican los rasgos, comportamientos y estilos de liderazgo utilizados por J.B. Bernstein, el emprendedor y líder, posibilitando la percepción de diferentes estilos utilizados de acuerdo con la situación y subordinado. Se concluye entonces que, en consonancia con la teoría, para la eficacia del emprendimiento no hay la real necesidad de poseer todos los requisitos enumerados para el líder, algunos de ellos pueden ser delegados. Y en cuanto al estilo de liderazgo, el líder puede tener uno que predomine, sin embargo, él puede cambiar de acuerdo con el subordinado y la urgencia de la acción. De esta forma el emprendimiento alcanza su objetivo de forma única, no poseyendo fórmulas de éxito

Palabras clave: Emprendedor. Liderazgo. Análisis fílmico. Lanzamiento de oro.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Agrupamento das competências empreendedoras	13
Quadro 2 – Traços dos líderes.....	18
Quadro 3 – Processo empreendedor segundo Drucker.....	29
Quadro 4 – Características empreendedoras de JB	30
Quadro 5 – Requisitos do líder.....	32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	Empreendedorismo: o empreendedor e o processo de empreender	10
2.2	Liderança.....	15
2.2.1	Estilos de liderança	20
2.2.1.1	Abordagem comportamental	20
2.2.1.2	Abordagem contingencial	21
3	METODOLOGIA.....	25
4	RESULTADOS.....	27
4.1	Apresentação do filme	27
4.2	Análise dos dados do filme	29
5	CONCLUSÃO.....	35
	REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

Empreendedorismo, de acordo com Fróes e Melo Neto (2002, p. 9 apud SANTOS et al., 2015, p. 3), é

“...um processo dinâmico pelo qual indivíduos identificam ideias e oportunidades econômicas e atuam desenvolvendo-as, transformando-as em empreendimentos e, portanto, reunindo capital, trabalho e outros recursos para a produção de bens e serviços”.

O empreendedor é o responsável pela identificação da oportunidade, gerar um valor e tornar este negócio em um empreendimento eficaz. Segundo Dornelas (2008), o empreendedor é aquele que se antecipa dos fatos e possui uma visão futura da organização fazendo as coisas acontecerem.

A liderança de acordo com Daft (2010, p. 683) é a “capacidade de influenciar pessoas em direção ao alcance das metas organizacionais”. E segundo Hitt, Miller e Cotella (2007) é um processo com o objetivo de direcionar e influenciar a pessoas ou grupos a fim de alcançar seus objetivos.

Liderar de acordo com Lacombe e Heilborn (2008, p. 349) é:

“Conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão de futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios.”

Os Estados Unidos podem ser considerados como um exemplo a ser seguido quanto a empreendedorismo, não por possuir uma variedade de exemplos de empresas de sucesso como a Ford, Apple e Microsoft e nos dias atuais a Netflix, Facebook e Uber, mas por se encontrar em terceiro lugar na classificação dos melhores países a se empreender em 2019, de acordo com o levantamento realizado pela US News que revela dados da pesquisa realizada a partir da parceria entre o Grupo BAV e a Wharton School da Universidade da Pensilvânia. De acordo com a mesma pesquisa a Índia se encontra em vigésima nona colocada.

Para a realização desta monografia foi escolhido o filme “*Arremesso de Ouro*” que trata de uma história real sobre JB Bernstein, dono de uma agencia de jogadores nos Estados Unidos. Ele agarra a oportunidade de um investidor com interesse no mercado asiático e o propõe investir na ideia de disseminar o beisebol na Índia.

Dessa forma é levantado um problema: como se deu o processo empreendedor de JB Bernstein e sua atuação como líder?

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o processo empreendedor e a atuação do líder para o alcance das metas. Para tanto, será utilizado o filme “Arremesso de Ouro”, que expõe as dificuldades do empreendedor na busca de um novo mercado e na implantação de um novo processo. Dessa forma aproxima fatos do cotidiano ao aprendido didaticamente.

Tem como objetivos específicos identificar no filme:

- a) As características empreendedoras de JB no filme “Arremesso de Ouro”;
- b) As etapas do processo empreendedor realizado por JB; e
- c) Os traços, comportamentos e estilos de liderança presentes em JB Bernstein.

A relevância desse trabalho está na análise de um caso no qual a ação empreendedora acontece em um negócio que trabalha com o curto prazo para a lapidação dos garotos ganhadores devendo o líder agir de diferentes formas para atingir seus objetivos. Essa análise é de grande importância para melhor percepção, de administradores e futuros empreendedores, das ações que um empreendedor e líder deve realizar para atingir seus objetivos.

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa do tipo documental, a partir da análise fílmica de “Arremesso de ouro”, onde foram analisados o processo empreendedor e a liderança de JB Bernstein para o alcance do sucesso do empreendimento.

A monografia apresenta cinco seções: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e conclusão. Na primeira é realizada a apresentação do trabalho e os objetivos a serem alcançados. Na segunda são conceituados o empreendedorismo e o empreendedor, assim como descrito o processo empreendedor. Nesta mesma seção se conceitua a liderança e elenca seus traços e estilos. Na terceira, metodologia, descreve o método de pesquisa utilizada. Na quarta seção, resultados, são analisados os resultados obtidos a partir do confronto entre o referencial teórico e os dados percebidos no filme quanto ao processo empreendedor e a liderança realizada por JB Bernstein. Na quinta e última seção é realizada a conclusão, na qual são expostas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados os conceitos de empreendedorismo, de empreendedor e é descrito o processo de empreender. São elencadas as características ou competências empreendedoras, as fases do processo de empreendedor, assim como são caracterizados os requisitos inerentes ao líder, seus traços, habilidades, comportamentos e estilos de liderança.

2.1 Empreendedorismo: o empreendedor e o processo de empreender

Segundo Dornelas (2008), empreendedorismo é o envolvimento conjunto de pessoas e processos que transformam ideias em oportunidade, o que permite a eliminação de barreiras culturais e comerciais, pois a competição econômica impõe aos empresários a adoção de novos paradigmas e permite a geração de riquezas na sociedade. Conforme Baggio e Baggio (2014, p. 26):

O empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do auto-conhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas.

Então empreendedorismo é a percepção da oportunidade pelo empreendedor, que se utiliza do conhecimento e da intuição para transformar ideias a partir da admissão de novos paradigmas.

Para Kirzner (1973, apud DORNELAS, 2008), empreendedor é aquele que em um ambiente de caos, identifica uma oportunidade. Segundo Gurgel (2015) o empreendedor é aquele que constantemente cria produtos, novas formas de produzir e novos processos de forma a destruir e reconstruir a ordem econômica.

Ainda de acordo com Dornelas (2008), os empreendedores possuem certas características e atributos pessoais que aliados a características sociológicas e ambientais permitem a criação de um novo empreendimento.

As características elencadas por Dornelas (2008) são descritas abaixo:

- a) ser visionário: possui uma visão futurista do negócio além da habilidade de pôr em prática;
- b) saber tomar decisões: tem segurança, tomam as decisões corretas no momento propício e implementam as ações com rapidez;

- c) fazer a diferença: transformam ideias em realidade agregando valor aos produtos e serviços que inserem no mercado;
- d) explorar ao máximo as oportunidades: a partir de um fato percebido por todos, mas sem capacidade de ter ideias praticas, o empreendedor a percebe e transforma em oportunidade a partir de dados e informações. Identifica oportunidades devido sua curiosidade e atenção às informações;
- e) ser determinado e dinâmico: implementam suas ações com determinação, enfrentando adversidades e obstáculos a fim de atingir seus objetivos. São dinâmicos e não se conformam com rotinas;
- f) ser dedicado: dedicam-se completamente ao trabalho, são incansáveis e continuam mesmo quando encontram problemas;
- g) ser otimista e apaixonado pelo trabalho: o otimismo permite que vejam o sucesso em detrimento ao fracasso e o amor pelo trabalho é o combustível para torna-los cada vez mais determinados no alcance de seus objetivos e faze-los vencedores;
- h) ser independente e construtor do próprio destino: desejar seguir o próprio caminho, ser seu próprio chefe e gerar empregos;
- i) ser líder e formador de equipes: é respeitado e adorado por saber valorizar, estimular e recompensar os funcionários, os transformando em um time. Sabem também realizar boas escolhas quanto aos componentes da equipe e que realizam assessoria em que possuem menor conhecimento;
- j) ser bem relacionado: possuir uma rede de contatos que o auxilie junto a clientes e fornecedores;
- k) organização: sabem adquirir e alocar seus recursos na busca do melhor desempenho;
- l) realiza um bom planejamento: planejam cada fase do negócio como o plano de negócios, apresentação para o investidor e estratégias de marketing;
- m)possuir o conhecimento: tem o desejo contínuo de aprender, pois sabe que seu êxito está ligado diretamente ao conhecimento que possui sobre o ramo do negócio que segue;

- n) assumir riscos calculados: assume riscos que saiba gerenciar, avaliando as reais chances de sucesso; e
- o) criar valor para a sociedade: o valor é criado com a geração de empregos, movimentos na economia e inovação, utilizando a criatividade para solucionar e melhorar a vida das pessoas.

De acordo com os estudos de Jeffrey Timmons e J.A. Hornaday, pesquisadores renomados quanto a empreendedorismo, Gurgel (2015) cita os comportamentos empreendedores descritos a seguir:

- a) Possui iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.
- b) É perseverante e tenaz.
- c) Aprende com resultados negativos.
- d) É dedicado e incansável na busca dos objetivos.
- e) Fixa de metas e as alcança.
- f) Diferencia-se.
- g) Descobre nichos.
- h) É comprometido.
- i) Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.
- j) É um líder.
- k) É orientado para resultados, para longo prazo.
- l) Conhece o ramo em que atua.
- m) Aprende indefinidamente.
- n) Assume riscos moderados.
- o) É inovador e criativo.

Gurgel (2015) ressalta que esses comportamentos são empregados de acordo com a necessidade, de acordo com a situação. No entanto, existem quatro comportamentos que, segundo os pesquisadores Covin e Slevin, de acordo com Gurgel (2015), sintetizam a realidade empreendedora: a predisposição para agir, percepção de identificar oportunidades, propensão de assumir riscos e a persistência em inovar.

Baggio e Baggio (2014) citam algumas características, de acordo com diferentes autores, que são comumente percebidas em empreendedores. Veja o quadro 1.

Quadro 1 – Agrupamento das competências empreendedoras

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	CONCEITO	AUTORES
Aproveitar Oportunidades	É a competência que esta atrelada a identificação e avaliação de novos negócios ou produto, como o próprio nome já diz, oportunidade.	PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2003. LENZI, 2008.
Capacidade de correr riscos	Capacidade de avaliar situações de risco, manipulá-las e buscar soluções, elas podem surgir em diversas situações e em qualquer ambiente.	
Relacionamento e Rede de contatos	Capacidade de criar uma imagem que transmita confiança; age para ter um bom relacionamento comercial. Busca pessoas chaves para manter seus contatos ativos.	
Estratégias, planejamento e Metas	Cria e elabora estratégias de crescimento, traça metas alcançáveis e realistas a curto, médio e longo prazo.	
Administrativas e busca de informações	Capacidade de alocar talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Busca incessantemente informações de atualizações mercadológicas, clientes, fornecedores e concorrentes.	
Know-how ou conhecimento	Em uma tradução simples significa “saber-fazer”, ou seja, o conhecimento. Know-how são um conjunto de conhecimentos e técnicas (fórmulas, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc.)	VICENZI; BULGACOV, 2013; CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014 SPENCER; SPENCER, 1993 GONÇAVES FILHO; GONÇALVES; VEIT, 2007; CAMARGO; MACIEL, 2010
Comprometimento, Persistência e Resiliência.	A questão do comprometimento é elencada de duas formas pelos autores, alguns autores tratam como o comprometimento pessoal, o esforço do empreendedor com a sua ideia e/ou tarefa. Por outro lado, outros autores tratam da habilidade de manter a dedicação e persistência em situações adversas.	MINELLO, 2010. PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2003. LENZI, 2008.
Qualidade e Eficiência	Eficiência é a qualidade daquilo ou de quem é competente, que realiza de maneira correta as suas funções. A eficiência é uma característica positiva, principalmente como parte do perfil de profissionais que desejam obter sucesso em suas áreas de atuação.	LENZI, 2008.
Independência e Autoconfiança	Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio. Autoconfiança é a convicção que uma pessoa tem, de ser capaz de fazer ou realizar alguma coisa.	

Fonte: Borges e Moreira (2017, p 12)

No quadro 1, as competências ou características elencadas por Borges e Moreira (2017) reafirmam as descritas por Dornelas (2008), sendo estas as principais características necessárias para o empreendedor atingir o sucesso em seu negócio.

De acordo com Drucker (1987), os empreendedores criam algo diferente, novo, eles transformam e mudam valores, ou seja, são responsáveis pelo processo de empreender.

Segue a descrição deste processo nas quatro fases listadas abaixo, ainda segundo Drucker (1987):

- a) Identificação e avaliação da oportunidade: esta é a fase da percepção e da abrangência da oportunidade, onde ocorre a identificação dos valores percebidos e reais, dos riscos e retornos e a situação dos competidores.
- b) Desenvolvimento de um plano de negócios: no qual a empresa é conceituada, incluído a estratégia de negócio, mercado, competidores, como gera receitas e cresce.
- c) Determinação e captação de recursos: quando decidem a forma que irão buscar o investimento necessário, podendo ser pessoais, capitalistas de risco, banco, governo ou incubadoras e
- d) Gerenciamento da empresa: no qual é determinado o estilo de gestão, identificado os problemas atuais e potenciais e implementado um sistema de controle.

Para realizar este processo, o empreendedor deve possuir, segundo Dornelas (2008), habilidades em três áreas: técnicas, gerenciais e pessoais. Quanto a habilidades técnicas Dornelas (2008) afirma que ele deve possuir uma boa escrita, ser bom ouvinte e captar informações, saber liderar, trabalhar em equipe e ter know-how técnico em sua área de atuação. De acordo com Hisrich e Peter (2004, p. 39, apud Baggio e Baggio, 2014) deve ter uma boa redação e saber falar em público, monitorar o ambiente, realizar uma administração comercial técnica, utilizar tecnologias, possuir um bom relacionamento interpessoal, ser bom ouvinte e organizado, saber construir uma rede de relacionamentos, ter estilo administrativo, realizar treinamento e trabalhar em equipe.

Nas gerenciais, para Dornelas (2008), estão inclusas a criatividade, saber gerenciar e ser bom negociador. Já para Hisrich e Peter (2004, p. 39, apud Baggio e

Baggio, 2014) estas habilidades, também consideradas administrativas, são a de planejar e determinar metas, tomar decisões, gerenciar as relações humanas, de marketing, finanças, contabilidade, administração, controle e negociação, lançar o empreendimento e administrar o crescimento.

Nas habilidades pessoais, de acordo com Dornelas (2008), o empreendedor deve ser inovador, ter capacidade e coragem de assumir riscos, ser persistente e um líder visionário. Segundo Hisrich e Peter (2004, p. 39, apud Baggio e Baggio, 2014) ele deve possuir autocontrole e controle disciplinar, correr riscos, inovadora, orientada para mudanças, ser insistente, líder visionário e ter a habilidade de administrar mudanças.

Será focada neste trabalho a atuação do líder no processo de gestão a fim de tornar o negócio lucrativo.

2.2 Liderança

Newstrom (2008, p 157) conceitua liderança como “[...] o processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem entusiasticamente para a obtenção de determinados objetivos.” Ou seja, influencia os outros a fim de que, de forma voluntária, possam coordenar e direcionar ações para a obtenção de metas e objetivos.

Vecchio (2008) define liderança como um processo no qual o líder tenta persuadir os membros da organização para que realizem algo que deseja. É um processo de influência.

Para Kotter (1992), a liderança eficaz tem a capacidade de mover as pessoas no caminho do melhor e verdadeiro interesse a longo prazo, sem desperdício de recursos, sem levar pessoas ao precipício e sem desenvolver o lado ruim da sua natureza. Para que seja proporcionada uma liderança eficaz, de acordo com Kotter (1992), são enumerados seis requisitos inerentes ao líder: a motivação, os valores pessoais, suas capacidades e habilidades, a reputação e o registro de suas ações, bom relacionamento na organização e no setor que trabalha e por fim o conhecimento do setor e da empresa.

Segundo Kotler (1992), a motivação, o primeiro requisito do líder, se dá quando o indivíduo ou a equipe com garra e determinação realiza os desejos do líder.

Segundo Hitt, Miller e Cotella (2007) o desempenho de uma pessoa é o resultado da função da capacidade e motivação, ou seja, duas pessoas igualmente motivadas trazem resultados distintos, assim como, quando possui a mesma motivação, mas com capacidades diferentes. No entanto, mesmo possuindo motivação e capacidades iguais, revelam que o desempenho ainda pode ser diferente devido a fatores ambientais que influenciam na função. Hitt, Miller e Cotella (2007, p. 164) definem então motivação como:

Forças oriundas do interior de uma pessoa, que são responsáveis em parte pelo direcionamento, pela intensidade e pela persistência intencionais dos esforços da pessoa, orientados para o alcance de objetivos específicos que não dependam de capacidades nem de demandas externas.

Então devido aos diferentes níveis de capacidade e motivação, o líder deve buscar suprir as necessidades individuais, de acordo com cada subordinado, a fim de motiva-lo.

De acordo com Kotler (1992), o segundo requisito, de valores pessoais é a necessidade de valorização dos componentes do grupo. No terceiro, são elencadas as capacidades e habilidades inerentes ao líder, como ter bom senso, capacidade analítica e de julgamento e habilidades interpessoais como empatia e sensibilidade com as pessoas. O quarto requisito é quanto a reputação e o registro de realizações, onde para ser líder deve ter um histórico de bons resultados nas suas ações e atividades. O quinto é a necessidade de o líder ser bem relacionado na empresa e no setor onde trabalha, ou seja, ter bom relacionamento com seus superiores, colegas e subordinados. O sexto e último requisito é que o líder deve possuir conhecimento do setor e da organização, conhecer o mercado, a concorrência, o produto, assim como conhecer a empresa, o interesse dos principais executivos e a cultura organizacional.

Um executivo com todos esses requisitos é bastante raro, segundo Kotter (1992), o comum é que possuam habilidades mais desenvolvidas em algumas áreas como as intelectuais ou interpessoais que em outras.

Para Cohen e Fink (2003) líderes eficazes são altamente responsáveis, persistentes em alcançar seus objetivos e completar tarefas, assumem riscos e

aceitam as consequências da ação e tomada de decisões. Algumas características empreendedoras expostas por Dornelas (2008) como ser dedicado, determinado e dinâmico, assumir riscos calculados, ser otimista e apaixonado pelo trabalho se assemelham com as do líder eficaz.

Segundo Newstrom (2008), devido uma preocupação em identificar traços de liderança, eles são divididos em dois grupos: o primeiro é dos traços primários, considerados fundamentais ao desempenho do líder, o alto nível de motivação pessoal, a vontade de ser líder, ser íntegro e autoconfiante; já o segundo, com traços considerados secundários, o líder deve ter capacidade cognitiva, compreender o negócio, ser carismático, criativo, original, ter flexibilidade e possuir afetividade positiva.

De acordo com Hitt, Miller e Cotella (2007), os importantes traços da liderança são divididos em seis traços centrais:

- a) Impulso: é a motivação do líder para a realização. A persistência e iniciativa permitem que os líderes continuem agindo em períodos desafiadores se comprometendo com um comportamento a fim de atingir os objetivos da organização;
- b) Motivação para liderança: é o desejo de influenciar os outros, assumindo responsabilidades e conquistando poder na busca dos interesses da organização;
- c) Honestidade e integridade: são traços que geram nos subordinados o sentimento de confiança no líder, pois eles se mantêm firmes no que dizem e realizam;
- d) Autoconfiança: quando o líder, ao ter confiança em suas ações, demonstra essa confiança aos outros. Eles são resilientes, tem boa reação diante do estresse, permanecendo equilibrado e demonstrando emoções devidas;
- e) Capacidade cognitiva: capacidade de interpretar informações e trabalhar em ambientes instáveis;
- f) Conhecimento sobre o negócio: permite ao líder tomar decisões de forma mais acertada, percebendo antecipadamente os problemas e compreendendo o resultado das ações realizadas.

As organizações investem cada vez mais, de acordo com Gibson et al (2006), em tempo e recursos para realizar a identificação e o desenvolvimento de

líderes eficazes, a partir da percepção de traços intelectuais, emocionais e físicos encontrados.

Quanto a capacidade, Gibson et al. (2006) afirmam que algumas capacidades e habilidades são comuns a líderes eficazes, a primeira é a inteligência que, medida a partir de testes de QI, percebeu-se superior no líder, ela é necessária para o julgamento, a formação do conhecimento e a fluência verbal; a segunda é a capacidade de lidar com as pessoas, uma habilidade interpessoal que necessita de capacidade de persuasão, delicadeza e diplomacia e a terceira é a capacidade de supervisão que permite que os subordinados realizem o trabalho ao traçar metas, planejar, designar a pessoa correta para realização da tarefa e acompanhar os resultados.

Os traços de personalidade, de acordo com Gibson et al. (2006), que se associam a eficácia do líder são atenção, nível de energia, tolerância ao estresse, maturidade emocional, integridade emocional e autoconfiança.

Quanto aos traços motivacionais, Gibson et al. (2006) denominam a orientação de poder socializado, onde o líder se motiva ao utilizar do poder de forma socialmente aceitável para fins construtivos, é motivado também pela alta necessidade de realização, ou seja, se sente mais motivado a alcançar seu objetivo que interagir com as pessoas, tendo baixa necessidade de afiliação.

Quadro 2: Traços dos líderes

TRAÇOS	Capacidade	Personalidade	Motivação
AUTORES			
Kotler (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades e habilidades • Reputação e registro de suas ações • Conhecimento do setor e da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores pessoais • Bom relacionamento na organização e setor onde trabalha 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação
Hitt, Miller e Cotella (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade cognitiva • Conhecimento sobre o negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidade e integridade • Autoconfiança 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso • Motivação para liderança
Gibson et al. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligência • Habilidade interpessoal • Capacidade de supervisão 	<ul style="list-style-type: none"> • Atenção • Nível de energia • Tolerância ao estresse • Maturidade emocional • Integridade pessoal • Autoconfiança 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação de poder socializado • Necessidade de realização • Baixa necessidade de afiliação

Fonte: adaptado de Gibson et al. (2006)

No quadro 2, os requisitos ou traços do líder, alocados de acordo com a orientação seguida por Gibson et al. (2006), mostra que os traços elencados por cada autor se confirmam, ressaltando a importância do traço percebido. Quanto a capacidade, o conhecimento do negócio. Quanto à personalidade, a integridade pessoal. Quanto à motivação, a necessidade de realização.

No entanto, para Cohen e Fink (2003), na liderança efetiva, apenas alguns desses traços podem ser necessários, pois, diferentes tarefas e subordinados podem exigir um comportamento diferente de um líder. Hitt, Miller e Cotella (2007) ressaltam que os traços elencados para o líder também podem ser aprendidos ou desenvolvidos, a fim de que sejam implantadas ações para que a liderança seja bem sucedida.

Para o alcance do sucesso, de acordo com Newstrom (2008), o líder precisa trabalhar com as variáveis de liderança, seguidores e situação em que está inserido, buscando determinar o comportamento a ser implantado para o estímulo e alcance de objetivos.

Newstrom (2008) ainda ressalta que apesar de possuir esses traços, eles não garantem uma liderança de sucesso. Apesar de possuírem estas competências algumas pessoas podem optar por não demonstrar estes traços, enquanto outras não têm a oportunidade de demonstrar apesar de possuir o desejo de usá-las.

Newstrom (2008) afirma que a liderança bem-sucedida tem maior dependência do comportamento, de habilidades e ações necessárias que dos traços pessoais.

A habilidade técnica, por exemplo, de acordo com Newstrom (2008), é de grande importância nas fases operacionais onde é necessário maior conhecimento quanto aos processos e técnicas. A habilidade humana envolve comportamentos como a motivação, atenção, sensibilidade e realização de feedback, por exemplo. Ela lida com o desenvolvimento do trabalho em equipe para alcançar seus objetivos de forma eficaz. Segundo Newstrom (2008), esta habilidade transmite, a partir dos comportamentos, uma preocupação com os funcionários, ela é considerada mais importante que recompensas monetárias.

Já a habilidade conceitual de suma importância nos cargos de mais alta hierarquia, de acordo com Newstrom (2008), lida com ideias para planejamento de longo prazo. A importância de cada habilidade cresce a partir da elevação do nível hierárquico.

Na subseção a seguir são elencados e conceituados os estilos de liderança de acordo com as abordagens comportamental e contingencial que segundo Newstrom (2008) são respectivamente orientadas para tarefa ou pessoas e de acordo com a situação.

2.2.1 Estilos de liderança

São as formas na qual os líderes tomam suas decisões e as implicações na produtividade e satisfação dos subordinados, de acordo com Wagner e Hollenbeck (2012). Os estilos de liderança refletem, segundo Newstrom (2008), de forma implícita ou explícita a visão do líder, frente as competências dos subordinados. Estes estilos são percebidos de acordo com duas abordagens, a comportamental orientada para tarefa ou pessoas e a abordagem contingencial na qual os modelos são criados para que, de acordo com a situação, o estilo mais eficaz seja implantado.

2.2.1.1 Abordagem comportamental

Wagner e Hollenbeck (2012) subdivide o estilo do líder, de acordo com a abordagem comportamental, em três tipos. Liberal, considerado como a abdicação da liderança, onde o grupo tem total liberdade na realização das tarefas. Com este estilo o líder acaba não possuindo informações necessárias o impedindo de alcançar resultados positivos em desempenho e satisfação.

Autoritário, centralizando a tomada de decisão. De acordo com Newstrom (2008), este estilo de liderança é considerado negativo por agir através de ameaças e punições, reprovada por muitos funcionários quando extremada por causar medo e frustração, gerando altos índices de rotatividade e absenteísmo.

No entanto também pode parecer positiva, segundo Newstrom (2008), pois permite que as decisões sejam tomadas de forma rápida, podem possuir funcionários menos competentes, diferente da liberal os funcionários têm segurança na tarefa a ser realizada, pois foi imposta pelo líder. E a democrática, onde o líder auxilia seu grupo a tomar suas próprias decisões.

Apesar de pesquisas indicarem que há preferência pelo líder democrático normalmente o líder se utiliza dos três estilos de liderança, no entanto um deles é dominante.

2.2.1.2 Abordagem contingencial

Quanto à abordagem contingencial serão vistos os estilos referentes ao modelo de tomada de decisão de Vroom-Yetton de acordo com Newstrom (2008) e Vecchio (2008). Assim como a teoria trajetória-meta de acordo com Vecchio (2008), também chamada de caminho-meta por Daft (2010) e de caminho-objetivo por Wagner e Hollenbeck (2012).

No estilo de tomada de decisão Vroom-Yetton, de acordo com Newstrom (2008), é realizada uma análise do problema estruturado a partir de uma árvore de decisão que conta com questões como: qualidade da decisão referente a custos, informações e estruturação do problema, a aceitação dos funcionários quanto à probabilidade de ocasionar conflitos, o comprometimento necessário e o alinhamento das metas sugeridas para solucionar o problema com as da organização.

Segundo Newstrom (2008), os estilos de liderança podem ser escolhidos de acordo com a forma em que os funcionários estão dispostos geograficamente, o tempo necessário para a tomada de decisão e o desenvolvimento pessoal dos subordinados. A partir da análise e considerações tomadas, de acordo como Newstrom (2008), pode então ser realizada a escolha do estilo de liderança de acordo com os modelos citados abaixo:

- a) Autocrático I: o líder toma a decisão ou soluciona o problema apenas com as informações disponíveis no momento;
- b) Autocrático II: a tomada de decisão é realizada após a obtenção de informações com os subordinados, não sendo necessário informá-los do problema;
- c) Consultivo I: de forma individual o líder compartilha o problema com os subordinados, obtém ideias e sugestões e então a decisão é tomada, podendo ou não refletir influência dos subordinados;

- d) Consultivo II: ao realizar uma reunião em grupo, o problema é compartilhado e o líder recebe ideias e soluções para então tomar a decisão e
- e) Grupal II: além de compartilhar o problema com o grupo, o líder se comporta como um facilitador na discussão para gerar alternativas para solucionar o problema em comum acordo com o grupo.

A partir da descrição dos modelos, percebe-se que os estilos autocráticos são problemas que necessitam de uma rápida resposta do líder, enquanto os consultivos e grupal se importam com o crescimento dos funcionários.

Vecchio (2008) descreve os cinco estilos, desde o altamente autocrático ao incrivelmente participativo, como segue:

- a) Autocrático I: problema é solucionado pelo líder, a partir de informações já existentes.
- b) Autocrático II: o problema é resolvido pelo líder, após a busca por informações adicionais colhidas dos subordinados.
- c) Consultivo I: há um compartilhamento do problema de forma individual com subordinados, na busca de ideias e sugestões para solucionar o problema. A decisão é tomada pelo líder.
- d) Consultivo II: o problema é compartilhado em um grupo com subordinados e compete ao líder decidir se sua decisão reflete ou não a contribuição deles
- e) Grupo: o líder age como mediador ao reunir um grupo de subordinados, ele direciona e foca a discussão sem impor sua vontade ao grupo.

Para que haja uma escolha apropriada de cada estilo, de acordo com Vecchio (2008), devem ser respondidas sete perguntas. As três primeiras de acordo com a qualidade da decisão e cinco quanto à aceitação dos subordinados.

A teoria do caminho-objetivo que segundo Wagner e Hollenbeck (2012) tem como propósito a motivação dos subordinados, fazendo compreender o que precisa ser feito, as metas a serem alcançadas e o caminho para atingi-las. Com isso são propostos quatro estilos de liderança:

- a) Liderança diretiva: onde são distribuídas as tarefas e esclarecidas as metas a serem alcançadas a partir de um caminho traçado. É

característica de um líder autoritário não havendo participação dos subordinados na tomada de decisão;

- b) Encorajadora: o líder busca a criação de um ambiente agradável. Sendo amistoso e acessível demonstra preocupação com o bem-estar dos funcionários;
- c) Participativa: o líder se utiliza de sugestões dos subordinados para a tomada de decisão e
- d) Orientada para a realização: são estabelecidas pelo líder altas metas aos subordinados, passando confiança na capacidade deles para seu alcance.
- e) Segundo Newstrom (2008), há pesquisas que sugerem que a satisfação do funcionário e a liderança estão correlacionadas, todavia não está relatado o impacto sobre o desempenho.

Nomeada por Vecchio (2008) como teoria trajetória-meta, ela indica que há diversas formas do líder influenciar membros de um grupo quanto à satisfação, motivação e desempenho. De acordo com Vecchio (2008), veja os estilos elencados abaixo:

- a) Liderança diretiva: são solicitados aos subordinados a seguirem regras a partir da orientação dada.
- b) Liderança de apoio: trata os funcionários com cordialidade e é sensível às necessidades deles.
- c) Liderança participativa: além de compartilhar informações com os subordinados, o líder os consulta para realizar a tomada de decisão.
- d) Liderança orientada para o resultado: exalta a capacidade do subordinado, ao fixar metas desafiadoras, e demonstra confiança em seu bom desempenho.

A fim de atingir a meta, o líder pode fazer uso de cada estilo em diferentes situações, segundo Vecchio (2008). O modelo, “tenta prever a eficácia da liderança em diferentes situações”, de acordo com Gibson et al (2006, p. 326).

Nomeada de caminho-meta, esta teoria indica, de acordo com Gibson et al. (2006), que para a eficácia do líder, as recompensas devem ser vinculadas ao alcance das metas. Gibson et al (2006), descreve os comportamentos do líderes:

- a) Dirigente: explica ao subordinado o que é esperado dele.

- b) Apoiador: não se impõe diante dos subordinados como superior, tratando-os como iguais.
- c) Participativo: antes de tomar a decisão realiza uma consulta com os subordinados, aceitando sugestões e ideias.
- d) Voltado à realização de tarefas: buscando melhoria de desempenho, são definidas altas metas para o alcance pelos subordinados.

Esta teoria, então, informa ao subordinado à trajetória que deve seguir para atingir a meta desejada. O líder, para o alcance de seus objetivos, pode se utilizar qualquer dos estilos citados de acordo com a situação.

Nos resultados são analisados: as características do empreendedor percebidas de acordo com Dornelas (2008), os requisitos do líder de acordo com Kotler (1992); estilo de liderança segundo a abordagem comportamental de acordo com Wagner e Hollenberg (2012) e a comportamental de acordo com Vecchio (2008). Estas teorias foram escolhidas de acordo com sua adequação às percepções extraídas do filme “Arremesso de ouro”.

Na próxima seção é apresentada a metodologia do trabalho, sendo explicitado o tipo de pesquisa, sua natureza e o objetivo de acordo com a análise fílmica de “Arremesso de Ouro”.

3 METODOLOGIA

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a metodologia é o estudo dos caminhos para realizar uma pesquisa, ou seja, é a forma escolhida pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo, indicando métodos e técnicas utilizadas na pesquisa.

A pesquisa neste trabalho é caracterizada como qualitativa que, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), constitui de uma abordagem na qual preocupa-se em aprofundar a compreensão de um grupo social, explicando e comunicando o que convém ser feito.

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32).

Ainda segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa tem como objetivo principal ser descritiva, pois descreve fatos de uma realidade, no caso, a retratada no filme “Arremesso de ouro”. A partir dele foi realizada uma análise fílmica através de uma pesquisa documental.

A pesquisa documental de acordo com Marconi e Lakatos (2009) engloba também fontes secundárias como rádio, filmes comerciais, cinema e televisão, afim de o pesquisador estar a par de toda informação seja ela publicada ou gravada. Neste trabalho foram utilizadas fontes documentais a partir de meios audiovisuais e publicações.

Para análise fílmica, segundo Penafria (2009), é necessário descrever o filme, decompondo-o em elementos, e interpretá-lo, quando se verifica a articulação desses. De acordo com Vergara (2005) é realizada inicialmente uma pré-análise onde ocorre a seleção do filme e é definido os procedimentos a serem seguidos, ou seja, o referencial teórico a ser discutido. Em seguida será realizada a implementação desses procedimentos. Por fim é realizada a interpretação desses dados com o filme culminando no resultado da investigação. A análise foi realizada confrontando elementos percebidos no filme ao referencial teórico descrito.

Como expresso na introdução, para a análise foi escolhido o filme “Arremesso de ouro”, lançada no Brasil em 15 de outubro de 2014 e dirigido por Craig Gillespie. Ele conta a história real de quando JB Bernstein, dono de uma empresa fracassada de agenciamento de jogadores, percebe a oportunidade de investir na Índia. A ideia é de entrar no mercado indiano disseminando o jogo de beisebol a partir de uma seleção de jogadores realizada em todo país, “O braço de um milhão de dólares”, gerando retorno financeiro ao investidor. O intuito de JB é de lapidar e conseguir contratos para os jovens vencedores em clubes da primeira liga nos Estados Unidos, gerenciando suas carreiras. JB Bernstein tem como desafio o tempo dado pelo investidor e sua habilidade de influenciar os subordinados.

Este filme é utilizado como texto, quando é explorada a narração e os personagens e como pré-texto ao tê-lo como iniciador da reflexão sobre empreendedorismo e liderança.

O filme “Arremesso de Ouro” foi visualizado por cinco vezes, inicialmente para a sua escolha e em seguida para detalhamento do processo empreendedor e perceber as características de liderança de JB, por fim para indicar os momentos analisados nos resultados.

Concluída a descrição do método de pesquisa e a apresentação do filme a ser analisado, a próxima seção trata, então, da análise da película que tem como base os autores presentes no referencial teórico como segue abaixo:

- a) Empreendedorismo: Dornelas (2008), Drucker (1987), Baggio e Baggio (2014) e Borges e Moreira (2017).
- b) Liderança: Kotter (1992), Wagner e Hollenbeck (2012), Newstrom (2008) Vecchio (2008), Gibson et al. (2006) e Cohen e Fink (2003).

Na próxima seção será realizada a análise do filme “Arremesso de Ouro” no qual serão relacionados os dados teóricos com ações, características e fatos considerados pertinentes com o tema desta monografia.

4 RESULTADOS

Nesta seção será realizada a partir do filme “Arremesso de Ouro” a análise das etapas do processo empreendedor, as habilidades necessárias para empreender, os requisitos de um líder eficaz, as habilidades necessárias para o líder e os estilos de liderança. Para isso serão identificadas as características e ações do personagem principal JB Bernstein ao alcançar sucesso no seu empreendimento.

4.1 Apresentação do filme

O filme “Arremesso de ouro” tem origem nos Estados Unidos. É considerado um drama/biografia com duração de 124 (cento e vinte e quatro) minutos, é baseado em uma história real, na qual dois indianos se tornam jogadores de beisebol da primeira ao serem descobertos por JB Bernstein.

O filme inicia com JB se preparando para convencer Popo Vanuatu, um jogador de basquete, a ter sua carreira agenciada pela Agência Sete Dígitos, a empresa que possui juntamente com seu sócio. No entanto, sua empresa sofre com a feroz concorrência da Procope que oferece bônus em dinheiro aos jogadores, conquistando os melhores. Com a ausência desses grandes jogadores a Sete Dígitos fica numa difícil situação financeira e seu sócio ameaça desistir.

Numa noite ao pensar formas de solucionar o problema, o agente esportivo J.B. Bernstein tem uma grande ideia. Ele agarra a oportunidade ao encontrar com Willian Chang, que procura investir na Ásia, e o convence a investir no considerado o último grande mercado inexplorado, a Índia.

A ideia proposta por JB é a de transformar um jogador de críquete, esporte bastante difundido e amado no país, em um lançador de beisebol e conseguir pra ele um contrato com times da primeira liga nos Estados Unidos. O retorno para o investidor é na venda de bonés e camisetas para um bilhão de novos fãs. Já a Sete Dígitos passaria a agenciar esses jogadores.

Chang aceita investir na proposta de JB, então seu próximo passo foi de convencer um treinador para o desafio e um olheiro. Tom House, phd em Psicologia, atuante por 30 anos em times grandes como jogador e técnico, aceitou a proposta de J.B em ser treinador dos ganhadores do concurso do “Braço de um milhão de dólares” realizado na Índia, devido ao desafio e acima de tudo para provar a eficácia

de seu novo método de treinamento. O prazo dado pelo investidor, abaixo do esperado por J.B, foi de um ano entre seleção e realização do treinamento. Devido a dificuldade em conseguir um olheiro disponível para passar o período de três meses na Índia, House indicou a J.B um olheiro já aposentado, Ray Poitewint, que aceitou o desafio.

Ao chegar à Índia, JB encontra com Amit Rohan, treinador de basebol em Mumbai, que oferece seus serviços de forma voluntária no intuito de aprender mais sobre o esporte. Os serviços prestados por ele são os de auxiliar na estadia, na divulgação do programa em cada cidade na qual passaram realizando a seleção e principalmente o de tradutor dos concorrentes, já que não falavam inglês.

A seleção dos jogadores é realizada a partir de um concurso de talentos, o “Braço de um milhão de dólares”, no intuito de iniciar a disseminação do esporte na Índia garantindo exposição na imprensa. A busca pelos competidores se dá em várias cidades, eles devem realizar lances com precisão e força para que sejam selecionados.

Foram escolhidos 18 competidores, treinados inicialmente por Ray. Os dois melhores, Dinesh e Rinkun, ganham uma premiação em dinheiro e a oportunidade de ir a Los Angeles para treinar e se transformar em lançadores profissionais. Dinesh Rumar Patel, jogava jôquei e por conta de um acidente sofrido por seu pai passou a auxiliá-lo dirigindo um caminhão. E Rinkun Singh, na academia jogava dardo, esporte que necessita de velocidade e precisão do jogador.

Apesar da mudança cultural e do menor prazo de treinamento, JB conseguiu superar os desafios e conseguiu, na segunda tentativa, que ambos os garotos atuassem na liga principal, contratados pelo time Pirates de Pittsburg.

Na primeira apresentação dos indianos aos olheiros dos times, eles não se sentiam seguros, confiantes. Sua atuação diante de todos foi abaixo do esperado devido às condições emocionais dos participantes. Já na segunda tentativa, JB designa Amit como motivador, eles então mostram seu potencial.

Este filme conta a história da visão empreendedora de J.B ao buscar em um país que não tinha familiaridade com o beisebol uma oportunidade de alcançar o sucesso com grande retorno financeiro, disseminando o esporte e ganhando novos aficionados.

4.2 Análise dos dados do filme

Esta análise fílmica é realizada a partir da percepção das ações e características de J.B Bernstein a fim de gerar uma reflexão sobre o processo empreendedor e a liderança durante sua atuação de sucesso na busca de um novo mercado e implantação de um novo processo. Veja o quadro 3.

Quadro 3: Processo empreendedor segundo Drucker

Identificação e avaliação da oportunidade	5m47s – identifica a oportunidade: “ Willian Chang, é um cara cheio da grana de São Francisco procurando investimentos na Ásia”. 10m47s - assistindo a um jogo de críquete JB tem a ideia de transformar o lançador deste esporte em um de beisebol. Ele liga para o sócio e pergunta: “Quão rápido é um lançamento no críquete?”
Desenvolvimento de um plano de negócios	11m03s- explicam a estratégia do negócio e como será a geração de receita: "...o que 1 bilhão de fãs precisa? Um bilhão de bonés um bilhão de camisetas"
Determinação e captação de recursos	10m56s - A partir do capitalista de risco Chang. JB liga para o sócio e diz: “Quer saber, arranja um encontro com Chang essa semana, acho que resolvi.”
Gerenciamento da empresa	11m59s - é identificado o primeiro problema, a redução tempo de dois para um ano, quando Chang pergunta: "Pode fazer em um?"

Fonte: Adaptado de Drucker (1987)

A empresa de J.B na qual ele agenciava jogadores já não estava dando tantos lucros (03m54s), pois não possuía grandes esportistas (05m22s). Seu sócio já não estava acreditando na empresa quando comentou sobre Willian Chang que buscava investir na Ásia (5m53s). Em uma noite de descontração e conversas, J.B e seu sócio assistem a um jogo de críquete (6m57s) e JB percebe a semelhança do lançador da bola no críquete com do beisebol, daí surge a ideia de transformar este jogador em um de beisebol (10m47s) e disseminar o esporte na Índia. Aqui é iniciado o processo empreendedor, segundo Ducker (1987), a oportunidade foi identificada.

Para convencer Chang a investir neste projeto, foi apresentado um plano de negócios (11m03s), no qual foi explicada a estratégia do negócio para a transformação deste jogador, explicando que entrariam em um mercado totalmente novo trazendo fãs para o beisebol com possibilidades financeiras infinitas. A

conquista de novos fãs do esporte se daria a partir de um programa de talentos, “O braço de um milhão de dólares” que buscaria em várias cidades da Índia pessoas capazes de arremessar uma bola de beisebol no alvo com velocidade. Os ganhadores receberiam um cheque com a premiação e viajariam para os Estados Unidos para que lá fossem treinados de forma a conseguirem entrar em um time da primeira liga. O retorno do investimento para Chang seria na venda para esses novos fãs, aproximadamente um bilhão, de bonés e camisetas. Chang, o capitalista de risco, que apostou na ideia e financiou o empreendimento. No entanto, o prazo para realização do processo entre seleção e treinamento dos ganhadores sugerido inicialmente de dois anos, foi reduzido para um ano. Este foi o primeiro problema a ser solucionado por J.B (11m59s).

Veja no quadro 4, as características empreendedoras percebidas em JB, de acordo com Dornelas (2008).

Quadro 4: Características empreendedoras de JB

	DEFINIÇÃO	MOMENTO PERCEBIDO
Visionário	Possui visão de futuro do negócio e tem habilidades para por em prática.	11m03s – quando apresenta o plano de negócios e o coloca em prática.
Saber tomar decisões	Tem segurança, tomam decisões corretas no momento propício e implementam as ações com rapidez.	11m59s – quando para fisgar o investidor, JB aceita o desafio de realizar o treinamento em um ano.
Fazer a diferença	Transformam ideias em realidade, agregando valor aos produtos ou serviços.	1h55m32s- quando Rinku e Dinesh são contratados pelo Pirates de Pittsburgh.
Explorar ao máximo as oportunidades	A partir de um fato percebido por todos, mas sem a capacidade de ter ideias práticas, o empreendedor a percebe e transforma em oportunidade.	10m47s: tem a ideia de transformar um jogador de críquete em um lançador de beisebol.
Ser otimista e apaixonado pelo trabalho	Permite que veja o sucesso em detrimento do fracasso e o amor pelo trabalho é combustível para torna-los cada vez mais determinados no alcance de seus objetivos.	8m30s – apesar do desanimo de seu sócio, JB acredita que vão conquistar um grande cliente. “Agente vai resolver.”
Ser líder e formador de equipes	Sabem realizar boas escolhas quanto aos componentes da equipe que realizam assessoria em áreas que possui menor conhecimento.	12m30s – inicia a formação da equipe com a contratação de Tom.
Planejamento	Planejam cada fase do negócio, como o plano de negócios, apresentação para um investidor e estratégias de marketing.	11m03s – quando planeja e apresenta o plano de negócios a Chang.
Assumir riscos calculados	Assume riscos que saiba gerenciar, avaliando as reais chances de sucesso.	11m59s – assume o risco de realizar a seleção e o treinamento em um ano.
Criar valor para a sociedade	Valor criado com a geração de empregos, movimento da economia e inovação, utilizando a criatividade para solucionar e melhorar a vida das pessoas.	16m12 – inicia a geração de empregos na Índia com a contratação de Rivec.

Fonte: Dados da pesquisa

JB é visto como um visionário ao por em prática o plano de negócios apresentado a Chang. Ele sabe tomar decisões, pois no momento crítico tomou a decisão correta em aceitar o desafio de realizar tudo em um ano. Fez a diferença, pois seu plano deu certo e os indianos alcançaram seu objetivo, ambos foram contratados. Explora ao máximo a oportunidade quando percebe o potencial dos jogadores de críquete e tem a ideia de transforma-los em futuros lançadores de beisebol. É otimista e apaixonado pelo trabalho quando se mantém determinado em fazer seu negócio dar certo mesmo diante das dificuldades, buscando continuamente o sucesso quando surge a ideia. É feito o planejamento do plano de negócios e apresentado a Chang. Ele cria valor para a sociedade indiana quando contrata Rivec e realiza o comércio das blusas e bonés.

De acordo com Dornelas (2008), uma das características do empreendedor é ser líder e formador de equipe. O sucesso está vinculado não só a qualidade e a elaboração de projeto, mas no preparo e seleção de pessoas capazes de realizar o trabalho e contribuir com melhorias para o alcance do sucesso. Dessa forma, para auxiliar no projeto, JB precisava de um técnico, um olheiro e de auxílio na Índia.

Tinha que encontrar um técnico que acreditasse que realmente seria possível transformar jogadores de críquete, pessoas que nunca tinham jogado basebol antes e torna-los atletas da primeira liga. É quando JB decide convidar Tom House (12m30s), ele atua a trinta anos nas grandes ligas como jogador e treinador, no entanto os dirigentes o consideram como louco, apesar de não contestar seus resultados. Empenha-se no projeto para comprovar a eficácia do seu processo de treinamento. Quanto ao olheiro, o sócio liga para uma lista em busca de encontrar um que tivesse a disponibilidade de passar três meses na Índia para a seleção (14m), sem sucesso, quando Tom indicou Ray Poitevint, um olheiro aposentado que aceitou o desafio (20m50s).

Quando J.B chegou a Índia, já tem contratado Rivec, uma pessoa responsável por busca-lo no aeroporto, o auxiliar na estadia, aquisição de camisas e bonés, alocação dos equipamentos e seleção de espaços (16m07s). Na sua chegada percebe desde o seu primeiro contato o choque cultural (15m36s), o uso exacerbado de buzinas, o trânsito desorganizado, a baixa qualidade do serviço telefônico, a forma de desburocratizar e conseguir contornar o sistema (20m37s).

Com a divulgação do projeto “Braço de um milhão de dólares” na Índia, Amit procura J.B em seu hotel e o oferece seus serviços de forma voluntária (21m50s) e em troca ter conhecimento quanto ao treinamento do basebol. Ele se tornou um facilitador, recepcionou Ray no aeroporto de Mumbai (23m30s) e auxiliou nos traslados pelo país e como tradutor dos concorrentes. Seus serviços se tornaram indispensáveis, tanto que J.B o convidou para ir a Los Angeles durante o treinamento dos ganhadores. O auxílio desses profissionais foi de suma importância no sucesso do projeto.

Dos requisitos de um líder eficaz elencados por Kotter (1992), são percebidos três que são expostos no quadro 5.

Quadro 5: Requisitos do líder

	DEFINIÇÃO	MOMENTO PERCEBIDO
Motivação	Quando o indivíduo ou equipe realiza os desejos do líder.	13m40s – JB convencendo Tom a aceitar ser o treinador: “Porque não considera um desafio altamente improvável? Pensa bem, se não funcionar ninguém vai ligar, vale a pena tentar! Mas se funcionar, você tira dois garotos do meio da Índia que nunca pegaram em uma bola na vida e os transforma em aspirantes a liga principal em um ano. Bom, eu não vejo gancho melhor para seus métodos, e você?”
Valores pessoais	Necessidade de valorização dos componentes do grupo	36m17s – “ ...os colocamos numa faculdade onde o Amit leciona. O Amit resolveu isso. Ele é a chave, porque nenhum desses caras entendem direito o que eu falo. Eu chamei o Amit pra vir comigo pra casa pra ser o interprete dos vencedores. O Ray se ofereceu pra treinar os garotos pra final e parece que está se divertindo...”
Reputação e registro de realizações	Quando tem histórico de bons resultados.	5m29s: “...eu tenho que te lembrar, por favor, tivemos clientes muito bons [...] a minha questão é que, se fizemos isso antes, podemos fazer de novo, é assim que funciona.”

Fonte: Dados da pesquisa.

Newstrom (2008) diz que ser líder é usar de sua influência para conseguir que as pessoas trabalhem com entusiasmo para atingir seus objetivos. O poder influenciador ou motivador de J.B é exaltado principalmente quando o prazo dado por Chang termina e os olheiros não contratam Dinesh e Rindu. Ray que passou a acreditar no projeto e nos garotos encontra J.B em busca de conseguir uma nova

apresentação para os indianos e o apresenta ao olheiro dos Piratas, Alter Shappiro, que não pode ver a atuação dos garotos por estar viajando (1h24m47s). Com a aceitação dele, os outros olheiros resolvem vir a esta segunda apresentação. E, mais uma vez valorizando seu trabalho, confia no desempenho de Amit como motivador, os indianos tiveram uma boa atuação e acabaram sendo contratados pelos Piratas de Pittsburg.

Cohen e Fink (2003) afirmam que para ser um líder eficaz os traços exigidos divergem de acordo com a situação e o subordinado. Para convencer Tom, JB teve que fazer uso da sua capacidade cognitiva, autoconfiança e o poder da motivação. Já para motivar os garotos utilizou além dos citados acima o seu carisma e afetividade positiva. Após o fracasso obtido com a primeira demonstração da capacidade dos garotos, JB busca freneticamente uma forma de dar a eles uma segunda chance, quando Ray o apresenta a Alter. Ao dar a notícia aos indianos, os envolve com esses traços quando diz em 1h46m46s: “...dessa vez, gente, quero que vocês se divirtam. Porque da última vez que fizemos isso era só negócio e a culpa foi minha. Mas o beisebol não pode ser apenas sobre negócio, tá legal? Tem que se divertir! Escuta aqui gente, independente do que aconteça eu quero que saibam que vocês nunca, nunca me decepcionaram, tá bom? Eu nunca, nunca tive tanto orgulho de alguém na minha vida.” A liderança de J.B Bernstein se tornou efetiva de acordo com Newstrom (2008), pois além dos traços, ele se utilizou principalmente de comportamentos e habilidades.

No seu grau de liderança as habilidades mais utilizadas são a conceitual que permitiu o desenvolvimento do projeto e a aplicação de sua ideia e a habilidade humana que com a união de vários comportamentos permitiu influenciar a todos, motivar, ter atenção com os subordinados e garantir uma equipe coesa e determinada a atingir os objetivos.

Com auxílio das características de J.B já elencadas anteriormente, alinhadas a situações e de acordo com o subordinado, será iniciada a análise do estilo de liderança utilizado. Ainda segundo Newstrom (2008), são consideradas duas abordagens a comportamental com orientação para a tarefa ou pessoas e a abordagem contingencial escolhida de acordo com a situação enfrentada pelo líder. Veja o quadro abaixo.

A abordagem comportamental, de acordo com Wagner e Hollenbeck (2012), é subdividida em liberal, autoritária e democrática. A primeira é percebida em

J.B quando confia em Tom para realizar o treinamento segundo seus métodos (12m37s). O dando total liberdade, acaba se afastando dos ganhadores, não percebendo a dificuldade enfrentada ocasionando brigas dos atletas (1h09m44s), devido pressão psicológica para atingir seus objetivos, a distância da família e a diferença cultural. A terceira quando em uma reunião com Tom e Ray decidem motivar Dinesh e Rindu com mais frequência para que voltem a acreditar em seu potencial.

Quanto à abordagem contingencial, dos modelos citados no referencial teórico o que mais se assemelha ao estilo de liderança de JB é o modelo do caminho-objetivo, de acordo com o exposto por Wagner e Hollenbeck (2012). Bernstein motiva os subordinados conhecendo suas necessidades e realizando ações que os satisfaçam, pois já conhecem as metas a serem alcançadas e a forma de atingi-las. Após uma conversa com Brenda, sua inquilina, percebe que os garotos necessitam de mais atenção, que se importa com eles e busca dar um melhor ambiente para o seu sucesso (1h17m57s). JB passa a frequentar os treinos (1h18m42s), incentivando-os, os levam para um jogo de beisebol para entretê-los, realiza atividades que os aproximam e divertem.

Os estilos de liderança são escolhidos pelo líder de acordo com a situação, dessa forma é percebida a utilização de três desses estilos em diferentes situações. Na liderança diretiva ocorre quando vai a procura dos profissionais e explana o projeto para sua aceitação, quando contrata Tom. A encorajadora quando percebe a necessidade dos garotos em ter um ambiente mais amistoso e agradável, muda de atitude e transforma a relação entre eles. Na orientada para a realização, as metas impostas desde o início são estabelecidas aos subordinados, também, na confiança da capacidade dos mesmos em atingi-las.

Na próxima seção é realizada a conclusão do trabalho a partir da análise acima descrita de acordo com os objetivos gerais e específicos determinados, de compreender o processo empreendedor traçado por J.B, suas características empreendedoras e sua forma de liderar para alcançar seu objetivo.

5 CONCLUSÃO

A partir da análise fílmica realizada na sessão anterior foi possível identificar os passos trilhados por J.B. na sua jornada a fim de alcançar o sucesso em seu novo empreendimento.

Dessa forma, o trabalho tem seus objetivos gerais e específicos alcançados. O objetivo geral é a análise do processo empreendedor e da atuação do líder. E os específicos o de identificar as características empreendedoras, as etapas do processo empreendedor e os traços, comportamentos e estilos de liderança utilizados por JB para o sucesso do seu negócio.

O processo empreendedor inicia após ocorrer o fato inesperado, o desejo de Chang de investir no mercado Asiático, foi percebida e avaliada a oportunidade, elaborada a forma como a ideia seria implantada, como teria retorno sobre o investimento e por fim como seria gerenciada para que atingisse seu objetivo. As características empreendedoras percebidas em JB o de ser visionário, saber tomar decisões, fazer a diferença, explorar as oportunidades, ser otimista e apaixonado pelo trabalho, líder e formador de equipes, planejamento, assumir riscos e criar valor para a sociedade.

Dos traços comportamentais, foram percebidos no líder o da capacidade cognitiva, conhecimento do negócio, autoconfiança, poder de motivação, carisma e afetividade positiva. Esses traços influenciam diretamente no comportamento do líder quanto a motivação e atenção aos subordinados. A liderança de acordo com a abordagem comportamental é orientada para a realização da tarefa, na qual a de maior ênfase é a do estilo liberal, principalmente quanto ao treinamento de Dinesh e Rinku, no entanto também é percebida a democrática. Quanto a abordagem contingencial, onde os estilos de liderança utilizados pelo líder variam de acordo com a situação a que está sendo exposto e o subordinado incumbido de realizar a tarefa foi percebido os estilos de liderança diretiva, encorajadora e orientada para a realização.

A identificação desses pontos auxilia na compreensão desse processo empreendedor que permite a aproximação do aluno com a atuação do Administrador de forma prática e em pontos estratégicos que direcionam o subordinado ao caminho a atingir o objetivo.

Por considerar interessante realizar uma comparação entre processos empreendedores, a limitação encontrada é por não ter sido explanado mais detalhadamente a atuação de Tom House, para que fosse possível realizar um paralelo entre a liderança e atuação empreendedora de Tom ao inovar com um novo processo de treinamento e a de J.B na busca desse novo mercado.

É interessante também ser estudado a partir desse filme, as barreiras culturais encontradas tanto por JB como pelos indianos para o alcance dos objetivos, assim como a mudança organizacional da empresa a partir da nova oportunidade. Estes estudos permitem melhor visualização das ações empreendedoras diante de diferentes situações e subordinados presentes na instituição, buscando atingir seus objetivos.

REFERÊNCIAS

- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**. v 1, p. 25-38, 2014. ISSN 2359-3539.
- BORGES, M. G.; MOREIRA, F. K. **Competências empreendedoras: as características requeridas do profissional moderno**. Anais do I SUCEG, Florianópolis, p. 328-343, 07 e 08 dez. 2017. Disponível em <<http://anais.suceg.ufsc.br/index.php/suceg/article/view/35/22>>. Acesso em 15 de abril de 2019.
- COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Casos**. 6ª reimpressão. Rio de Janeiro: Campos, 2003.
- DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2013.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. 5 ed.. São Paulo: Livraria Pioneira, 1987.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre, 2009.
- GIBSON, J. L. et al. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Mc Graw Hil, 2006.
- GURGEL, Frederico. **Criação e gestão de novos negócios: o comportamento empreendedor e seu universo de atuação**. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora, 2015.
- KOTTER, John P. **O Fator Liderança**. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1992.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.
- NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- PENAFRIA, M. **Análise de Filmes – conceitos e metodologia(s)**. 2009. Disponível em < <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bocc-penafria-analise.pdf>>. Acesso em 15 de agosto de 2018.

SANTOS, N. C.; SOUZA, E. F. B.; SILVA, J. S.; ESTENDER, A. C.; JULIANO, M. C. **Empreendedorismo, Responsabilidade Social e Negócios de Impacto**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. out. 2015.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER, Jonh A., HOLLENECK, Jonh R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2012.

Site disponível em <<https://www.papodecinema.com.br/filmes/arremesso-de-ouro/detalhes/>> Acesso em 07 de setembro de 2018.

Site disponível em <<http://www.adorocinema.com/filmes/filme-207421/>> Acesso em 07 de setembro de 2018.