



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

GERLÚCIO HENRIQUE VIEIRA

ANÁLISE DOS TIPOS DE LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS DE LÍDER
UMA ANÁLISE A PARTIR DO FILME “O JOGO DA IMITAÇÃO”

FORTALEZA

2018

GERLÚCIO HENRIQUE VIEIRA

ANÁLISE DOS TIPOS DE LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS DE LÍDER
UMA ANÁLISE A PARTIR DO FILME “O JOGO DA IMITAÇÃO”

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

Orientador: Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães.

Fortaleza

2018

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)

- V715a Vieira, Gerlúcio Henrique.
Análise dos tipos de liderança e características de líder uma análise a partir do filme O Jogo da Imitação / Gerlúcio Henrique Vieira. – 2018.
34 f. : il.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2018.
Orientação: Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães.
1. Liderança. 2. Estudo observacional. 3. O Jogo da Imitação. I. Título.

CDD 658

GERLÚCIO HENRIQUE VIEIRA

ANÁLISE DOS TIPOS DE LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS DE LÍDER
UMA ANÁLISE A PARTIR DO FILME “O JOGO DA IMITAÇÃO”

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

Aprovada em: ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Marcelo Victor de Souza Gomes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A minha amada avó materna, Gonçala
Henrique do Nascimento.

In memoriam

AGRADECIMENTOS

A Deus, por iluminar todos os meus caminhos e me permitir mais um engrandecimento intelectual.

Ao meus amados pais, Luciano e Tereza, por tudo que fizeram em prol da educação dos filhos.

Aos meus irmãos por sempre me incentivar a ir mais e mais longe.

A minha esposa e meus filhos pela compreensão e apoio incondicional.

Aos meus amigos Igor e Jonhson, pela irmandade e camaradagem.

A coordenação do curso de Administração, nas pessoas dos professores Hugo Acosta e Daniel Barboza pela dedicação e zelo pelos discentes.

“O modelo de liderança é Jesus Cristo. Ninguém como ele conseguiu influenciar tantas pessoas até os dias de hoje usando o amor.”

James C. Hunter

RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise dos tipos de liderança e características de líder por meio de um estudo observacional do filme “O jogo da imitação”, objetivando as características apresentadas pelos personagens do filme e os tipos de liderança presente em cada um deles. A escolha do tema resulta no constante estudo e pesquisa no desenvolvimento da liderança nos diversos campos de atuação profissional e organizacional. Inicialmente foi realizada uma revisão teórica dos estudos sobre o tema em questão, apresentando conceitos, perfis e características, buscando uma base para nortear toda a análise dos dados apresentados. Estes dados foram coletados objetivando identificar fatos e acontecimentos presentes no filme, comparando com a teoria descrita anteriormente. A narrativa foi interpretada mediante uma análise qualitativa, o que possibilitou uma observação e catálogo das principais características das personagens, reforçando a importância da liderança na condução para o sucesso do objetivo buscado. Finalmente, considerou-se que o exercício da liderança é um fator fundamental para transformar um grupo de pessoas reunidas em um setor, em uma equipe unida para o mesmo resultado.

Palavras-chave: Liderança. Estudo observacional. O Jogo da Imitação.

ABSTRACT

This work presents an analysis of leadership types and leader characteristics through an observational study of the movie "The Game of Imitation", objectifying the characteristics presented by the characters of the film and the types of leadership present in each one of them. The choice of theme is the constant study and research in the development of leadership in the various fields of professional and organizational performance. Initially, a theoretical review of the studies on the topic was presented, presenting concepts, profiles and characteristics, seeking a basis to guide the analysis of the data presented. These data were collected aiming to identify facts and events present in the film, comparing with the theory previously described. The narrative was interpreted through a qualitative analysis, which allowed an observation and catalog of the main characteristics of the characters, reinforcing the importance of the leadership in conducting to the success of the goal sought. Finally, it was concluded that the exercise of leadership is a fundamental factor to transform a group of people gathered in an industry, in a team united for the same result.

Keywords: Leadership. Observational study. The Imitation Game.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEORICO.....	14
2.1 Liderança: Origens e Conceitos	14
2.2 Tipos de Liderança.....	19
2.2.1 Liderança Autocrática.....	19
2.2.2 Liderança Democrática.....	20
2.2.3 Liderança Liberal.....	20
2.3 Liderança Situacional	22
3 METODOLOGIA	23
4 RESULTADOS.....	25
4.1 O Filme	25
4.2 Análise dos Dados do Filme.....	27
5 CONCLUSÃO	31
REFERÊNCIAS.....	33

1 INTRODUÇÃO

A presente monografia tem como objeto de estudo a Liderança, assumindo como hipótese fundamental, que esta constitui uma habilidade determinante para o sucesso das Corporações, mostrando-se uma poderosa ferramenta de gestão de pessoas. A análise da pesquisa em liderança teve como base o filme “O jogo da Imitação”, de modo a identificar tipos de liderança e características de líder presentes nos personagens da narrativa. A relevância da presente pesquisa se justifica pelo uso da habilidade de liderança estar cada vez mais presente nas organizações, bem como em constante estudo e desenvolvimento dessa habilidade. Conforme argumentam Tichy e Cohen (1999), Empresas vencedoras vencem porque tem muitos líderes e tem muitos líderes porque, deliberada e sistematicamente, produzem esses líderes.

Grandes líderes militares, governantes, religiosos, empresários, técnicos esportivos, entre outras funções têm o mesmo objetivo: Conduzir e influenciar pessoas a atingir objetivos traçados pela corporação. Com o estudo mais aprofundado em busca do aperfeiçoamento do tema, surgiram as teorias de traços de liderança. Inicialmente com o escopo de melhorar a performance de comandantes, administradores, governantes, e, atualmente, com a necessidade de contar com bons líderes, nos três níveis de planejamento estratégico, tático e operacional.

A arte de influenciar ou persuadir é bastante utilizada nos conceitos de liderança. Influenciar pessoas, persuadi-las para a condução do alcance de determinados objetivos são conceitos comuns neste tema. Segundo Hunter (2004), sempre que duas ou mais pessoas se reúnem com um propósito, há uma oportunidade de exercer a Liderança. Influenciar é liderar, mas requer uma enorme doação pessoal.

Com a necessidade de desenvolvimento de líderes, talvez o foco de atenção esteja na capacidade não apenas em liderar, mas em fomentar o desenvolvimento de líderes. Para Tichy e Cohen (1999), líderes vencedores têm ideias que podem articular e transmitir aos outros, mecanismos de sobre como levar uma empresa ao sucesso no seu mercado dominando a arte de desenvolver outros líderes.

Algumas características são comuns em perfis de liderança. Há um consenso de que um bom líder possua alguns valores de forma geral: Ética inabalável, Conhecimento profissional, elevado nível de confiança, poder de motivar, capacidade

de saber ouvir e gerar *feedbacks* e ser criativo. Para Benis e Nanus (1998), líderes são tão poderosos quanto as ideias que podem comunicar.

Os líderes combinam habilidades técnicas, humanas e conceituais, desenvolvidas nos níveis estratégicos, táticos e operacionais. Os líderes são seguidos por uma ação livre e espontânea de seus seguidores, através da influência no comportamento e agindo de forma que extrapola suas funções e obrigações, demonstrando que, independente do cargo que ocupa, o líder possui autoridade. Conforme Hunter (2004), autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazerem, de boa vontade, o que você quer por causa de sua influência pessoal.

O tema liderança não é alvo de exploração apenas nos campos científicos e organizacionais. O campo das artes audiovisuais se utiliza do tema para demonstrar como a liderança consegue atrair considerável audiência aos grandes estúdios. Segundo Albuquerque e Simionato (2017), recursos audiovisuais constituem aquilo que resulta da fixação de imagens com ou sem som, que tenha a finalidade de criar, por meio de sua reprodução, a impressão de movimento, independentemente dos processos de sua captação, do suporte usado inicial ou posteriormente para fixá-lo, bem como dos meios utilizados para sua veiculação. Entre os filmes que tratam do tema, foi escolhido “O jogo da imitação”, lançado no Brasil em janeiro de 2015.

O filme retrata a história de um matemático que lidera uma equipe de analistas em criptografia com o desafio de decifrar as mensagens do exército alemão durante a segunda guerra mundial. Com um projeto inovador, o matemático inglês Alan Turing tem que vencer a rejeição de seus superiores e de sua equipe, em razão da sua personalidade e temperamento. Conforme Vanoye e Goliot-lété (2006) a análise fílmica é, por vezes, requisitada por instituições escolares e universitárias (exames em final de curso), concursos ou pesquisas.

Desta feita, o presente estudo tem o seguinte problema de pesquisa: quais os tipos de liderança e características de líder presentes no filme “O jogo da imitação”? O objetivo geral consiste em analisar os tipos de liderança presentes no filme O jogo da imitação. O estudo tem por escopo colaborar com o desenvolvimento dos trabalhos científicos no tema da liderança se utilizando de uma abordagem qualitativa em uma narrativa fílmica.

Os objetivos específicos consistem em:

- a) identificar as principais características de líderes dos personagens presentes no filme;
- b) identificar os tipos de liderança que tem relação com as características dos personagens;

O presente estudo foi dividido em cinco seções, sendo elas: Introdução, Referencial teórico, Metodologia, Análise e Conclusão. Na primeira seção, serão apresentados os objetivos e a importância da pesquisa. Na segunda parte serão explanadas discussões já feitas por diversos autores sobre o tema liderança, servindo como embasamento para o desenvolvimento do tema. Na terceira seção, serão tratados os métodos de pesquisa e suas etapas. Na quarta etapa, os dados do filme serão analisados e apresentados os resultados da pesquisa. Finalizando, a última seção mostra as conclusões e sugestões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A liderança tem papel fundamental em qualquer organização. A gestão de pessoas evolui sobremaneira quando conduzida por um líder. Este tem o poder de conduzir os colaboradores a executar as missões de maneira totalmente envolvida com a cultura organizacional e com os valores da organização. Além de lidar com as rotinas e processos, o líder é o diferencial no ambiente corporativo que, mais do que nunca, está sujeito a mudanças e situações adversas diante dos avanços tecnológicos e comportamentais.

No cenário de incertezas, a organização tem que se adaptar a evolução de perfis de consumo, novos processos e avanços tecnológicos. Nesse contexto as empresas buscam profissionais diferenciados, com novas habilidades. Em resumo, líderes diferenciados. A liderança é a ferramenta condutora para as mudanças, faz acontecer o que parecia impossível. Para Kouzes e Posner (1997), o território dos líderes é o futuro, e seu legado singular é o da criação das instituições valorizadas que sobrevivam ao tempo.

Nesse sentido, a fundamentação teórica aborda, inicialmente, os conceitos de liderança e suas origens, pois este tema possui diversos estudos. Em seguida, são apresentados os tipos de liderança explorando os estudos sobre liderança autocrática, democrática, liberal e situacional. A seção seguinte se fundamenta na base bibliográfica, que servirá de suporte para o estudo observacional, objetivando alcançar as comparações e conclusões necessárias para a presente pesquisa.

2.1 Liderança: Origens e Conceitos

As primeiras discussões sofisticadas do processo de liderança são atribuídas a Maquiavel (1469-1527), ainda no século XVI. Para Smith e Peterson (1994), Maquiavel definia liderança eficaz como um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e, ao mesmo tempo, as considerações das melhores alternativas de modo a permitir que ações decisivas fossem tomadas.

Maquiavel é reconhecido por sua célebre obra *O príncipe*, onde escreveu de que maneira os governantes deveriam conduzir seus reinos. Maximiano (2004), cita Maquiavel afirmando que independente de sua origem, o governante deveria, pelo exemplo pessoal, inspirar os governados. Em situações de perigo, o príncipe deveria

tentar fortalecer o moral e o espírito de seus governados, incentivando-os com o uso de suas qualidades intangíveis de liderança.

Segundo Benis e Nanus (1998), houve uma época em que se pensou que as habilidades de liderança fossem uma questão de nascença, os líderes eram natos, e não formados, impelidos a liberar por algum processo insondável.

Webber (1947, *apud* SMITH; PETERSON, 1994), no início do século XIX, distinguiu três bases sobre as quais deve recair a autoridade do líder: Autoridade legal, autoridade tradicional e autoridade carismática.

Segundo Diamante e Grahl (2012), na década de 1950, surgiu a abordagem comportamental, na qual a formação dos líderes se tornou uma atividade importante, pois através dela poder-se-iam modificar e adaptar comportamentos. Na década de 1960, surgiu uma outra variável na definição do processo da liderança, a situação e meio envolvente, dado que começou a se questionar, se as características situacionais podiam funcionar como variáveis moderadoras na relação entre liderança e eficácia grupal, denominada abordagem situacional. Em 1964, Blake e Mouton, pesquisadores da Universidade de Ohio, planejaram e desenvolveram um programa de treinamento gerencial denominado Grid Gerencial.

Segundo Blake e Mouton (1989, *apud* CARRANZA, 2014), o grid gerencial possui as seguintes dimensões: preocupação com a produção, enfoque dado pelo líder aos resultados, preocupação com as pessoas e atitudes do líder com a estima, confiança e respeito dos subordinados.

Stefano e Gomes Filho (2004, *apud* DIAMANTE e GRAHL, 2012), afirmam que a definição de liderança tem sido feita de várias maneiras no decorrer da evolução do Homem. Assim, antes da segunda guerra mundial, a liderança era definida em relação às características da personalidade, que diferenciava líderes de não líderes. Acreditava-se que os líderes já nasciam com as habilidades de liderança. Era a abordagem da teoria dos traços.

Hesselbein (1999), afirma que liderança é uma questão de como ser, não de como fazer. Passamos boa parte das nossas vidas aprendendo como fazer coisas, mas, no fim, são a qualidade e o caráter individuais que definem os grandes líderes.

Liderança significa fazer com que os outros vejam uma situação como realmente é e saibam discernir sobre as ações que precisam ser tomadas para levar a organização para o fim desejado. Liderar não se trata de impor comportamentos específicos. Não é dar ordens e exigir obediência (TICHY, 1999).

Para Maximiano (2000), liderança significa a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem 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.

Conforme Cohen e Fink (2003), a liderança é um meio em que as partes envolvidas se influenciam mutuamente de formas específicas. Influência é qualquer ato ou ato potencial que afeta o comportamento de outra pessoa

Newstron (2008), define liderança como método de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem entusiasticamente para obtenção de determinados objetivos. Ela é o fator crítico que auxilia um indivíduo ou um grupo de indivíduos a identificar suas metas.

O processo da liderança sempre está personificado numa figura individual ou grupo. A figura humana dos líderes permite definir a liderança como função, papel ou tarefa, que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Independentemente de suas qualidades, muitas pessoas são colocadas em posição de liderança, que precisam dirigir os esforços de outros para realizar objetivos: treinadores de equipes esportivas, professores, regentes de orquestras, sacerdotes, diretores de teatro e cinema e todos os tipos de gerentes. Todas as pessoas têm metas para realizar com a colaboração de grupos. A liderança é um dos papéis que devem desempenhar para atingir suas metas (MAXIMIANO, 2000, p. 395).

Segundo Diamante e Grahl (2012), liderança é a criação de um responsável ou um guia que toma a frente de uma organização, com princípios e talentos diferenciados ou trabalhados ao longo do tempo e experiências sendo estes: confiança, orientação, visão, inspiração, direção entre outros talentos ou experiências para direcionar os subordinados as expectativas da organização.

Conforme Dias (2013), a liderança pode ser considerada uma forma especial de poder, concordância voluntária de seus seguidores em uma ampla variedade de assuntos.

Para Kouzes (1998, *apud* Hesselbein, 1999), liderança não é uma posição, é um processo. É um conjunto de habilidades e práticas observáveis, compreensíveis, assimiláveis e disponíveis para todos em qualquer parte da organização.

Conforme Cohen e Fink (2003), a liderança encontra uma maneira de criar as condições que levam os subordinados a trabalhar arduamente e orientar esse trabalho para os fins organizacionais.

Segundo Carranza (2014), liderança é uma habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

Vecchio (2014), define a liderança como um processo pela qual uma pessoa tenta levar os membros de uma organização a fazer algo que ela deseja.

Drucker (1997, *apud* HESSELBEIN, 1999) ensina cinco lições que todo líder deve apreender:

- a) tratar pessoas de maneira diferenciada, com base em seus pontos fortes;
- b) estabelecer padrões altos, mas conceder às pessoas liberdade e autonomia para realizar as tarefas;
- c) a revisão de desempenho deve ser honesta, rigorosa e parte integrante do trabalho;
- d) pessoas aprendem mais quando ensinam;
- e) líderes eficazes merecem respeito, mas não é preciso gostar deles;

Para Kotter (1992), o conceito de liderança se dá como um meio de mover um grupo em alguma direção através de meios não coercitivos na maior parte das vezes. A liderança eficaz é definida como aquela que produz movimento a longo prazo no melhor dos interesses do grupo.

Segundo Tichy (1999), líderes assumem o leme em tempos de mudança, eles determinam direções e mudam as organizações de onde estão para onde precisam estar, moldando a cultura e usando as ferramentas de gestão.

Conforme Maximiano (2000), a liderança se apresenta no uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e leva-los a realização dos objetivos do grupo.

Para Cohen e Fink (2003), liderança é mais do que um conjunto de ferramentas e escolhas. “Quem é você” é a consideração mais importante quando quiser saber se alguém desejará segui-lo.

De acordo com Chiavenato (2006), a liderança se refere a um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Três elementos podem ser destacados nessa definição de liderança – pessoas, poder e influência. A influência significa uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma

pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra de modo intencional. O poder é um potencial influenciador que pode ou não ser utilizado.

Liderança é um conjunto de técnicas que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias. A liderança define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos (KOTTER, 1997, p. 26).

Segundo Tichy (1999) vencer está ligado a liderança. Organizações vitoriosas tem líderes em todos os níveis. Produzir esses líderes é o que distingue os vencedores dos perdedores. Sem líderes as organizações ficam estagnadas, elas não conseguem acompanhar o ritmo dos mercados em mutação, não agregam valor ao acionista.

Liderança é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas. Nessa definição a vontade e o querer fazer são partes fundamentais do processo. A liderança está inextricavelmente ligada ao processo de inovação, isto é, de pôr em prática novas ideias, métodos ou soluções. O principal teste da liderança é a realização da mudança real pretendida, capaz de satisfazer as necessidades duradouras das pessoas (KOUZES; POSNER, 1997, p. 33).

Para Crosby (1991), a liderança tem de planejar quase que deliberadamente um meio de manter elevadas as características positivas de seu pessoal. As organizações de todos os tamanhos e finalidades tem sucesso ou fracassam como resultado direto do que fazem seus líderes.

Segundo Maximiano (2000), líderes são os que, no interior do grupo, ocupam uma posição de poder que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico.

Líderes constroem pontes. As fronteiras entre setores, organizações, funcionários, clientes e outros estão sumindo. O desafio para líderes é construir uma comunidade coesa dentro e fora da organização, investir nos relacionamentos e transmitir uma visão que estabeleça a comunicação entre a força de trabalho e mercado variados (HESELBEIN, 1999).

Para Cohen e Fink (2003), os líderes precisam ter a habilidade de influenciar o comportamento de outras pessoas, uma disposição para absorver um estresse impessoal, capacidade para estruturar as interações sociais necessárias as suas tarefas, alguma confiança e a energia para tomar a iniciativa em situações sociais, tudo o que está diretamente relacionado a natureza do trabalho gerencial.

[...] na maioria das organizações, o único em condições de responder pela organização é o líder. A função de um líder é parar: assim como não se pode ter uma conversa realmente importante com alguém que está dirigindo um carro, se você vai interagir com um líder, ele precisa saber que tem que parar...e ouvir. (MAX DEPREE, 1997, *apud* HESSELBEIN, 1999, p. 29).

A liderança consiste em pessoas 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 os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto de seus seguidores (MAXIMIANO, 2000).

Para Crosby (1991) os líderes têm as seguintes características: ansiosos por aprender, éticos, disponíveis, determinados, cheios de energia, confiáveis, sensatos, humildes, intensos e agradáveis.

Nesta seção foram observados os diversos conceitos de liderança. A seção seguinte esclarece os tipos de liderança e suas principais características.

2.2 Tipos de Liderança

A forma como o líder conduz o destino de seus subordinados está relacionada ao estilo imposto por ele. O estilo de liderança é que mostra o desempenho de líderes e liderados no alcance dos objetivos corporativos. A literatura aponta três tipos de liderança: Autocrática, liberal e democrática.

2.2.1 Liderança Autocrática

Para Chiavenato (2000), o líder autocrático é duro e impositivo, concentra as decisões e não aceita nem propõem discussões sobre determinada linha de ação. O líder autocrático é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Maximiano (2000) afirma que quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e

tirania que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários.

2.2.2 Liderança Democrática

A liderança democrática retrata o trabalho em conjunto, onde todos são informados, sobre os propósitos da organização e do processo que está sendo desenvolvido, bem como seu papel neste contexto. Os líderes democráticos trabalham com as pessoas não pelo domínio, mas pela sugestão, persuasão e ensino (KRON e GRAY, 1998 *apud* SANHUDO, 2015).

Segundo Maximiano (2000), quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

2.2.3 Liderança Liberal

Conforme Maximiano (2000), no caso dos comportamentos liberais, o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Ser liberal implica decisão de abdicar deliberadamente do poder de tomar determinadas decisões, que são delegadas para os liderados. Quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é o seu comportamento.

O Quadro 1 mostra o resumo comparativo dos três estilos de liderança.

Quadro 1 - Os três estilos de liderança.

	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do Líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187).

Para Blanchard (2006), os quatro estilos básicos de liderança são: Direção, Treinamento, Apoio e Delegação. O quadro 2 mostra essa definição.

Quadro 2 - Estilos de liderança.

Estilo 1: DIREÇÃO	O líder fornece instruções específicas e supervisiona rigorosamente o cumprimento das tarefas.
Estilo 2: TREINAMENTO	O líder continua a dirigir e supervisionar atentamente a realização de tarefas, mas explica também decisões, solicita sugestões e incentiva o desenvolvimento.
Estilo 3: APOIO	O líder facilita e apoia os esforços dos subordinados para cumprir tarefas e compartilha com eles a tomada de decisões.
Estilo 4: DELEGAÇÃO	O líder transfere a responsabilidade do processo decisório e da solução de problemas aos subordinados.

Adaptado de Blanchard, 2006, p. 32.

Diante dos estilos de liderança apresentados, foi observado que a teoria dos estilos de liderança consideram apenas certas variáveis da situação. Na seção seguinte, será apresentado o conceito de liderança situacional, também conhecida como teoria contingencial, onde a ênfase está na situação e na relação entre líderes e liderados.

2.3 Liderança Situacional

A teoria contingencial desfoca a atenção da figura do líder, para o fenômeno da liderança. Alerta que ela é uma relação, ou seja, não se pode falar em líderes sem falar em liderados, não se pode falar em poder sem falar sobre quem ele é exercido. Nessa relação, vê três pilares fundamentais: líder, seguidores e situação (VERGARA, 2013).

Segundo Maximiano (2004), afirma que a essência das teorias da liderança situacional é a ideia de que, para ser eficaz, o estilo tem que ser apropriado a situação.

Conforme Vergara (2013), destaca-se no líder a questão da autoridade formal e a da personalidade. O fato de alguém ter autoridade formal (aquela posição na hierarquia) não garante a liderança, mas pode facilitá-la. Por outro lado, características de personalidade tanto podem facilitar, como podem criar obstáculos.

Tannenbaum e Schmidt (1973 *apud* MAXIMIANO, 2004) afirmam que as características do funcionários influenciam a escolha e a eficácia do estilo de liderança. O dirigente deveria proporcionar maior participação e liberdade de escolha para os funcionários quando estes apresentassem as seguintes características: identificar os objetivos da organização, desejo de assumir responsabilidades e tomar decisões, experiência para resolver o problema eficientemente, expectativa de participar e intensa necessidade de independência.

Após a revisão teórica sobre os conceitos de liderança e sua importância nas organizações, a seção seguinte abordará a metodologia escolhida juntamente com o método de pesquisa adotado para se alcançar o objetivo, que consiste em analisar os tipos de liderança e características do líder no filme “O jogo da imitação”.

3 METODOLOGIA

Neste tópico será feita uma abordagem dos procedimentos metodológicos utilizados para o estudo em questão. Tem como abordagem, inicialmente, os conceitos e definições, técnicas e métodos presentes na literatura da metodologia científica. Tais procedimentos irão auxiliar no alcance dos objetivos definidos na pesquisa.

Para Ruiz (2011), o método confere segurança e é fator de economia na pesquisa, no estudo, na aprendizagem. Estabelecido e aprimorado pela contribuição cumulativa dos antepassados, não pode ser ignorado hoje, em seus delineamentos gerais, sob pena de insucesso.

Neste objeto de estudo foi utilizada a abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques (GODOY, 1995).

Conforme Ruiz (2011), qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer à maneira de atividade exploratória, quer para o estabelecimento do *status quaestionis*, quer para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa.

Como método de coleta de dados, desenvolve-se uma pesquisa documental a partir de uma análise fílmica. Conforme Marconi e Lakatos (2010), a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. A pesquisa documental é utilizada em praticamente todas as ciências sociais (GIL, 2010).

O pesquisador manuseará as fontes e a bibliografia a procura de passagens que possam concorrer para o esclarecimento do tema em elaboração. Não é necessário ler tudo o que um autor escreveu, ou tudo o que muitos escreveram sobre o assunto, mas é preciso ler com critério, com discernimento, com a atenção necessária para distinguir o fundamental do secundário, o relevante do irrelevante para o tema que se tem em mãos (RUIZ, 2011).

Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado, incluindo material impresso, como livros, revistas, teses, dissertações e anais de eventos científicos.

Objetivando atender o escopo da pesquisa, buscou-se um filme, cuja narrativa trata-se do tema da liderança. Analisando uma lista de obras cinematográficas, foram encontradas cinco que tratavam do tema. Analisar um filme é também situá-lo num contexto, numa história (VANOYE; GOLLIOT-LÉTE, 1994). Após a análise das fichas técnicas e sinopse de cada obra, foi selecionado o filme “O jogo da Imitação”, lançado em 2015, que mais se adequou ao objetivo da pesquisa.

Conforme Vanoye e Golliot-Léte (1994), um filme é um produto cultural inscrito em um determinado contexto sócio histórico. Embora o cinema usufrua de relativa autonomia como arte (com relação a outros produtos culturais como a televisão ou a imprensa), os filmes não poderiam ser isolados dos outros setores de atividade da sociedade que os produz (quer se trate da economia, quer da política, das ciências e das técnicas, quer, é claro, das outras artes).

Baseado em histórias reais, o filme retrata a vida de Alan Mathison Turing (1912 a 1954), gênio da matemática, o qual foi recrutado, junto com uma equipe de especialistas, pelo exército britânico com o objetivo de decifrar os códigos criptografados pelo exército alemão durante a segunda guerra mundial. Ao assumir o comando da equipe, Alan Turing tem que liderar a equipe para alcançar o objetivo do exército britânico. Os perfis de liderança apresentados nos personagens do filme, foram o motivo de sua escolha.

Segundo Vanoye e Golliot-Léte (1994), analisar um filme ou fragmento é, antes de mais nada, no sentido científico do termo, assim como se analisa, por exemplo, a composição química da água, decompô-lo em seus elementos constitutivos.

Após a descrição dos métodos de pesquisa e breve apresentação do objeto de estudo que será analisado, a seção seguinte irá abordar os resultados obtidos a partir da análise dos personagens e dos dados do filme.

4 RESULTADOS

Conforme definido no início do estudo, o presente trabalho tem como escopo analisar tipos de liderança e características de líder, tendo como objeto de estudo o filme O jogo da imitação. Diante disso esta seção se faz necessária, pois busca identificar as características dos personagens e os perfis de liderança que tem conexão com os mesmos.

4.1 O Filme

O filme, baseado no livro “Alan Turing: The enigma” (1983), de Andrew Hodges, retrata a vida do matemático Alan Mathison Turing, nascido na Inglaterra no ano de 1912 e falecido em 1954. Turing era um prodígio matemático que, aos 24 anos, foi recrutado pelo governo Inglês, durante a segunda guerra mundial, para fazer parte de uma equipe em um projeto secreto. Um grupo de diferentes talentos foi montado para desvendar um modelo de transmissão de mensagens do exército alemão, conhecido por máquina enigma.

O grupo era composto por matemáticos, linguistas e criptógrafos. De enorme valor estratégico, a decodificação das mensagens alemãs não era atingida, pois a criptografia desenvolvida pelos alemães utilizava uma complexa combinação de letras e palavras-chaves, que atingia patamares da casa de bilhões de possibilidades. O desafio do grupo era analisar uma centena e meia de trilhões de combinações nas mensagens criptografadas interceptadas todos os dias. O fator complicador consistia na estratégia dos alemães em trocar os códigos diariamente às 00h. A inteligência coletava as primeiras mensagens às 06h, o que dava aos britânicos dezoito horas até os códigos serem trocados. O objetivo do grupo se apresentava como impossível, pois uma equipe de dez homens teria que conseguir, em dezoito horas, uma tarefa que, matematicamente, levaria 20 milhões de anos para ser concluída.

Enquanto a equipe liderada por Hugh Alexander, um campeão de xadrez e criptoanalista, analisava e tentava quebrar o código analisando e calculando manualmente, Alan Turing inicia um trabalho individual em projetar uma máquina. Turing, de personalidade forte e comportamento antissocial, conclui que trabalhar com a equipe, atrapalharia seu progresso intelectual. Tal temperamento o leva a conquistar a desconfiança do comandante militar do projeto, que nega seu pedido de verba para

financiar sua máquina. Turing escreve uma carta ao primeiro ministro inglês, Wiston Churchill, que autoriza o financiamento e ainda nomeia Turing o novo chefe da equipe de profissionais. Com a nomeação, o gênio matemático demite sumariamente dois membros da equipe, por julga-los incapazes, aumentando sua rejeição pelo restante do grupo.

A inabilidade social do personagem tem suas origens ainda na fase escolar, onde Turing era considerado um prodígio intelectual com os números, mas sofrendo com maus tratos dos colegas de turma por ser considerado estranho. O jovem Alan contava apenas com um único amigo, Christopher, a quem estimula sua habilidade com símbolos e criptografia, por quem desenvolveu um forte elo afetivo de amizade. Com a morte precoce de seu único amigo, Turing mais tarde o homenageia batizando sua máquina com o nome do amigo.

Sem progressos aparentes, Alan promove uma seleção de novos membros e, para sua surpresa uma jovem resolve sua avaliação matemática de maneira mais brilhante que o próprio Turing, o que chama sua atenção para a jovem Joan Clarke. Nesse período, as mulheres eram preparadas socialmente para o restrito convívio familiar. A jovem integrante desperta o interesse de Alan, pois além de criptógrafa e altamente inteligente, Joan demonstra uma habilidade social e logo percebe a dificuldade de Alan com seu grupo de trabalho. Joan o incentiva a ser mais sociável, e o convence de que somente com a ajuda da sua equipe ele alcançará o seu objetivo, pois a máquina enigma será invencível e somente unindo esforços, conseguirão vencê-la. Joan expressa seu pensamento da seguinte forma:

JOAN CLARK: Alan, não importa o quanto inteligente você é, a Enigma sempre será mais. Se quer mesmo resolver o seu quebra cabeças, então vai precisar de toda a ajuda que puder ter. E eles não vão ajudar, se não gostarem de você. (JOGO DA IMITAÇÃO, 2014, 48min05s).

Adotando uma postura mais agradável, o grupo aos poucos vai interagindo com Alan e a equipe mostra progresso no desenvolvimento da máquina de Turing, aliando conhecimento matemático, lógica e criptografia. Entretanto, o funcionamento do construto não apresenta os resultados esperados, levando o governo inglês a duvidar de sua eficiência, chegando a tentar desligar a máquina e desativar o projeto de Alan. Para surpresa de todos, e do próprio Turing, sua equipe, que antes não o suportava, se posiciona a favor do matemático, enfrentando o velho Almirante, ganhando mais tempo para provar seu valor.

Com o tempo se exaurindo, o grupo de jovens cientistas acaba uma de suas noites em um pub inglês onde conhecem uma jovem amiga de Joan que trabalha interceptando mensagens alemãs. Em uma roda de conversa a jovem relata que desconfia de seu informante alemão, concluindo que este tem um caso amoroso com uma jovem chamada CILLY, um anagrama das letras iniciadas nas mensagens. Ao ouvir o relato, o gênio Turing, percebe que a chave do enigma estaria nas percepções e interações sociais presentes em todas as mensagens como a repetição das palavras “clima” e a famosa saudação alemã “Hi Hitler”, concluindo que a máquina de Turing não precisaria analisar todas as 159 trilhões de possibilidades, sendo necessário uma combinação de informações repetidas em todas as mensagens alemãs.

De posse dessas informações o grupo conseguiu localizar bases alemãs, posição geográfica de submarinos e navios e antecipar todas as ações do inimigo. Mas a genialidade de Turing vai além da descoberta, pois convence o governo inglês a manter a descoberta em segredo e iniciar uma das maiores operações de contra inteligência da História. A operação consistia em enviar falsas informações ao exército alemão de forma que os mesmos jamais desconfiassem da descoberta de sua máquina enigma.

Apesar de seus feitos durante o período em que trabalhou para o governo inglês, após o término da segunda guerra, Turing foi acusado do crime de “Indecência” (homossexualidade), fato que o levou ao suicídio em 1954. Somente em 2013, os feitos de Alan Turing foram, oficialmente, reconhecidos pela coroa britânica

4.2 Análise dos Dados do Filme

Buscando identificar os perfis de liderança no filme tema de discussão, o estudo se vale das definições de Chiavenato (2005), sobre liderança autocrática, democrática e liberal, conforme o quadro a seguir.

Quadro 3 - Liderança autocrática verificada no filme "O jogo da imitação".

	Liderança Autocrática	Descrição no Filme
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Turing decide não revelar informações ao exército britânico que evitariam um ataque as tropas inglesas, mesmo contra a vontade do grupo (1h19min).
Programação dos Trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	Turing orienta o chefe da inteligência Stewart Menzies sobre como utilizar a descoberta da codificação alemã, de forma a induzir os inimigos que o exército inglês não haviam descoberto (1h24min).
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho	Turing passa instruções para cada membro da equipe para configurar corretamente a "máquina de Turing" na decodificação da mensagem alemã. (1h15min25s).
Participação do Líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	Turing demite dois membros da equipe afirmando que ambos são "linguistas medíocres e quebradores de códigos ruins" (23min39s).

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2005.

O filme O jogo da imitação é um drama que aborda aspectos pouco divulgados pelo cinema onde o aspecto temporal é a segunda guerra mundial. Traz a busca de uma equipe em desvendar, através de estudos matemáticos e linguísticos, a forma de comunicação do exército alemão.

Após ser integrado ao grupo de estudos para a solução da criptografia alemã, Turing mostra seus traços pessoais. Extremamente inteligente, mas com dificuldade de trabalhar em equipe. Prefere trabalhar sozinho, não se relacionando com o restante da equipe. A cena no capítulo dois, onde Turing recusa o convite do grupo em realizar uma refeição, mostra dois ambientes de trabalho. De um lado, Turing e seu projeto. Do outro, a equipe buscando uma solução. Turing desenvolve, inicialmente, seu trabalho de forma alheia aos demais membros da equipe. Após assumir a liderança da equipe, pois convence seus superiores que sua tese é a melhor alternativa para a resolução do problema, Turing demite, sumariamente, dois membros da equipe, mostrando seu perfil Autocrático, conforme a seguir.

ALAN TURING: Quer dizer que eu posso dar ordens a eles?
 COMANDANTE DENISTON: Eu odeio dizer isso, mas sim.
 ALAN TURING: Excelente. Keith e Charles. Estão demitidos

KEITH: Como é que é?

CHARLES: O que?

ALAN TURING: Vocês são linguistas horríveis e com certeza, decodificadores péssimos. (O JOGO DA IMITAÇÃO, 2014, 23min39s).

Conforme visto no referencial teórico, o líder autocrático é duro e impositivo, o comportamento dos grupos apresentam forte tensão, frustração, e, sobretudo, agressividade de um lado. Essas características reforçam o pensamento de Druker et al, *apud* Hesselbein (1999, p. 18), quando afirma que “líderes eficazes merecem respeito, mas não é preciso gostar deles”. O personagem central apresenta as características autocráticas, concentrando as decisões bem como não aceita discussões sobre sua ideia. A narrativa nos traz esses momentos de tensão e insatisfação da equipe, fruto desse perfil de liderança, que não consulta sua equipe e toma suas decisões de acordo com suas convicções e conclusões.

Além de Alan Turing, outro personagem se apresenta com perfil autocrático. O comandante Denniston, almirante da marinha britânica, mostra uma postura tipicamente militar, emanando ordens e opiniões, sem importar com as ideias contrárias, principalmente ao projeto de Alan Turing, referente a sua ideia de construir uma máquina.

O personagem Hugh Alexander é apresentado, no início da trama, como líder da equipe a qual Turing foi recrutado. Enxadrista conceituado na Inglaterra e cripto-analista, este personagem apresentou um perfil sociável e carismático, sendo identificadas posturas de liderança democrática. Tais qualidades ratificam a proposta de Kron e Gray (1998) referendada anteriormente afirmando que a liderança democrática retrata o trabalho em conjunto, onde todos são informados, sobre os propósitos da organização e do processo que está sendo desenvolvido, bem como seu papel nesse contexto.

Comunicativo e extrovertido, Alexander mostra influencia no seu grupo sem exercer pressões ou desacreditar no potencial de cada membro da equipe. Mesmo destituído do cargo de líder da equipe, Alexander exerce um liderança informal com o restante da equipe. Tais ações reforçam a afirmação de Tichy (1999), já discutida no referencial teórico, no qual escreveu que a liderança é fazer com que os outros vejam uma situação como realmente é e saibam discernir sobre as ações que precisam ser tomadas para levar a organização para o fim desejado.

Na liderança liberal o líder confere ao grupo total liberdade de decisão, assumindo um papel participativo, mas não decisório. Este perfil não foi identificado no filme “O jogo da imitação”.

A liderança situacional concebe a ideia de que, para ser eficaz, o estilo tem que ser apropriado a situação. Este perfil não foi identificado no filme.

Tomando por base os dados apresentados no filme e relacionando-os com o estudo realizado durante o referencial teórico do presente trabalho, foi observado semelhanças entre as características e comportamentos dos personagens com as hipóteses estudadas através dos diversos autores do tema liderança.

Quadro 4 - Liderança democrática verificada no filme O Jogo da Imitação.

	Liderança Democrática	Descrição no filme
Tomada de decisões	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	Hugh aceita e concorda com a decisão do grupo em avisar ao exército Inglês sobre um ataque alemão que está prestes a ocorrer (1h19min42s).
Programação dos Trabalhos	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	Hugh coloca em risco seu cargo ao defender e reconhecer que a máquina projetada por Turing é a melhor solução da equipe. Sua atitude contagia aos demais membros que adotam postura semelhante (56min14s).
Divisão do Trabalho	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	O grupo trabalha em uma sala, cada membro com sua atribuição, sob a supervisão do líder (17min18s).
Participação do Líder	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	Hugh explica os progressos de sua equipe e suas funções, enaltecendo o trabalho do grupo (18min32s).

Fonte: Adaptada de Chiavenato, 2005.

Diante da análise dos dados do filme e das comparações realizadas entre eles e os diversos aspectos mencionados no referencial teórico, pode-se perceber que existem vários pontos em comum entre as características e comportamentos e a teoria apresentada. Portanto, com base nessas análises, serão apresentadas na seção seguinte as conclusões do estudo, bem como as sugestões para trabalhos futuros.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho de pesquisa teve como objetivo estudar, através de uma análise observacional, os perfis de liderança apresentados no filme O jogo da imitação. Neste estudo, os objetos de pesquisa foram os personagens do filme, onde foi buscado identificar as principais características de liderança de acordo com o objetivo proposto. Durante a apresentação do filme, fica evidente a relação do enredo com a área de pesquisa referenciada.

O personagem principal Alan Turing apresentou características de liderança como intensidade, determinação, vontade de aprender, imposição e dureza. Tudo isso aliado à conjuntura social e política e, também, a tarefa a ser realizada. Essas características se coadunam com a teoria da liderança autocrática, se valendo da sua conclusão de que a organização terá dificuldades em alcançar seus objetivos. O comportamento do líder, seus traços pessoais, bem como o comportamento da equipe são fatores relevantes no contexto da liderança apresentada.

A narrativa fílmica, baseada em um acontecimento real, permitiu que o objetivo da pesquisa fosse alcançado através de uma abordagem qualitativa, identificando a importância da liderança na condução de um grupo na busca dos resultados. Embora fundamental para o estudo realizado, a utilização do recurso fílmico nos traz a reflexão acerca dos reais traços de personalidade dos personagens. A liberdade criativa pode possibilitar alterações destes através da performance dos atores e direção do filme.

O presente estudo tem sua importância ao mostrar que o exercício da liderança tem sua significância, independentemente do tipo de tarefa e aspecto temporal, onde as interações sociais do grupo de trabalho interferem na eficiência do alcance do objetivo. Somente com uma liderança presente e legitimada, os resultados podem ser alcançados. Este fato foi demonstrado na cena em que toda a equipe se opõe ao comandante militar em encerrar o projeto de construção da máquina.

A consulta de diversos autores, bem como a exploração do tema em diversas publicações, mostra o quanto relevante é o estudo da liderança, percebendo-se a necessidade de aprofundamento e atualização constante do tema.

Sugere-se que o tema seja explorado em outras perspectivas através da análise fílmica como recurso pedagógico no curso de Administração da Universidade Federal do Ceará. Tal abordagem traz uma percepção mais apurada dos acadêmicos

do curso de administração sobre os temas propostos pelos docentes, não apenas do estudo da liderança, mas nos diversos conteúdos explorados.

REFERÊNCIAS

ALBUQUEURQUE, A. C; SIMIONATO, A. C. **Recursos audiovisuais**. Rio de Janeiro: Interciência, 2017.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1998.

BLANCHARD, Kenneth H. **Liderança e o gerente-minuto**. 17. ed. Rio de Janeiro: Record, 2016.

CARRANZA, Giovana. **Administração geral e pública**. Salvador: Juspodivm, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2000.

COHEN, A.R; FINK, S. 8. ed. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de janeiro: Campus. 2003.

CROSBY, Philip B. **Liderança: a arte de tornar-se um executivo**. São Paulo: Makron, 1991.

DIAMANTE, S; GRAHL, J. R. **Tipos de liderança: definições, objetivos e impactos**. 2012. Disponível em: <<http://www.nwk.edu.br/intro/wp-content/uploads/2014/05/ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-2012-Revista-dos-alunos.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

DIAS, R. **Cultura Organizacional, construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 2010.

GODOY, Arlinda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresa**. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2018.

HESELBEIN, Francis. **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

JOGO da imitação. Direção de Morten Tyldum. Produção: Nora Grossman; Ido Ostrowsky; Teddy Schwarzman. Los Angeles: Bristol Automotive, 2014. 1 DVD (114 min).

KOTTER, Jonh P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTTER, Jonh P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron, MacGraw Hill, 1992.

KRON, T; GRAY, A. **Administração dos cuidados de enfermagem ao paciente: colocando em ação as habilidades de liderança**. Rio de Janeiro: Interlivros, 1994.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M; **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas. 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NEWSTRON, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill. 2008.

RUIZ, João Alvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas. 2011.

SANHUDO, R.N. **Liderança em enfermagem**. 2015. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/admenf/files/2015/03/Lideran%C3%A7a-em-Enfermagem-Adm-II.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

SMITH, P. B; PETERSON, M. F **Liderança, organizações e cultura: modelo da administração do evento**. São Paulo: Pioneira, 1994.

TICHY, Noel M. **O motor da liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização**. São Paulo: Educator, 1999.

VANOYE, F.; GOLIOT-LÉTÉ, A. **Ensaio sobre a análise fílmica**. Campinas: Papyrus, 2006.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos.** São Paulo: Cengage learning. 2014.

VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas. 2013.