



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

**LEONARDO DAVI SOUSA MELO**

**ESTUDO OBSERVACIONAL DA FORMAÇÃO DAS LIDERANÇAS E AS  
RELAÇÕES DE PODER NO FILME *DIE WELLE* (A ONDA)**

**FORTALEZA**

**2017**

**LEONARDO DAVI SOUSA MELO**

**ESTUDO OBSERVACIONAL DA FORMAÇÃO DAS LIDERANÇAS E AS  
RELAÇÕES DE PODER NO FILME *DIE WELLE* (A ONDA)**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.

**FORTALEZA**

**2017**

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

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo autor.

---

M485e Melo, Leonardo.

ESTUDO OBSERVACIONAL DA FORMAÇÃO DAS LIDERANÇAS E AS  
RELAÇÕES DE PODER NO FILME DIE WELLE (A ONDA) : Estudo  
qualitativo /Leonardo Melo. – 2017. 46 f.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do  
Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade,  
Curso de Ciências Atuariais, Fortaleza, 2017.

Orientação: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.

1. Liderança. 2. Poder. 3. Estudo observacional. 4. Análise fílmica. I. Título.

CDD 368.01

---

**LENARDO DAVI SOUSA MELO**

**ESTUDO OBSERVACIONAL DA FORMAÇÃO DAS LIDERANÇAS E AS  
RELAÇÕES DE PODER NO FILME *DIE WELLE* (A ONDA)**

Monografia apresentada ao curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial para à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração

Aprovada em: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

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

---

Profa. Me. Juliana Vieira Corrêa Carneiro  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Antônio Cícero e Márcia  
Oliveira.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais por toda luta nesse sistema pela minha educação, sobrevivência e força dentro da sociedade.

Aos meus irmãos, Mariana Melo e Rafael Melo que são as pessoas mais importantes na minha vida.

A todos os meus familiares, em especial minhas tias e tios, por me acolherem em sua residência por toda a minha jornada universitária.

À minha madrinha e padrinho, tia Magda, por toda a força constante ao longo da minha jornada.

À minha orientadora Márcia Zabdiele por toda atenção, calma e direcionamento para que o trabalho fosse concluído.

Aos amigos, pelo constante auxílio e força em lutas diárias, em particular, Mariana Morais pelo acompanhamento de grande parte do processo de luta pela monografia. Os amigos da Inova, em especial Iles Vilela, Priscila Almeida e Isadora Neves, que foram e são meus grandes alicerces e referência, tanto profissionalmente como socialmente.

À minha companheira Laura Andrade por me transmitir paz e determinação para concretizar esse trabalho.

A Deus, por saber que tudo tem o seu momento dentro dessa experiência chamada vida.

## RESUMO

O presente trabalho retrata uma observação sobre os temas liderança e poder por meio do estudo observacional do filme *Die Welle* (A Onda). A escolha desses temas tem a motivação de serem assuntos em constante utilização e estudos dentro da sociedade. No atual contexto de um mercado onde a necessidade do líder se torna cada vez mais eficaz, assim como a relação do seu poder perante o coletivo. O objetivo geral deste trabalho é analisar a formação e atuação das lideranças e das relações de poder apresentados no filme *Die Welle* (A Onda). Primeiramente, faz-se uma revisão sobre as teorias, começando pelo estudo da liderança organizacional, pontualidades, história e buscando contextualizar conceitos oferecendo a base para a orientação da análise narrativa. Posteriormente, uma seção contextualizando as relações de poder, história e pontualidades no âmbito social e organizacional. Sucessivamente, o filme será analisado de forma qualitativa baseado nas observações dos referenciais teóricos, pontuando e correlacionando as ações de liderança e relações de poder ocorridas na película. Haverá um confronto entre as teorias com as cenas do filme. Como resultado, é alcançado as teorias de liderança autocrática, liberal e democrática são compatíveis com as ações dos personagens. Com isso, conclui-se que a teoria está correlacionada diretamente com as formas de liderança e poder apresentadas no filme. Entretanto, o direcionamento da película é para uma liderança autoritária, levando a observação mais focada para esse estilo.

Palavras- chave: Liderança. Poder. Estudo Observacional. Die Welle. A Onda.

## **ABSTRACT**

This paper presents an observation about the leadership and power themes through the observational study of Die Welle (The Wave). The choice of these themes has the motivation to be subjects in constant use and studies within the society. In the current context of a market where the leader's need becomes increasingly effective, as well as the relationship of his power to the collective. The general objective of this work is to analyze the formation and performance of the leadership and power relations presented in the film Die Welle (The Wave). Firstly, a review is made of the theories, beginning with the study of organizational leadership, punctuality, history and seeking to contextualize concepts offering the basis for the orientation of narrative analysis. Subsequently, a section contextualizing the relations of power, history and punctualities in the social and organizational scope. Subsequently, the film will be analyzed in a qualitative way based on the observations of the theoretical references, punctuating and correlating the leadership actions and relations of power occurred in the film. There will be a confrontation between the theories and the scenes of the film. As a result, it is reach theories of autocratic, liberal, and democratic leadership are compatible with the actions of the characters. This concludes that the theory is directly correlated with the forms of leadership and power presented in the film. However, directing the film is for authoritative leadership, leading to more focused observation for this style.

Keywords: Leadership. Power. Observational study. Die Welle. The Wave.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-Liderança como processo social segundo McGregor 1960. ....	20
Figura 2-Contextualizando a liderança como processo social segundo Petracca 1992 .....	21
Figura 3-Liderança como processo social segundo McClelland 1961.....	21
Figura 4-Contextualizando os três estilos de liderança .....	24
Figura 5-Contextualizando os três estilos de liderança. ....	25

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Quatro formas de liderança como processo social.....	19
Quadro 2 – Aspectos correlacionados com os tipos de liderança.....	23
Quadro 3 – Liderança como processo social na ótica de Rainer Wenger .....	36
Quadro 4 – Relações de liderança junto ao personagem Rainer Wenger.....	37
Quadro 5 – Relações de poder junto ao personagem Rainer Wenger.....	38
Quadro 6 – Relações de liderança junto ao personagem Rainer Dennis.....	39

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
2.1 Liderança .....	16
2.2 Relações de Poder .....	26
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	30
3.1 Métodos de Pesquisa .....	30
3.2 Apresentação do Filme.....	33
<b>4.RESULTADOS</b> .....	35
4.1 Análise dos Resultados .....	35
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	42
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	44

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo sobre o termo liderança é observado há muito tempo, segundo Smith e Peterson (1994) o estudo sobre liderança vem desde Maquiavel (2011) com as observações dos processos que auxiliavam o príncipe em ações nas cidades-estados medievais italianas.

Compactuando com esse pensamento Adair (1989) cita que desde tempos imemoriais pessoas tendem a entender o fenômeno da liderança natural, com isso, a ideia associada é que ela é uma “superioridade inata”, ou você nasce com ela, ou não.

Não existe um conceito fixo para a ideia de liderança, mas há diversas observações próximas que norteiam de uma melhor maneira o assunto. A observação sobre o tema diz que as funções de um líder dentro das organizações passaram por diversos momentos; até a década de 60 sua função era exercer controles mecânicos; ele era responsável por controlar seus empregados dentro da firma, de acordo com Machado e Mendes (2014).

Um bom estilo é a liderança como uma pirâmide invertida, onde os gerentes devem trabalhar para os seus subordinados e não o inverso descreve Blanchard; Zigarmi; Zigarmi (1939).

As organizações precisam ser lideradas para que possam ultrapassar sua ‘incapacidade treinada’ e adaptar-se a condições que se modificam. Liderança é o que dá a uma empresa sua visão e capacidade para transformar esta visão em prática. Sem esta transformação, que ocorre entre líderes e seguidores, não haverá bom funcionamento organizacional, conforme Bennis e Nannus (1988).

Seguindo o pensamento, Sobral e Peci (2008), cita que a liderança é um conceito controverso e de difícil definição, e isto se confirma pelo grande número de teorias apresentado por diversos autores. Cujas essências são a relação de desigualdade de forças, interesses e motivações.

De acordo com Bennis e Nannus (1988, p.15) ao observarem sobre o tema, propõem que os líderes são aqueles que “delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar”.

A observação de liderança é o processo de mover um grupo (ou grupos) em algum sentido através de meios não coercitivos na maior parte das vezes.

Liderança eficaz é definida como aquela que gera movimento em longo prazo no melhor do interesse do (s) grupo (s), de acordo com Kotter (1992).

Nas observações de Adair (1989), os líderes tendem a possuir e exemplificar as qualidades esperadas ou requeridas em seus grupos de trabalho. Sendo que as qualidades, características e habilidades exigidas num líder são determinadas em grande parte pelas exigências da situação em que terá de agir como tal e que um exímio líder entende todo o espectro do comportamento de liderança e sabe quando determinada função é requisitada.

Por isso Kouzes e Posner (1997) citam que os líderes procuram maneiras de alterar radicalmente o *status quo*, de criar algo completamente novo, de encontrar processos novos e revolucionários, de derrotar o sistema vigente. E de uma forma simples nos conduzir a lugares onde nunca alcançados. O dinamismo de um líder não provém, contudo, de poderes especiais, mas da forte crença em um propósito e da vontade de expressar essa convicção.

Com isso Kouzes e Posner (1997) mencionam que a liderança é um processo recíproco entre os que optam por liderar e os que preferem seguir. Gerando a ideia que a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas.

Liderança está relacionada a poder que é a energia básica para dar início e sustentar a ação, traduzindo a interação para a realidade, a qualidade sem a qual os líderes não podem liderar, segundo Bennis e Nannus (1988).

Continuando, Russell [19--]; O conceito fundamental em ciências sociais é o poder, no mesmo sentido em que a energia é o conceito fundamental em Física. (Russell apud Bennis e Nannus, 1988, p.13).

E ainda observa que historicamente os líderes têm comedido ao invés de organizar, administrado e repressão ao invés de expressão, e mantiveram seus seguidores parados, ao invés de mantê-los em desenvolvimento, conforme Bennis e Nannus (1988).

Sendo assim “precisamos aprender o poder pelo que ele realmente é. Basicamente, é o recíproco de liderança” Bennis e Nannus (1988, p.14).

O estudo da liderança e poder dentro das organizações são primordiais para o bom andamento de qualquer gestão. Com essa necessidade contínua é necessário observar em todas as plataformas possíveis análises sobre esses temas. O meio cinematográfico é um campo fértil para pesquisar de forma qualitativa

situações de estudiosos acadêmicos. Sendo assim, o filme *Die Welle* (A Onda) é uma narrativa de aprendizado tanto para liderança e poder dentro das organizações.

O filme narra fatos ocorridos na Alemanha, no ano de 2009 e conta a história do professor Rainer (Jurgen Vogel), da disciplina de Autocracia, realizando um experimento com seus alunos céticos que não acreditam que outro Estado Autocrático possa surgir na sociedade atual. A experiência consta em fazer da sala de aula um novo regime totalitário, com lideranças escolhidas e outras que surgem com o desenrolar da história.

Nesse contexto, o estudo buscou responder o seguinte problema: Como se formam as lideranças e se definem as relações de poder no filme?

Para isso, a pesquisa definiu como objetivo geral analisar a atuação das lideranças e das relações de poder apresentados no filme *Die Welle* (A Onda).

Os objetivos específicos foram:

- 1) Analisar a atuação das lideranças formais e informais do filme nas organizações a partir da estrutura fílmica.
- 2) Identificar as relações de liderança e poder a partir da estrutura fílmica.

Sendo uma área de bastante relevância para a gestão nas organizações, estudar sobre formas de liderança e relações de poder é buscar se aprimorar cada vez mais na estrutura do mercado competitivo em busca de alcançar metas e objetivos diversificados.

A importância desse estudo tem o intuito de fornecer observações que possam gerar debates sobre a liderança e relação de poder, e como elas podem influenciar na gestão, com isso buscando melhorias nas análises organizacionais utilizando-se de métodos acadêmicos.

O propósito é colaborar com trabalhos acadêmicos focados nesses temas, através da abordagem qualitativa de uma observação fílmica, com aplicações reais em organizações.

A metodologia do trabalho é uma análise qualitativa de observação fílmica, com as pontualidades sobre estudo de caso, análise de conteúdo e pesquisa bibliográfica. O objetivo é de caráter descritivo por analisar, observar e interpretar o filme sem manipulação das ações.

O trabalho foi desenvolvido em seções distintas, sendo elas: introdução, levantamento teórico, metodologia, resultados e conclusões. Na introdução será fornecida uma leve base sobre os temas estudados e o destaque da pesquisa. Nas

seções teóricas, primeiro será apresentada a observação sobre o que é liderança dentro das organizações e um ponto específico de uma das vertentes de liderança para ser analisada junto ao filme. Na segunda seção, estudo sobre poder será apresentado definições sobre o tema e suas pontualidades. Na terceira seção será apresentada a metodologia, sendo demonstradas formas de pesquisa e sua estrutura. Na quarta seção, análise das teorias junto a observação do filme e apresentação dos resultados da pesquisa. Quinta seção e último, será apresentada a conclusão e recomendações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O fator liderança é uma ferramenta bastante necessária para a vida útil de projetos e com isso de organizações. Sendo o poder uma forma de observação da condução dos deveres de um líder.

Conseqüentemente, o primeiro capítulo do referencial teórico, irá abordar os fundamentos da liderança. Posteriormente, o tema poder e suas observações dentro da Administração.

Esta seção se torna necessária para que a pesquisa possa respaldar uma base bibliográfica que sustente o estudo observacional, a fim de alcançar confrontações e conclusões necessárias para o estudo.

### 2.1 Liderança

Smith e Peterson (1994) mencionam que a concepção leiga sobre liderança é muito associada em ações de grandes figuras históricas, exemplo de Churchill, Gandhi ou Hitler.

Maximiano (2004) corrobora com o pensamento que as observações de liderança analisaram que líder é sinônimo de grande homem e que pessoas nascem dotadas de virtudes extraordinárias. Considerando que um ser nasce com soluções mágicas para influenciar coletivos ou indivíduos.

Segundo Blanchard (2011) por muitos anos liderança foi definida como um processo de influência. Considerando a definição atual mais correta seria: a capacidade de motivar os outros pela liberação de seu poder e potencial para impactar o bem maior.

De acordo com Motta (1997) os dirigentes a veem como uma ferramenta poderosa para influenciar pessoas e conservar o poder. A atração pela liderança decorre basicamente de duas noções: liderança está associada a grandes personagens da história e possuem uma dimensão mágica.

Blanchard (2011) cita que quando a definição de liderança apenas foca na realização de objetivos, pode-se pensar que liderança é somente uma questão de resultados. O foco da definição é uma busca pelo "bem maior" - aquilo que é melhor para todos os envolvidos.

Segundo Hersey e Blanchard (1977) a definição de liderança é constatada como um processo de influência sobre as atividades de uma pessoa ou coletivo, com o intuito de alcançar o objetivo almejado em determinada situação.

Especialmente, a liderança é a busca pela execução do objetivo com as pessoas e por meio destas.

Motta (1997) cita que líderes são pessoas normais que desenvolvem habilidades de pessoas comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa incomum. A habilidade de liderança só amplia na medida em que o líder permite que novas ideias penetrem e amadureçam em sua mente.

Segundo Crosby (1991) as características importantes para um líder são: ansiosos por aprender, éticos, disponíveis, determinados, cheios de energia, confiáveis, sensatos, humildes, intensos e agradáveis.

Motta (1997) defende que as habilidades de liderança podem ser aprendidas através de ensinamentos e da experiência de vida. Sendo um meio que simplifica as interações pessoais e grupais, inclusive para o alcance de objetivos comuns, ele deve ser desejado como uma função primordial na gerência.

Com isso Crosby (1991) observa que a melhor imagem que um líder possa ter se relaciona com apresentar uma conduta ética em tudo o que faz. Aqueles que são notáveis por manter tal comportamento merecem confiança e são respaldados.

“O administrador deve ser como o músico que muda suas técnicas e métodos para obter as nuances desejadas na execução”, mencionam Hersey e Blanchard (1977, p. 101).

Segundo Kouzes e Posner (1997) a confiança também é um dos principais elementos que levam os outros a agir. Os líderes mencionam que eles confiavam nos outros e que isso incentiva os outros a confiarem neles. Sendo que liderança é a arte de motivar os outros para que todos possam lutar por pretensões compartilhadas.

Hersey e Blanchard (1977) mencionam que quanto mais um líder adapta seu estilo de conduta para atender à situação particular e às necessidades de seus liderados, mais forte será a capacidade para atingir os objetivos da instituição e pessoais.

Blanchard (2011) a liderança não deve ser usada apenas para ganho pessoal ela precisa ter um propósito muito superior a estes. E que líderes que servem somente a si pensam que a liderança diz respeito apenas a eles e não aos interesses daquele a quem deveriam servir. Esquece-se de atuar com respeito,

consideração e justiça para o bem estar de todos os envolvidos. Onde o processo de alcançar resultados não é o ponto primordial caso não siga estes parâmetros.

Maximiano (2004) menciona que sendo um dos papéis do administrador, só existe liderança quando há liderados que seguem o líder, ou aceitam sua influência, por algum motivo. Esses motivos são as identidades dos interesses entre suas necessidades, valores e aspirações. O líder precisa entender as motivações das pessoas que pretende liderar.

Maximiano (2004) cita algumas preposições para responder o que é liderança.

- a) Uma pessoa (ou grupo) tem liderança quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas.
- b) Liderança é a realização de uma meta por meio da direção dos colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações.
- c) A liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações- desejos e necessidades, aspirações e expectativas- tanto dos líderes quanto dos seguidores. A genialidade da liderança está na forma como líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto de seus seguidores.
- d) Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos. (MAXIMIANO 2004, p. 289.)

Chiavenato (2010) explica que a liderança é uma forma de poder pessoal, onde uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. Sendo considerada, a influência, uma transação interpessoal na qual um ser age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outras, de maneira intencional.

Bennis e Nanus (1988 p.19 e 20) mencionam que existe uma diferença enorme entre administração e liderança, e ambas são relevantes. Administrar segue a linha de “ocasionar, realizar, assumir a responsabilidade, conduzir”. Liderança será, “influenciar, guiar em direção, curso, ação, opinião”. Sendo a distinção crucial, pois administradores são pessoas que fazem as coisas de forma certa e líderes são aqueles que fazem a coisa certa.

Chiavenato (2010) menciona que a liderança não é o mesmo que direção, nem pode ser confundida com gerência. A liderança é um acontecimento tipicamente social que ocorre puramente em grupos sociais e nas instituições. Sendo

exercida como influência entre pessoas em situações específicas, dirigidas através do processo de comunicação humana para a conquista de um ou vários objetivos específicos em um processo de diálogos para a aquisição de metas.

Segundo Amorim e Perez (2010) os conceitos de liderança relacionados à administração científica apresentam-se como uma das funções de orientação, ao lado de planejamento, organização e controle. A liderança constituía-se em dirigir, coordenar, motivar e resolver conflitos.

Sobral (2008) segue os mesmos pensamentos quando cita que liderança é o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos integrantes de uma organização, levando-os à realização de objetivos almejados. Sendo a liderança possibilidade de influenciar pessoas, o administrador mesmo com o seu poder estrutural pode não alcançar bom êxito com a sua gestão.

Maquiavel (2011) menciona que todos acreditam em um líder que mantém sua palavra, vive com integridade e não com astúcia. E que não existirá líder sem uma meta, as pessoas só se deixarão liderar enquanto observarem uma fonte de benefícios, elas não o seguirão sem um objetivo adequado a todos.

Sobre a ideia de disciplina: “relação contínua entre governados e governantes, freio ao voluntarismo, calcada na legitimidade do governante” (GRAMSCI, 1992, p. 143 apud Amorim e Perez, 2010).

Observando o conto da raposa e o leão, Maquiavel (2011) aponta que líderes devem analisar os seus espíritos animais, sendo uma raposa para conhecer os laços e um leão para intimidar os lobos. Alusão para que um líder seja confiável pelos seus liderados e autoritário quando necessário.

Correlacionando com Gramsci, Amorim e Perez (2010) observam que liderança, escreve, o líder é o elemento de harmonia que unifica o objetivo comum, tem como funções juntar as potencialidades do grupo, controlar e exercer autoridade, e formar seus sucessores.

Maximiano (2004) menciona as quatro observações de liderança como processo social, segundo McGregor. A sequência de observações é correlacionada entre quadro com as lideranças como processo social e imagens, Figura 1, Figura 2 e Figura 3, auxiliando essa observação:

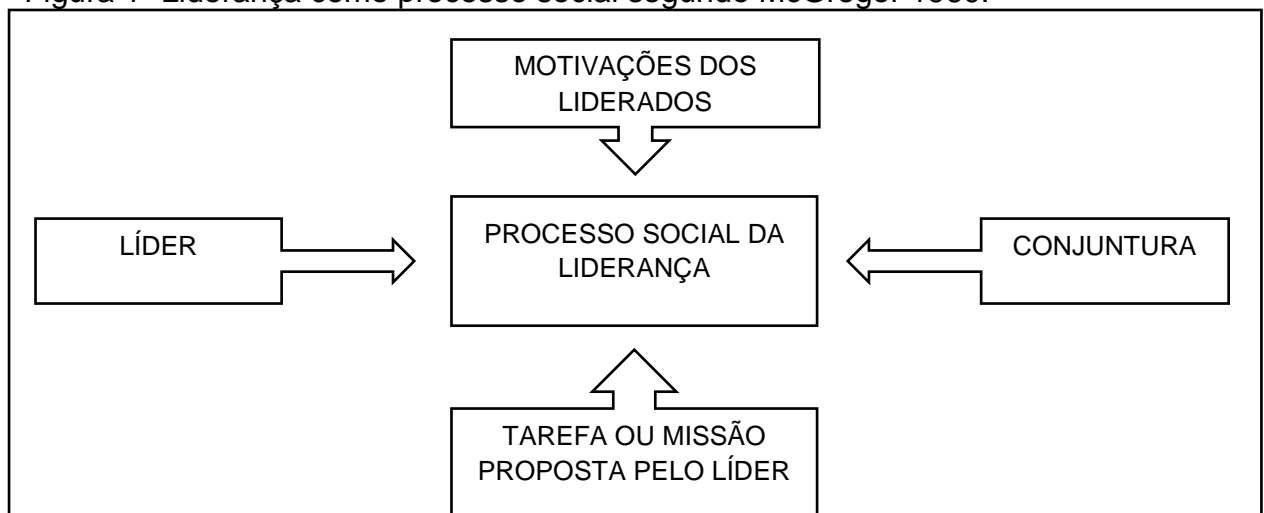
Quadro 1 - Quatro formas da liderança como processo social.

Teóricos	Teoria
<b>As motivações dos liderados- Petracca 1992</b>	Líderes e liderados encontram-se em uma relação motivação mútua. Os subordinados são assistentes de quem exerce a liderança. Sem liderados não existirá liderança e nem tarefa. Havendo dois tipos de liderados: mercenários e fieis. <ul style="list-style-type: none"> <li>Líderes são os que, em um grupo, ocupam uma posição de poder, e que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo.</li> </ul>
<b>A tarefa ou missão- Safire 1990</b>	O que liga ambos líderes e liderados, é um objetivo em comum. A missão deve estar interligada com os anseios dos liderados. <ul style="list-style-type: none"> <li>A missão que apresenta um desafio tem conteúdo moral. O líder que lança um desafio apela ao senso de responsabilidade, valores, desejos, aptidões e habilidades dos liderados.</li> <li>O líder que promete recompensa (que pode ser psicológica ou material) em troca de obediência dos seguidores chama-se líder transacional. No processo da liderança transacional, não há apelos emocionais, mas relação de troca.</li> </ul>
<b>O líder- McClelland 1961</b>	A liderança sempre estará ligada a indivíduos. Independente da competência muitas pessoas são colocadas em posições de liderança e precisam dirigir esforços para alcançar os objetivos. Exemplo: treinadores, sacerdotes, diretores de peças, professores e todos os tipos de gerentes. <ul style="list-style-type: none"> <li>Segundo McClelland, a necessidade de poder tem duas manifestações principais. Na primeira manifestação, a pessoa busca satisfação pessoal por meio da influência sobre o comportamento alheio. Quem tem essa motivação procura ser dominante e pode evocar a lealdade e a inspiração de parte de seus liderados. Ou pode ser simplesmente, egocêntrico, e satisfazer a sua ansiedade pelo poder à custa do domínio sobre os liderados.</li> <li>Na segunda manifestação, a pessoa dá ênfase ao poder social ou institucional e busca a satisfação de metas coletivas. Os líderes deste tipo não procuram a submissão alheia, mas antes a mobilização de esforços alheios no sentido de realizar a missão do grupo.</li> </ul>
<b>Conjuntura ou contexto</b>	A conjuntura é configurada pelo meio institucional e social em que ocorre o processo da liderança. O ambiente configura o comportamento do líder e dos liderados e determina o estilo de liderança que irá vigorar.

Fonte: Maximiano (2004, p. 289 – 293)

O Quadro 1 pontualmente as quatro perspectivas sobre liderança como processo social.

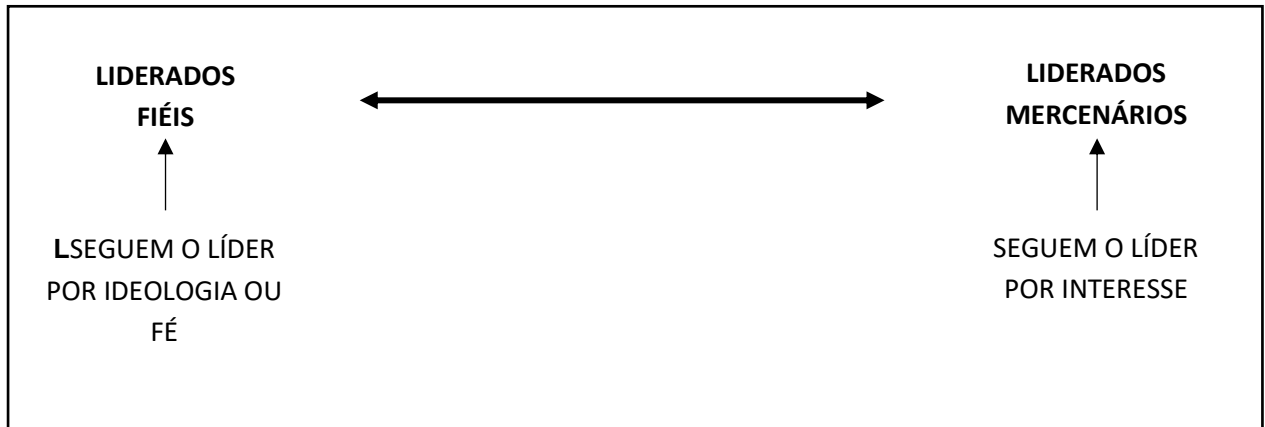
Figura 1- Liderança como processo social segundo McGregor 1960.



Fonte: Maximiano (2004, p. 290)

A Figura 1 demonstra que tudo está interligado no processo social de liderança.

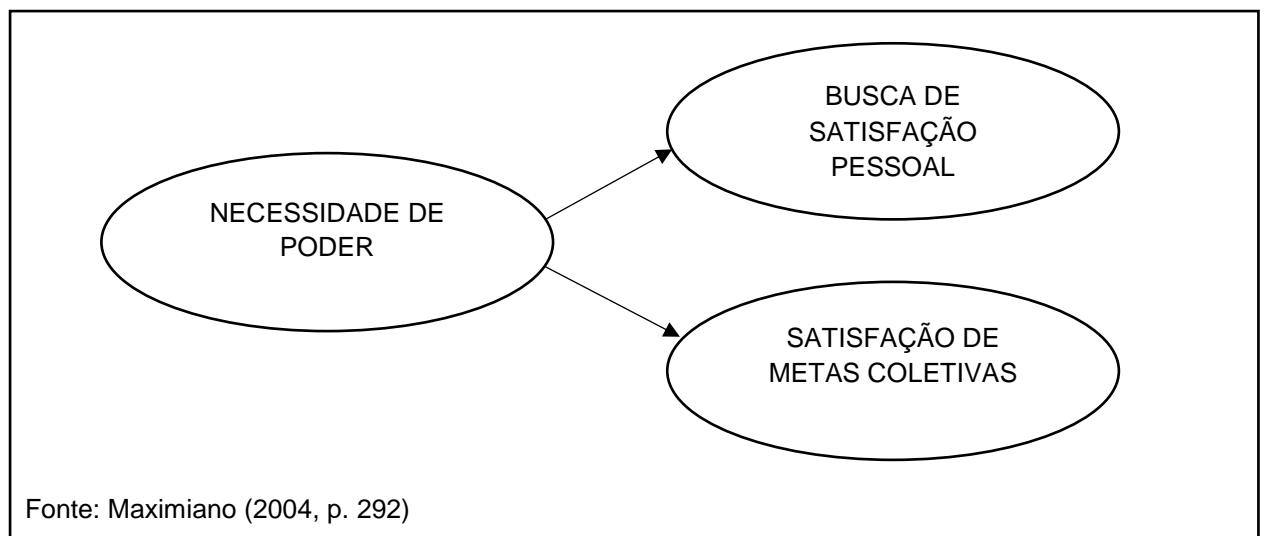
Figura 2 - Contextualizando a liderança como processo social segundo Petracca 1992.



Fonte: Maximiano (2004, p. 290)

A Figura 2 demonstra a divergência entre liderados fiéis e liderados mercenários.

Figura 3 - Liderança como processo social segundo McClelland 1961.



Fonte: Maximiano (2004, p. 292)

A Figura 3 demonstra que a necessidade de poder surge pela busca de satisfação pessoal junto com metas coletivas.

Chiavenato (2010) observa que os estilos de liderança seguem uma forma particular do comportamento do líder, almejando alcançar os resultados finais e a satisfação das pessoas.

Com isso (White e Lippit, 1992 *apud* Chiavenato 2010) menciona o famoso estudo sobre o tema, onde procurava observar a influência gerada por três estilos de liderança nos resultados de desempenho e no comportamento dos liderados.

Posteriormente no Quadro, Figura 4 e Figura 5, com os aspectos e correlacionando com os tipos de liderança. Seguem os estilos:

- a) Liderança autocrática. O líder centraliza todas as informações e autoridade em si. Os liderados não têm opções de escolhas a não ser seguir o líder. Sendo observado um líder dominador, emissor de ordens e com a observação de obediência plena. As gestões sujeitas a essa prática apresentam sinais de tensão, frustração, agressividade e maior volume de trabalho. Essa liderança foca-se na pessoa líder.
- b) Liderança liberal. É observada uma liderança aberta para as tomadas de decisões individuais ou grupais, onde o líder participa apenas quando solicitado. O líder é considerado com um comportamento sutil e sem segurança. No estudo os grupos com essa liderança não lograram bom êxito na qualidade do trabalho. O líder é apagado pelo grupo sendo percebidos fortes sinais de individualismo, agressividade, insatisfação e desconexão do grupo. Essa liderança foca-se somente no grupo.
- c) Liderança democrática. Uma gestão onde o líder é bastante comunicativo, motivador e participativo igualmente com seus subordinados. O líder é um moderador para nortear os liderados, ajudando nas orientações dos problemas e suas soluções, sincronizando as ações e sugerindo ideias. Os grupos apresentaram boa quantidade de trabalho em equipe, satisfações no clima organizacional e na integração do coletivo. Essa liderança foca-se no todo.

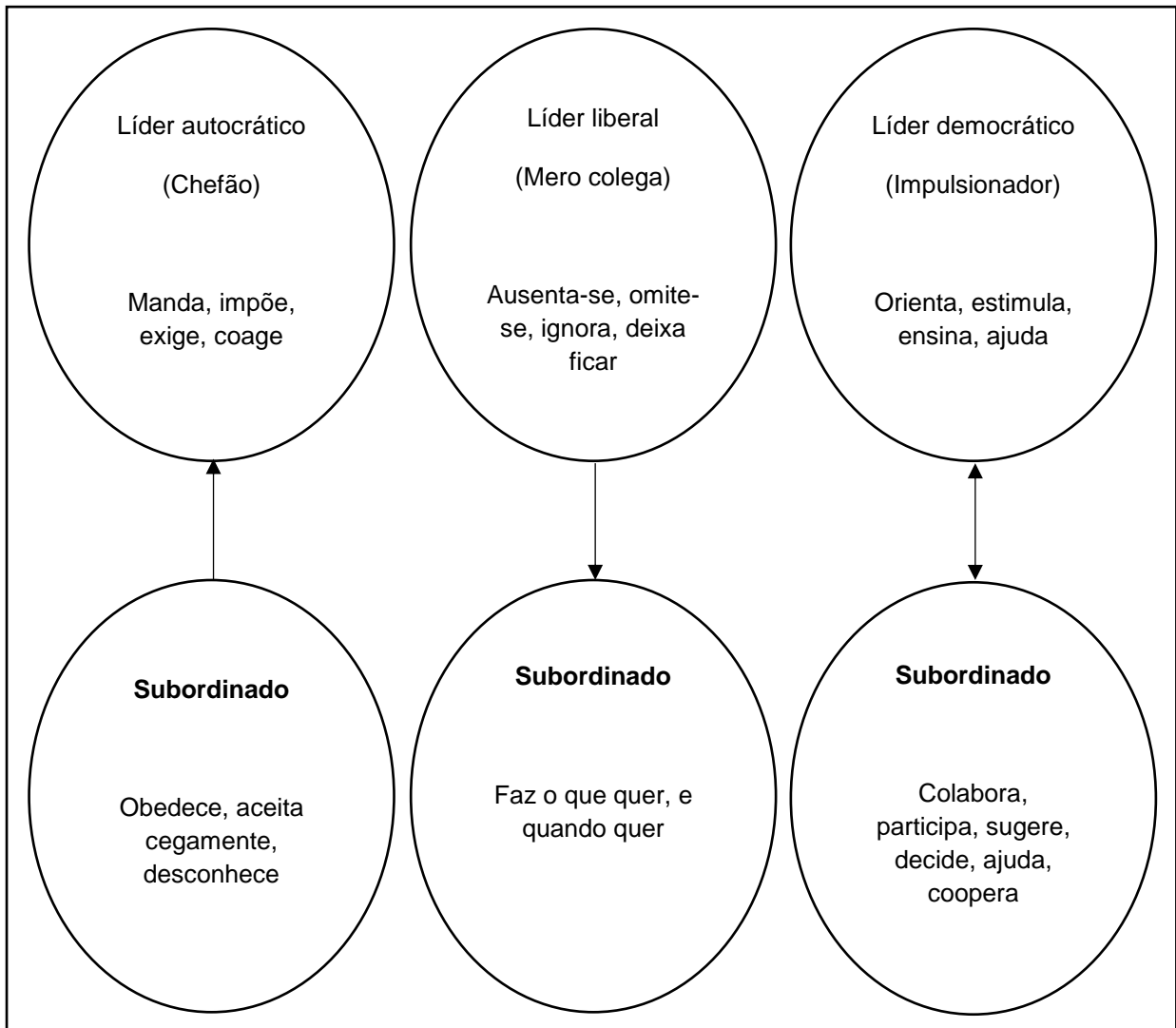
Quadro 2 - Aspectos correlacionados com os tipos de lideranças.

<b>Aspectos</b>	<b>Liderança autocrática</b>	<b>Liderança liberal</b>	<b>Liderança democrática</b>
<b>Tomada de decisões</b>	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	Total liberdade ao grupo para tomar decisões, com mínima intervenção do líder.	AS diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e orientado pelo líder.
<b>Programação dos trabalhos</b>	O líder dá ordens e determina providências para a execução de tarefas sem explicá-las ao grupo.	Participação limitada do líder. Informações e orientações são dadas desde que solicitadas pelo grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com o debate.
<b>Divisão do trabalho</b>	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas e escolhas dos colegas são do grupo. Nenhuma participação do líder.	O grupo decide sobre as divisões das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.
<b>Comportamento do líder</b>	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo.	O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado.	O líder é objetivo e limita-se aos fatos nos elogios ou críticas. Trabalha como orientador da equipe.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 455)

O Quadro 2 demonstra as diferenças de liderança pontuando com a tomada de decisão, programação e divisão do trabalho, seguindo do comportamento do líder..

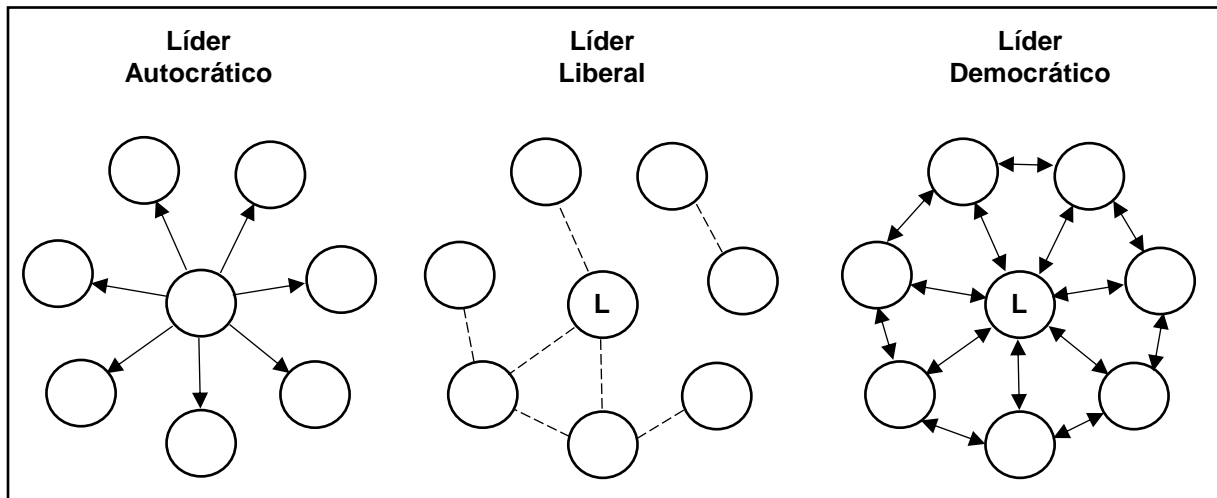
Figura 4 - Contextualizando os três estilos de liderança



Fonte: Chiavenato (2010, p. 456)

A Figura 4 contextualiza as relações entre líderes e liderados de acordo com o estilo vigente.

Figura 5- Contextualizando os três estilos de liderança.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 456)

A Figura 5 demonstra os fluxos de acordo com o estilo de liderança adotado.

Segundo Maximiano (2004) existem duas pontualidades importantes dentro do quesito liderança. A primeira seria a autoridade formal, que é considerada um atributo organizacional fornecido pela norma dentro de uma instituição. Dando direito ao ocupante do cargo certo poderes por um tempo indeterminado. Sendo a autoridade divergente de liderança por conta das bases que se assenta a motivações dos seguidores. O segundo ponto é o consentimento, que seria a autorização dos liderados em seguir o líder. Sendo observado como a identidade dos interesses, podendo depender de crenças que norteiam o desejo de recompensa repassado pelo líder. Com isso ele menciona três observações de liderança entre líder e liderados:

- a) Os líderes que arrastam multidões, capazes de conceber uma grande ideia, de juntar uma multidão suficientemente grande para concretizá-la e de pressionar a multidão.
- b) Os líderes que interpretam as multidões, hábeis principalmente em tornar claros e explícitos os sentimentos e pensamentos que se encontram na multidão de forma obscura e confusa.
- c) Os líderes que representam as multidões e limitam-se a exprimir apenas a opinião coletiva, de forma já conhecida e definida. (MAXIMIANO, 2004, p. 305)

Com a revisão teórica sobre observações de liderança nas organizações. A próxima seção do referencial irá abordar o tema poder e suas pontualidades dentro da sociedade.

## 2.2 Relações de poder

Amorim e Perez (2010) analisam que o senso comum conhece o poder apenas em sua negatividade. Essa visão de mundo começou no pensamento liberal, doutrina filosófica e política do Século XVIII. No período, ser liberal significava defender a liberdade religiosa, a república e os direitos universais do cidadão, decretados pela Revolução Francesa. No âmbito da política, o liberalismo inspirava partidos burgueses contra a aristocracia conservadora.

Segundo Diniz, Moreira e Pereira (2017) um dos assuntos mais debatidos na história da sociedade, em estudos da ciência sociais e administrativas, é a utilização do poder. A sua origem, observações, consequências e resultados gerados por esse tema.

Wolf, Bianco e Ribeiro (2003) convém que a palavra carrega uma força incomoda, falada frequentemente como se todos os acontecimentos que a envolvem fossem reprimidos a um centro comum.

Weber (2000) observa que poder é toda perspectiva de impor a vontade de um único ser dentro de uma relação social, havendo resistência ou não, independente de qual for a perspectiva.

Machado, Mesquita e Matos (2017) analisam que:

ao longo de séculos, o poder tem se utilizado de estratégias de dominação crescentemente sofisticadas, sendo fluido, volátil, móvel, mutante e peça fundamental em um jogo onde os atores são vencidos ou vencedores, de acordo com as contingências, os interesses e as vontades dos dominadores, servindo como meio de manipulação das massas nas diferentes formas de regimes políticos, totalitários ou democráticos.(MACHADO, MESQUITA E MATOS. 2017, p.79.).

“O poder: imediatamente, o que vem à mente das pessoas é o exército, a polícia, a justiça”, menciona Foucault (2012, p.226).

Segundo Bennis (1988) poder é a energia básica para iniciar e sustentar a ação, traduzindo a interação para a realidade, a qualidade sem a qual os gestores não podem liderar. Com isso sendo necessário para iniciar e sustentar a ação, ou, para dizer de outra maneira, a capacidade de traduzir a intenção em realidade e sustentá-la.

Amorim e Perez (2010) observaram em Maquiavel poder como recurso fundamental para executar uma finalidade. O líder, sem poder nada pode, e seus seguidores estarão à mercê do acaso ou de um tirano. O tirano é colocado como

ameaça ao grupo, com isso, Maquiavel aponta a fonte da legitimidade do poder do líder será a busca por um projeto que vise o bem coletivo, a elevação da vida material e espiritual do grupo.

Chacon (1979) menciona que o poder é interligado em fidelidade, lealdade, interesse, apatia e hábitos. Com isso não correlacionando poder pode ser analisado com a violência, pois as existências de elementos coercitivos podem vir em formas de sanções relacionadas a outros valores. Sendo assim, Chacon (1979) pontua que poder seria resumido em participar nas elaborações de decisões.

Arendt (2001) observa que há um consenso sobre poder entre estudiosos políticos, tanto de grupos de esquerda quanto de direita. A violência é a mais notória manifestação de poder.

Foucault (1979) analisa que é muito vago apenas observar a repressão como um fabricante do poder, mas que muitas pessoas o aceitaram como a forma correta de se avaliar. A força do poder está além da repressão, ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso. O poder produz uma rede produtiva que entra em todo o coletivo, sendo muito mais que apenas construções de censura e ações negativas.

Amorim e Perez (2010) observam quatro pontualidades sobre a relação com o poder. Primeiro, a positividade do poder como recurso para a realização de um projeto, o senso comum reduz o poder apenas em tirania. Segundo, o poder só se legitima e se sustenta, quando exercido em benefício do bem comum. Terceiro, há liderados e líderes, funções e papéis distintos. Quarto, o poder é passível de ser questionado, é permanentemente ameaçado, obrigando o líder a consumir parte do seu tempo e energia para mantê-lo.

Três perspectivas que os subordinados seguem seus líderes segundo Covey (1994). Seguem pelo medo, o que pode ser chamado de poder coercitivo. O líder cria em seu seguidor um medo que pode haver algo ruim para acontecer ou algo bom caso ele não seja obedecido. Considerado como alto nível superficialidade de comprometimento. A segunda observação é devido aos benefícios que são obtidos com a tarefa realizada, líderes e funcionários, o que pode ser chamado de poder da utilidade. Relação mútua dependendo de favores de ambas as partes. A terceira é o poder baseado em princípios. O desejo de seguir existe por acreditar, confiar e respeitar os seus líderes. Um compromisso sincero, esclarecido e

espontâneo. Não uma fé cega ou obediência irracional. As pessoas acreditam nos seus líderes e no que eles almejam realizar.

Amorim e Perez (2010) mencionam o poder como dominação e repressão, mas também é formador, por meio de disciplina, singularidade dos indivíduos com isso gerando a eficácia produtiva, abundância estratégica e positividade. Caso contrário sendo na forma de dominação, gera resistência e movimentos de contrapoder, cujo objetivo é passar de dominado a dominador. Sendo relação social entre indivíduos, suas formas modificarão na medida em que variarem as pessoas e os contextos, infinitamente.

Foucault (1979) reflete que a verdade gerada por um coletivo, com suas restrições e imposições, não existe fora do poder ou sem poder. Como a verdade, sendo os tipos de discurso que ela apoia e faz funcionar como corretos os aparelhos e as instâncias que permitem separar o certo e o errado, produzindo assim regulamentos de poder.

Wolf, Bianco e Ribeiro(2003), mencionam quatro tipos de aspectos de observação de poder.

[...] é útil pensar em quatro modos diferentes de poder. Um é o poder como atributo da pessoa, como potência ou capacidade, a ideia nietzschiana básica de poder (Kaufmann, 1968). Falar de poder nesse sentido chama a atenção para o dom das pessoas no jogo do poder, mas nos diz sobre a forma e a direção desse jogo. O segundo tipo de poder pode ser entendido como a capacidade de um *ego* de impor sua vontade sobre um *alter*, em ação social, nas relações interpessoais. Isso chama a atenção para as sequências de interações e transações entre pessoas, mas não trata da natureza da arena em que as pessoas podem mostrar suas potencialidades e interagir com as outras. Encontrei pela primeira vez essa expressão do poder em antropologia quando Richard Adams tentou definir poder não em termos interpessoais, mas como o controle que um ator ou “unidade operacional”(termos dele) exerce sobre os fluxos de energia que constituem parte do ambiente de outro ator (Adams, 1966,1975). Essa definição chama a atenção para as instrumentalidades do poder e é útil para compreender como “unidades operacionais” circunscrevem as ações de outros dentro de determinados cenários. Chamo esse terceiro tipo de poder de poder tático ou organizacional. Mas há ainda um quarto modo de poder, que não funciona somente dentro de cenários ou domínios, mas também organiza e orquestra os próprios cenários e especifica a distribuição e direção dos fluxos de energia. Penso que esse é o tipo de poder que Marx se referia ao falar sobre o poder do capital de utilizar e alocar a força de trabalho e que compõe o pano de fundo da noção de Michel Foucault do poder como a capacidade de “estruturar o campo possível da ação dos outros” (Foucault, 1984:428). Ele chamou a isso “governar”, no sentido de governança do século XVI, um exercício de “ação sobre ação” (p. 427-428). Foucault estava interessado fundamentalmente no poder de governar consciências, mas eu quero usar a palavra no sentido de poder que estrutura a economia política. Vou chamar esse tipo de poder de estrutural. Esse termo retoma a noção mais antiga de “relações sociais de produção” e pretende enfatizar o

poder de dispor e alocar o trabalho social. Essas relações governantes não aparecem quando se pensa no poder em termos interacionais. O poder estrutural molda o campo social de ação de forma a tornar possível alguns tipos de comportamento, enquanto dificulta ou impossibilita outros. (WOLF; BIANCO; RIBEIRO 2003, p.326).

Foucault (1987) cita formas de controle de poder por punições visíveis, o suplício, violência direta sobre o corpo. Sendo um ritual político que deveria manifestar o poder absoluto do líder sobre os liderados, gerar medo e temor aos que presenciavam e sabiam do suplício.

Foucault (2012) analisa que a estrutura do poder através do discurso não é a fonte ou a origem da força. Com isso é mencionado por ele que, “o poder é alguma coisa que opera através do discurso, já que o próprio discurso é um elemento em um dispositivo estratégico de relação de poder” Foucault (2012. p. 247).

Com isso se encerra a seção sobre observações de Poder. Finalizando assim as seções de referencial teórico. Posteriormente, será levantada a seção de metodologia, demonstrando como se dará o estudo por observação fílmica e em sequência a análise do filme com suas conclusões e resultados.

### **3 METODOLOGIA**

Esta seção irá abordar as formas metodológicas adotadas para a pesquisa em questão, que segue levantamentos necessários para gerar confiabilidade na pesquisa científica. O estudo inicial parte da análise dos levantamentos sobre as literaturas dos temas em questão, liderança e poder, posteriormente, contextualizar ainda mais a pesquisa e ter melhor entendimento é necessário conceituar os métodos, técnicas sobre metodologia e seu surgimento.

#### **3.1 Métodos de pesquisa**

Severino (2008) cita que a ciência nasce na era moderna com o intuito de opor-se a modalidade da metafísica do conhecimento, instituída no convencimento do acesso racional à essência dos objetos reais e declarando a limitação dos nossos conhecimentos à fenomenalidade do real. Sendo o conhecimento dos fenômenos limitados apenas a uma relação de causa e efeito que só podia ser medida como uma função matemática. Com isso toda lei científica partia de uma função matemática, emitindo uma relação quantitativa.

Segundo Andrade (2010), mesmo com todo avanço na área da comunicação, principalmente na linha do audiovisual, ainda é fundamentalmente através da leitura a grande força de transmissão e aquisição de cultura. Com isso a importância que se atribui processos escritos na graduação.

Segundo Gil (1987, p.19) pesquisa é o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Para Cervo e Bervian (1983, p. 50) mencionam: “a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos.”.

Segundo Severino (2008) a ciência utiliza um método próprio de análise, o método científico, considerado um elemento fundamental para o processo de diferenciação do senso comum e das demais expressões de subjetividade humana. É um conjunto de procedimentos lógicos e de técnicas operacionais que consentem o acesso as relações casuais constantes entre os fenômenos.

Andrade (2010) menciona três formas de objetivo para a pesquisa científica.

1. A pesquisa exploratória: é o início de todo trabalho científico. As finalidades de uma pesquisa exploratória é proporcionar maiores informações sobre determinado assunto. Facilitar e delimitar um tema de pesquisa, podendo definir os objetivos, formular hipóteses ou descobrir novas linhas para o trabalho que se tem em mente. É um trabalho preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa.
2. A pesquisa descritiva: nessa estrutura os fatos são observados, analisados, registrados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador possa interferir em algo. As ocorrências são analisadas sem manipulação das ações. A utilização de coletas de dados, realizado principalmente através de questionários e de observações sistemáticas são bastante recorrentes.
3. A pesquisa explicativa: é considerada a mais complexa por analisar, registrar e interpretar os fenômenos estudados, procurando identificar as causas. Tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade. É de se considerar que as pesquisas explicativas fundamentam o conhecimento científico.

O objetivo desta pesquisa é o caráter descritivo pelo fato de analisar, observar e interpretar o filme sem manipulação das ações.

Este trabalho irá abordar uma análise qualitativa de observação fílmica, com as pontualidades sobre estudo de caso, análise de conteúdo e pesquisa bibliográfica. Com isso, Severino (2008) menciona que existem diversas formas de observações qualitativas. Seguem:

1. Pesquisa etnográfica: visa compreender os processos do dia a dia em suas várias particularidades. É um mergulho no microssocial, olhado com uma lente de aumento.
2. Pesquisa participante: o pesquisador partilha da vivência dos sujeitos pesquisados, envolvendo-se de forma sistêmica e pelo tempo da pesquisa nas atividades dos estudos.
3. Pesquisa-ação: visa compreender, intervir e modificá-la. O conhecimento se articula com o intuito de alteração da situação pesquisada.
4. Estudo de caso: busca observar um caso particular que represente um conjunto de casos similares, por ele significativamente representativo.

5. Análise de conteúdo: metodologia de tratamento sobre análises de informações frequentes de um documento, na forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escrita, oral, imagem, gesto. Lida com a observação de compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações.
6. Pesquisa bibliográfica, documental, experimental e de campo: a pesquisa bibliográfica é realizada a partir de pesquisas já realizadas sobre temas específicos com registros disponíveis de consultas anteriores, como documentos impressos, livros, artigos, teses, etc. A pesquisa documental baseia-se em documentos no sentido mais amplo, filmes, fotos, jornais, gravações, documentos legais. Os conteúdos não tiveram nenhum tratamento e ainda é matéria prima. A pesquisa experimental coloca o próprio objeto como fonte, em condições adequadas para o seu tratamento, sobre observações técnicas de manipulação experimental. Pesquisa de campo um objeto/fonte é analisado em seu próprio ambiente, sem intervenção ou manejo do pesquisador.

Segundo Baptista e Campos (2007) a pesquisa qualitativa implica de antemão que nem todas as variáveis serão controladas meticulosamente. Mesmo assim, não podemos considerar a pesquisa qualitativa melhor ou pior que a quantitativa, é apenas um método distinto, que analisará os dados além de observações numéricas.

O presente trabalho irá observar de forma qualitativa uma análise fílmica e com isso Bauer e Gaskell (2011) estudam a importância da imagem como um fator de registro restrito mostrando observações que não necessariamente precisam ter análises numéricas ou palavras escritas. Considerando atualmente a crescente influência dos meios de comunicação, visual e midiático, desempenhando papéis importantes na vida social, política e econômica.

Ipiranga (2005) menciona que a utilização de filmes, trechos ou grupo de imagens com o intuito de gerar confronto de ideias está facilitando o processo de aprendizagem, colocando a observação entre a teoria à prática.

Roesler (2006) cita que o telespectador ao observar diversas imagens irá acompanhar o desenrolar da trama, falas, gestos e analisar movimentos do cenário, câmera, acontecimentos múltiplos. Com isso produzindo uma narrativa fílmica,

sendo o imaginário vinculado ao processo de interpretação da aparente realidade ou da ponte entre um mundo fabricado ou vivido.

Bauer e Gaskell (2011) observam que o processo de análise de materiais audiovisuais envolve transladar e isso implica em decisões e escolhas. Haverá sempre alternativas a escolhas feitas e o que foi deixado pode ser tão importante quanto o que está presente.

Ipiranga (2005) informa que o uso da obra cinematográfica para estudantes de Administração, deve mostrar de uma forma geral, o significado da experiência organizacional contemporânea.

### **3.2 Apresentação do filme**

A estrutura de estudo sobre narrativas fílmicas tem o intuito de ser mais uma observação de análise sobre diversos temas. A área administrativa é um ramo fértil de estudo como: gestão de pessoas, finanças, liderança, processos, etc. Sendo assim, o presente trabalho visa avaliar a atuação de lideranças e poder na obra cinematográfica alemã, *Die Welle* (2009).

O presente longo metragem foi escolhido após análise de diversos filmes sobre áreas administrativas. Sendo um filme que demonstra ser bastante atemporal, sua observação e estudo ficam mais fortes nos variados contextos.

O filme é uma adaptação de um experimento social ocorrido nos Estados Unidos da América em 1967, chamado de Terceira Onda. Quarenta anos depois, o professor que realizou o experimento, Ron Jones, cedeu os direitos de sua história ao cineasta Dennis Gansel.

A área de liderança é constantemente renovada com novas observações ao longo de estudos. Com isso, foi um dos fatores para o estudo sobre o tema.

A relação com o Poder que o filme passa é algo que está em ascensão dentro da nossa sociedade, muitas vezes de forma negativa, como realizado no filme, entretanto podendo ser estruturado para bases positivas se for bem direcionado.

*Die Welle*, no entanto foi realizado na Alemanha contemporânea. O longa conta a história do professor Rainer Wenger (Jurgen Vogel), que inicialmente demonstra interesse em lecionar a matéria de Anarquismo. Entretanto, a direção da escola pede para que ele leccione o curso de Autocracia. O presente experimento foge do controle causando pontualidades negativas a escola e região.

O estudo analítico sobre o filme foi realizado em cinco sessões: o primeiro para buscar conhecer o filme. A segunda com o intuito de observar traços de liderança e relações de poder, as outras observações com a intenção de analisar com mais atenção às pontualidades para que sejam comparadas com as teorias e observações citadas no referencial teórico.

Com isso, após o referencial teórico, descrição do método de pesquisa, o seguinte tópico irá abordar as análises de comparação e os resultados junto aos personagens que fazem parte da estória.

## 4 RESULTADOS

O presente tópico como mencionado posteriormente, e sendo o objetivo geral, visa analisar como se formam as lideranças e se definem as relações de poder nas organizações, a partir da investigação sobre o filme *Die Welle*.

### 4.1 Análise dos resultados

O filme começa com o professor Rainer Wenger chegando ao colégio onde leciona e descobrindo que a matéria que desejava lecionar, anarquismo, foi alocada para outro professor. Com isso Rainer terá que ensinar a matéria mais repetida nas escolas alemã, autocracia.

Os alunos estão realizando uma peça, mas Dennis, diretor da apresentação não demonstra poder e gera uma percepção de liderança liberal para reger o grupo. Entretanto, como cita Motta (1997) líderes são pessoas normais que desenvolvem habilidades. No decorrer do filme haverá uma reviravolta na gestão da peça. Um quadro comparando os estilos de liderança de Dennis será demonstrado posteriormente.

O professor Rainer além de lecionar em sala é o técnico do time de polo aquático, demonstrando conhecimento e influência sobre o assunto, seguindo assim pontualidades de Maximiano (2004).

A próxima cena mostra Rainer motivando a equipe em um duelo de polo e Wenger menciona pontualidades motivacionais para que o time busque o resultado, Hersey e Blanchard (1977). No time temos a figura do aluno Marco, capitão e líder informal da equipe, que demonstra um bom caráter e ética perante o grupo, pontualidades citadas por Crosby (1991).

Ao chegar à sala, Wenger nota um número expressivo de alunos na matéria. Percebe o desinteresse no tema estudado e descobre que sua matéria foi uma fuga do tema anarquismo, lecionado por um professor que não inspirava interesse e inovação, correlacionando exatamente ao contrário do que Crosby (1991) cita de um líder. Com clara desmotivação da sala, o professor exige uma pausa.

Ao retornar da pausa, os alunos percebem que as cadeiras e a estrutura da sala estão modificadas à vontade de Wenger, uma clara demonstração de poder de professor, impor a vontade de um único ser dentro de uma relação social, citado

por Weber (2000). Rainer propõe uma experiência com os alunos para melhorar a observação sobre o tema e pede para que eles escolham um líder na sala.

O professor é escolhido pela turma como líder do projeto que se inicia, associando a grande figura do professor perante a sala, pensamento que corrobora com Maximiano (2004) e Smith e Peterson (1994). O Quadro 3 irá observar o estilo de liderança de Wenger sobre o filme na ótica dos pensadores.

Quadro 3 – Liderança como processo social na ótica de Rainer Wenger.

Teóricos	Ações de Rainer Wenger de acordo com a teoria.
<b>As motivações dos liderados- Petracca 1992</b>	Rainer busca em seu experimento uma troca mútua com os alunos. Há momentos de relação democrática, mas as decisões finais são todas do professor. Wenger ocupa a posição de liderança e poder dentro da sala, influenciando no experimento da forma que almeja. Seu poder é questionado apenas por dois alunos, mas há legitimidade perante todo o coletivo sobre suas afirmações.
<b>A tarefa ou missão- Safire 1990</b>	Wenger coloca um objetivo em comum para a classe. A rivalidade com os alunos da aula de Anarquismo. Rainer organiza a sala para que ela se torne mais forte coletivamente, mostrando isso como forma de recompensa pelo andamento do experimento. O projeto visa mostrar que pode existir outro regime autocrático dentro de uma sociedade moderna. Entretanto, o objetivo fica apenas na observação do professor. Os alunos só percebem isso ao final do filme.
<b>O líder- McClelland 1961</b>	A liderança fica centrada no professor, que é escolhido por seus alunos. Rainer utiliza esse experimento como forma de satisfação pessoal e crescimento profissional, pois sua relação na visão com os outros professores é de descrença quanto a sua capacidade de lecionar.
<b>Conjuntura ou contexto</b>	A sala de aula é o meio social que ocorre o experimento de liderança e a relação de poder. Gerando uma relação de liderança autocrática.

Fonte: Dados da pesquisa.

As primeiras obrigações de poder imposta pelo líder escolhido, como forma de respeito, é que seja chamado de senhor Wenger, se levantar para se expressar, falar apenas com permissão e auxiliar na postura dos alunos. Corroborando com os pensamentos de poder, onde os interesses e as vontades dos dominadores, servindo como meio de manipulação das massas nas diferentes formas de regimes políticos, totalitários ou democráticos. (Machado, Mesquita e Matos. 2017, p.79.).

Nasce um líder autocrático, (White e Lippit, 1992 apud Chiavenato 2010) que será observada no Quadro 4. O quadro a seguir irá analisar os tipos de lideranças na observação do professor Rainer Wenger.

Quadro 4 - Relações de liderança junto ao personagem Rainer Wenger.

Aspectos	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
<b>Tomada de decisões</b>	Toma todas as decisões finais pelo grupo.	Não demonstra.	Teve ações democráticas como a escolha do nome do grupo e sua saudação.
<b>Programação dos trabalhos</b>	Gerava ordens, entretanto sempre com explicações para validar a sua determinação.	Não demonstra.	Aconselhava mas em muitos momentos não havia debate.
<b>Divisão do trabalho</b>	Elencou uma ação para um membro e deixou que os outros escolhessem o que fazer, desde que se ajudassem.	Não demonstra.	Após as regras impostas pelo professor, os alunos tinham o direito de se unir para realizar projetos.
<b>Comportamento do líder</b>	Demonstrava elogios e críticas diretamente aos seus alunos.	Não demonstra.	Não demonstra.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao começar seu experimento, o aluno Kevin desobedece às ordens do professor e com isso, Rainer impõe seu poder e é validado pela sala, seguindo os pensamentos de Foucault (1979) que a força do poder induz ao prazer, forma saber, produz discurso.

Kevin se retira da sala e com ele seguem três amigos, uma demonstração de líder informal, gerada pelo seu poder aquisitivo, no entanto, logo os deixam, uma clara demonstração de ausência de poder e liderança como cita Chacon (1979), pois a relação do poder é interligada em fidelidade, lealdade, interesse.

Wenger pergunta o que é mais importante em um regime ditatorial? A resposta é disciplina. Disciplina é poder, correlacionando com os pensamentos de disciplina de Amorim e Perez (2010) para com o poder.

Rainer além de já demonstrar ser confiável, sensato e disponível para os alunos, na cena seguinte afirma estar com muita energia para lecionar sobre o tema e buscar planos novos para a próxima aula, características citadas por Crosby (1991) sobre um líder.

No segundo dia de aula o professor faz um exercício com a sala para que ela se torne mais unida e buscando um objetivo em comum, atrapalhar a aula de anarquismo. Esse pensamento é similar com o que cita Chiavenato (2010) e Amorim e Perez (2010) sobre buscar resultados finais e satisfação das pessoas, tanto na relação de liderança como poder.

Rainer cita outra observação, união é poder. Essa menção é para que o grupo fique em harmonia e unificado, Amorim e Perez (2010). O Quadro 5 irá correlacionar as 4 formas de poder por Amorim e Perez (2010) e Wolf, Bianco e Ribeiro (2003), citados nos referenciais com o personagem Rainer para melhor observá-lo.

Quadro 5- Relações de poder junto ao personagem Rainer Wenger.

Rainer Wenger	Primeira Observação	Segunda Observação	Terceira Observação	Quarta Observação
<b>Amorim e Perez (2010)</b>	Utiliza o poder para realizar o seu projeto em sala.	Constrói um bem comum a todos da sala para validar. Ex: rivalidade com a sala vizinha.	Distingui o papel de líder e liderados claramente com a sala.	Embate, questiona e é ríspido com quem o desafia.
<b>Wolf, Bianco e Ribeiro (2003),</b>	Não está correlacionado.	Não está correlacionado.	Não está correlacionado.	Está correlacionado. Poder estrutural, tornando possível alguns tipos de comportamento, enquanto dificulta ou impossibilita outros.

Fonte: Dados da pesquisa. Quadro criado pelo autor.

Após a estruturação do experimento em sala, a turma sente-se mais unida e forte por seguirem um mesmo ideal. O líder, Wenger, passa uma motivação e interesse na busca para um novo objetivo e influenciar nas observações do coletivo, seguindo as ideias de Blanchard (2010) e Hersey e Blanchard (1977).

Chegando ao terceiro dia de aula, foi estipulado que todos os alunos iriam de camiseta branca e calça jeans. Entretanto a aluna Karo desobedece às ordens e vai de camisa vermelha. O professor, líder autocrático (White e Lippit, 1992 *apud* Chiavenato 2010), claramente a exclui com o olhar e demonstra desinteresse em sua participação, gerando pensamentos de poder citados por Amorim e Perez (2010), Chacon (1979), Weber (2000) e Machado, Mesquita e Matos (2017).

Wenger cita entre 40:08s e 40:14s, “ação é poder, afinal, qual o objetivo das boas ideias se não virarem ação? ”, pensamento citado Bennis (1988) onde poder é tradução da interação para a realidade.

Após decisão democrática para a escolha do nome do grupo, A Onda, Rainer ordena que Sinan crie uma logo para o grupo e que cada aluno contribua criativamente para o projeto. Isso gera uma união cada vez mais forte entre a sala, novamente seguindo as ideias de Blanchard (2010) e Hersey e Blanchard (1977) e as observações de liderança apontadas por Maximiano (2004).

A peça, gerenciada por Dennis em um estilo liberal passa por momentos de direção autocrática. O quadro a seguir criado por Chiavenato (2010), faz o comparativo da gestão de Dennis perante o grupo.

Quadro 6 - Relações de liderança junto ao personagem Dennis.

Aspectos	Liderança autocrática	Liderança liberal
<b>Tomada de decisões</b>	Após a criação do experimento, Dennis centraliza as decisões para que a peça possa dar continuidade.	Anteriormente, o grupo delimitava o que iria acontecer, gerando desavenças entre os integrantes
<b>Programação dos trabalhos</b>	Dennis pontua que a peça irá seguir a sua maneira.	Dennis apenas observava o que acontecia.
<b>Divisão do trabalho</b>	Uma nova atriz, a escolha de Dennis, irá substituir a interprete que faltou.	Cada um assumiu o papel que almejava. Não gerando satisfação do coletivo.
<b>Comportamento do líder</b>	Dennis demonstra força e vigor quando determina o que irá acontecer para o prosseguimento da peça.	Dennis apenas observava e direcionava somente observando o andamento.

Fonte: dados da pesquisa.

Os integrantes do grupo A Onda se encontram para conhecer a nova logo para o grupo, entretanto, um aluno que foi expulso de sala, Kevin, aparece e com sua presença ele traz diversos adesivos com a nova logomarca do grupo. Ele é questionado por Marco, líder informal, pela sua presença. Contudo, Kevin é aceito por ter o mesmo objetivo do grupo naquele dado momento, Sobral (2008) e Maquiavel (2011).

No quinto dia de aula alunos demonstram uma saudação para o professor Wenger que acata a ideia, demonstrando a necessidade da sua aprovação e influenciando no comportamento do coletivo, pensamento que Sobral (2008) cita sobre um líder.

Karo tenta conversar com o professor Wenger sobre o andamento do projeto A Onda estar saindo do controle. Entretanto, Rainer é ríspido e severo com ela sobre esse assunto, isso mostra uma firmeza do conto a raposa e o leão de Maquiavel (2011).

Rainer se encontra com a diretora do colégio que o apoia em seu experimento dentro da sala de aula, validando o seu poder dentro do projeto, pois um líder sem poder nada pode, como menciona Amorim e Perez (2010).

Pouco tempo após a aula, alunos do curso de autocracia estão caminhando e entram em confronto com anarquistas. O aluno Tim Stoltefuss retira uma arma e ameaça matar os integrantes rivais, caso eles não se retirem. Essa demonstração e outras que acontecem no filme, com relação a ameaça e uso da força como forma de poder pela violência é analisada por Arendt (2001) como uma das mais explícitas e por Foucault (1987) como o controle pelo medo e temor.

Após confusão no jogo de polo aquático, Rainer discute com sua esposa e crê que ela esteja com inveja do que ele proporcionou como professor. Um claro sinal de atração pelo poder decorrente pela associação a grandes personagens históricos, como cita Motta (1997).

Nas últimas cenas do filme, Rainer organiza um encontro coletivo com todos os participantes que aderiram ao projeto A Onda e faz um discurso demonstrando poder, assim como Foucault (2012) e Foucault (1979) observa sobre a força do poder que opera através do discurso. O aluno Marco questiona o professor sobre o andamento do discurso e analisa que ele está manipulando os alunos, uma das formas de poder citadas por Machado, Mesquita e Matos (2017).

Marco após questionar as observações do professor Rainer é obrigado a ser levado para o centro de um auditório onde poderia ser punido como forma de exemplo, novamente o pensamento de Arendt (2001) e Foucault (1987) sobre punição como forma de validar o poder entram em cena.

A palestra tinha o intuito de mostrar como negativamente o projeto de autocracia tomou rumo e gerar uma experiência direta e intensa sobre o tema na mente dos alunos e participantes.

A análise comparativa entre a teoria e o filme demonstra coesão entre as observações dos autores, tanto no estudo sobre liderança, quanto sobre poder. A consistência dos autores nas formas de gerir coletivos com o intuito de alcançar objetivo comum é perfeitamente comparável com a estrutura fílmica de *Die Welle*.

Com isso, a próxima seção será a conclusão do estudo, limitações e observações para trabalhos futuros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o intuito de analisar por meio do estudo observacional sobre o filme *Die Welle*, as observações de atuação das lideranças e das relações de poder. Por meio deste estudo, procurou-se observar as formas de liderança pontuadas em diversos personagens e suas relações de poder perante coletivos, com isso ao longo da ficção pode se atentar relações entre teoria e prática.

Os diversos personagens demonstraram meios de gerencia e pontualidades de líderes. As observações dos estilos de liderança propostos, liberal, democrática e autocrática, onde a última foi a mais pontuada pelo filme que traz a análise do líder em centralizar as informações e autoridade para consigo.

Contextualização similar, as relações poder sobre os personagens foram exploradas de diversas maneiras durante a película demonstrando relação com as teorias citadas.

O problema dessa pesquisa foi observar como se formam as lideranças e se definem as relações de poder nas organizações? O filme cria uma experiência de regime totalitário, cujas relações de liderança são extremamente pontuadas, pois uma gestão é necessária um líder gerindo. O poder no experimento é bem nítido por ser um universo onde há interesses coletivos e desejos individuais.

Conseqüentemente discorre-se que o objetivo analisar a formação e atuação das lideranças e das relações de poder apresentados no filme *Die Welle* (A Onda), foram alcançados, pois contribui para engrandecimento das áreas analisadas perante as pontualidades de liderança e poder, através de uma observação qualitativa da narrativa fílmica.

O trabalho torna-se necessário e traz uma importância por ajudar no aprendizado, colocando a teoria apresentada em confronto com a observação fílmica e mostrando que elas são válidas e há consistência no estudo.

A argumentação sobre as teorias demonstra que não há uma fórmula concisa para liderança, ela varia de acordo com as suas necessidades e relações, forma similar nas relações de poder perante os indivíduos ou coletivos.

O objetivo geral proposto nesse estudo foi analisar a formação e atuação das lideranças e das relações de poder apresentados no filme *Die Welle* (A Onda). Pontua-se que foram atingidos de acordo com a teoria, visto que a demonstração do confronto entre a teoria e a película comprovaram a similaridade nas afirmações sobre a liderança e relações de poder.

O primeiro objetivo específico traçado foi alcançado visto que, a formação e atuação das lideranças formais e informais no filme foram pontuadas de acordo com os diversos personagens, principais e secundários que demonstraram comportamentos e formas de liderança seguindo a ótica de teorias organizacionais.

O segundo objetivo específico, Identificar a relação entre liderança e poder nas organizações também foi atingido. Seguindo o confronto de acordo com as teorias sobre relação de poder no âmbito social e organizacional pelo foco da liderança.

É ciente que nem todas as características e observações teóricas, tanto liderança como poder, não foram pontuadas na análise fílmica, mas houve a necessidade de serem expressas para melhor apresentação sobre o estudo.

A dificuldade pontual sobre a observação das teorias é que o filme tem um direcionamento focado em um regime fascista, que é direcionado a liderança autocrática. Com isso, flutuações entre os outros estilos, liberal e democrático, foram difíceis de serem aprofundadas. Da mesma forma, existem diversas observações pontuais sobre relação de poder que não foram mencionadas pelo fato do filme não ser focado apenas nesse tema.

É recomendado que em estudos futuros, sejam analisadas pontualmente as diversas formas de liderança e demais relações de poder, para que haja um comparativo com a finalidade de buscar um padrão mais conciso sobre o tema. Como já ocorrido em livros, pesquisar por situações reais para que os assuntos se tornem mais padronizados.

## REFERÊNCIAS

- ADAIR, J. E. **Como Liderar com Eficiência** São Paulo: Nobel, 1989.
- AMORIM, M. C. S; PEREZ Regina H. M. **Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault**. 2010  
Disponível em:  
<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/fs000246.pdf>
- ANDRADE, M. M de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARENDT, H.. **Sobre a violência**. Rio de Janeiro, Relume Dumará, 2001.
- BAPTISTA, M. N; CAMPOS D. C. **Metodologias de Pesquisa em Ciências**. Rio de Janeiro. Ltc, 2007.
- BAUER, M. W; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Rio de Janeiro. Vozes, 2011.
- BENNIS, W. ; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BLANCHARD, K. ; ZIGARMI, P. e ZIGARMI, D. **Liderança e o Gerente Minuto**. São Paulo: Record, 1939.
- BLANCHARD, K. **Liderança de Alto Nível**. Porto Alegre: Brookman, 2011.
- CERVO, A. L; BERVIAN. P. A. **Metodologia Científica**. 3 ed.São Paulo: McGraw-hill do Brasil, 1983.
- CHACON, V. **Autoridade e Poder**. Distrito Federal: Universidade de Brasília, 1979.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COVEY, S. R. **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CROSBY, P. B. **Liderança: A arte de tornar-se um executivo**. São Paulo. McGraw-hill, 1991.
- DINIZ; G, M.; MOREIRA, M. Z.; PEREIRA, M. P. F. **Estudo Observacional do Poder nas Organizações no filme 'Todo Poderoso'**. 2017.
- MACHADO, M. R; MENDES, E. A. **Liderança não presencial**. 2014.  
Disponível em:  
<file:///C:/Users/leonardo/Desktop/Mono%20Marcia%20Z/artigos/artigo2-lideranca%20nao%20presencial%20UNICURITIBA.pdf>
- MACHADO, D. Q.; MESQUITA; R F.; MATOS F. R. N. **Estudos Observacionais em Linguagem Fílmica Ética e Poder**. Curitiba: Prisma, 2017..
- FOUCAULT, M. **Ditos e escritos IV: Estratégia, Poder- Saber**. 3 ed,Rio de janeiro: Forense Universitária, 2012.

- FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Graal, 1979. <http://petletras.paginas.ufsc.br/files/2017/03/foucault-microfisica-do-poder.pdf>
- FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.
- HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores de Empresa**: a utilização de recursos humanos. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 1977.
- IPIRANGA, A. S. R. **A narração fílmica como instrumento da ação formativa: um enfoque semiótico**. Organizações & Sociedade, v. 12, n. 32, 2005.
- KOTTER, J. P. **O Fator Liderança**. São Paulo: Makron, 1992.
- KOUZES, J. M; POSNER, B. Z. **O Desafio da Liderança**. 2 ed.- Rio de Janeiro: Campus. 1997.
- MACHADO, M. F e MENDES, E. A. **Liderança não Presencial**. 2014. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/910/633>
- MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. São Paulo: Hunter Books, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo. Atlas, 2004.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo. Atlas, 2004
- MOTTA, P.R. **A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- ROESLER, J. Narrativa fílmica, imaginário e educação. **Sessões do Imaginário**, v. 10, n. 13, p. 26-32, 2006.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez. 2008.
- SMITH, P. B; PETERSON, M. F. **Liderança, Organizações e Cultura** São Paulo: Pioneira. 1994.
- SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Universidade de Brasília, 2000.
- WOLF, Eric R.; BIANCO, B. F.; RIBEIRO, Gustavo L. **Antropologia e Poder**. São Paulo: Universidade de Brasília, 2003.