



## **O USO DE FILMES NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DA LIDERANÇA SITUACIONAL**

**Ariadne Massaro**

**Universidade Federal de Rondônia (UNIR)**

**[ariadnevh@hotmail.com](mailto:ariadnevh@hotmail.com)**

**Wellington Silva Porto**

**Universidade Federal de Rondônia (UNIR)**

**[wsporto2009@gmail.com](mailto:wsporto2009@gmail.com)**

**José Arilson de Souza**

**Universidade Federal de Rondônia (UNIR)**

**[professorarilson@hotmail.com](mailto:professorarilson@hotmail.com)**

**Elder Gomes Ramos**

**Universidade Federal de Rondônia (UNIR)**

**[ramos.elder@gmail.com](mailto:ramos.elder@gmail.com)**

### **RESUMO**

No processo de ensino-aprendizagem o docente busca interagir com o discente, de forma clara e eficaz, com contrapartida entre o conhecimento lançado e o conhecimento recebido. Portanto, buscar inovações para transmitir o conhecimento se torna patente nesse meio, não abandonando o convencional, mas acrescentando tecnologia ao processo pedagógico, para assim tornar o assunto agradável e compreensivo a todos os envolvidos. Temas emergentes ligados à gestão têm sido a tônica no meio acadêmico e profissional. Entre esses temas, a Liderança Situacional se posiciona destacadamente. O entendimento da aplicação da teoria da Liderança Situacional torna-se então, o escopo do presente artigo. Para contribuir com a facilitação da compreensão e prática do tema, foi proposta uma abordagem inovadora da aprendizagem, utilizando uma metodologia de ensino baseada no uso de filmes que abordam o tema de Liderança Situacional, buscando facilitar sua assimilação, descrevendo o efeito que essa ferramenta metodológica pode causar no processo de ensino-aprendizagem do meio acadêmico e de gestores de pessoas tanto do âmbito público quanto privado, influenciando na sua segurança quanto ao conhecimento dos conceitos trabalhados na teoria, fundindo-se com a visualização em películas cinematográficas da prática gerencial do estilo de liderança denominado Situacional. Nessa pesquisa exploratório-descritiva, de natureza qualitativa, foi organizada uma relação de filmes que versam sobre Liderança Situacional, esquematizado com minutagem e descrição de cena, que pode ser utilizado no meio acadêmico entre os docentes que ministram disciplinas relacionadas ao tema e em cursos de extensão destinado a líderes.

**Palavras-chave:** Construtivismo. Ensino. Cinema. Liderança Situacional.

### **INTRODUÇÃO**

A construção do conhecimento é a adaptação entre o trabalho didático, porém atrativo do transmissor, com a predisposição, o conhecimento empírico e o meio social que o receptor está inserido.

No ensino-aprendizagem o docente busca interagir com o discente, de forma clara e eficaz, onde haja uma contrapartida entre o conhecimento lançado e o conhecimento recebido. Portanto buscar inovações para transmitir o conhecimento se torna patente nesse meio, não abandonando o convencional, mas acrescentando tecnologia na forma de lecionar, para assim tornar o assunto agradável e compreensivo a todos os envolvidos no processo.

A liderança é o poder de influência que o líder exerce a um grupo, ou uma pessoa, ele direciona o alcance das metas.

O líder poderá assumir formas de como influenciar as pessoas, sendo estas: **Autocrática** – Toma as decisões, e impõe ao grupo; **Liberal** – O líder delega as decisões aos liderados e estes agem como querem, e **Democrático** – O líder toma decisões com a participação de todos.

Destaca-se ainda a **Liderança Situacional**, onde o líder terá que estudar a situação e o seu subordinado para aplicar a liderança adequada, sendo ela adaptável, não existindo uma liderança pronta.

Um dos principais problemas da **Liderança Situacional** é encontrar pessoas com perfis adequados para assumir essa responsabilidade de gerir grupos de pessoas e direcioná-los de modo a conhecer a situação e reconhecer que tipo de método aplicar, sofrendo a influência de vários fatores externos. Nesse contexto, o presente artigo busca esclarecer a seguinte questão: **Como o uso de filmes pode auxiliar no ensino da Liderança Situacional, de modo a proporcionar às pessoas que exercem ou exercerão cargos de liderança resultados eficazes no que diz respeito à gestão de pessoas?**

A presente pesquisa tem por objetivo propor uma abordagem inovadora da aprendizagem, utilizando uma metodologia de ensino baseada no uso de filmes que abordam o tema de **Liderança Situacional**, buscando facilitar o entendimento do tema, descrevendo o efeito que essa ferramenta metodológica pode causar no processo de ensino-aprendizagem do meio acadêmico e de gestores de pessoas no meio empresarial e público, influenciando na sua segurança quanto ao conhecimento dos conceitos trabalhados na teoria, fundindo-se com a visualização em películas cinematográficas da prática gerencial do estilo de liderança denominado situacional.

Este artigo procura abordar o uso do meio cinematográfico em geral como ferramenta pedagógica para aumentar o desempenho dos acadêmicos e dos gestores empresariais e públicos nos relacionamentos interpessoais, e descrever seu processo e desenvolvimento.

Para o alcance do objetivo central, o presente trabalho procura abordar inicialmente aspectos teóricos sobre o processo de construção do conhecimento, o uso de filmes no processo educacional, e a **Liderança Situacional** como vertente da **Liderança** em linhas gerais; propor a utilização de uma relação pré-selecionada e organizada de filmes que envolva teorias sobre **Liderança Situacional** no formato esquematizado com minutagem e descrição de cena, que possa ser utilizado no meio acadêmico entre os docentes que ministram disciplinas relacionadas ao tema e em cursos de extensão destinado a líderes de entidades públicas e privadas.

Este trabalho foi formulado com o intuito de ajudar profissionais a aplicarem métodos de liderança que funcionem efetivamente, sendo ajustável a cada situação vivenciada pela empresa, não existindo um método pronto de aplicação automática para todas as situações.

O uso da arte cinematográfica ao ensino gera uma nova forma de aprendizagem atribuindo uma nova dimensão ao ensino. Permite que se possa obter conhecimento de maneira interativa, aproximando o discente da realidade, permitindo que exemplos possam ser simulados e que os conceitos sejam fixados eficientemente.

Tal recurso consente ao participante uma aprendizagem espontânea e douradora promovendo uma aproximação da realidade por meio das imagens. Permite que assuntos complexos possam ganhar utilização prática através de imagens e sons. O vídeo explora o ver, ter diante de nós as situações, as pessoas, os cenários. Traz vida a exemplos práticos e conjuga entretenimento ao conteúdo ministrado.

A proposta reveste-se de relevância no sentido de que a substituição de uma aula tradicional, essencialmente expositiva, por uma aula com tais recursos auxiliares, pode servir para criar fatores de motivação para os participantes envolvidos, tornando o ensino do tema **Liderança** mais atraente, descontraído e criativo, e conseqüentemente, aumentando o desempenho e o conhecimento assimilado na gestão de pessoas, auxiliando assim, os gestores no preparo para obterem resultados otimizados em seus respectivos ramos de negócios.

## 1. A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO PARA O ENSINO-APRENDIZAGEM

Jean Piaget estudou sobre o desenvolvimento humano, da fase inicial da criança até a fase adulta, como se dava a evolução do ensino-aprendizagem. Segundo Piaget (19--? *apud* GOULART, 2002, p. 130) “A crença que perpassa toda a obra de Piaget é de que cada pessoa constrói ativamente seu modelo de mundo a partir da interação de suas condições maturacionais com o ambiente que a rodeia”.

Sendo assim, o construtivismo é despertado individualmente, a contribuição que cada um se permite construir, dependentemente do contato que se tem com a sociedade e diversas culturas.

A concepção construtivista não é, em sentido estrito, uma teoria, mas um referencial explicativo que, partindo da consideração social e socializadora da educação escolar, integra contribuições diversas cujo denominador comum é constituído por acordo em torno dos princípios construtivistas. (COLL *et al.*, 2006,p. 10)

A arte de lecionar não tem uma fórmula pronta, uma receita de como ensinar e transmitir o conhecimento, partindo do pressuposto de que esta é uma atividade dinâmica, que precisa ser estudada como ser aplicada, dependendo dos envolvidos e da situação.

A teoria construtivista levará em conta o contexto social em que o receptor se encaixa, ajudando a progressão individual. O professor irá se utilizar da teoria para melhor aplicabilidade dos seus métodos de trabalho.

A escola se torna o principal disseminador da concepção construtivista já que a partir dela tem-se acesso à inclusão social.

Coll *et al.* (2006, p. 19) afirmam que “para a concepção construtivista, aprendemos quando somos capazes de elaborar uma representação pessoal sobre um objeto da realidade ou conteúdo que pretendemos aprender”.

A concepção construtivista também leva o professor a entrar em questões como por que o aluno não compreendeu o ensino apresentado? Essa teoria permite o entrosamento de teorias, a comparabilidade, e a junção de outras teorias, para que o conhecimento seja passado da melhor forma possível.

O Construtivismo é a associação do conhecimento já existente no aluno, com o conceito ensinado na escola. De acordo com o ensino, o conhecimento vai evoluindo dentro daquilo de já se conhecia, não substituindo o conhecimento anterior com o conhecimento adquirido, mas, passando a existir juntos, empregados cada um de acordo com a situação propícia.

A partir da década de 70, começa-se a discutir como o conhecimento era absorvido pelo estudante.

De acordo com Driver e Easley, (1978 *apud* MORTIMER, 1996, p.12), “isso levava os autores a sugerirem que poderia ser útil a realização de uma série de replicações dos estudos que focalizassem mais o conteúdo atual das idéias dos alunos e menos as estruturas lógicas subjacentes”.

Esses resultados foram essenciais para a visão construtivista do ensino-aprendizagem, e demonstraram dois tópicos essenciais: Que o construtivismo depende da aceitação do ensino para a construção dele, e também do conhecimento mesmo que empírico que já se tem sobre determinado assunto.

No tópico a seguir, será demonstrada uma das ferramentas que auxilia a construção do conhecimento, ilustrando um exemplo da transmissão do conhecimento com base no construtivismo. Para tanto, será abordada a metodologia de utilização de filmes, de modo que será uma proposta que visa contribuir para o desenvolvimento e inovação no processo ensino-aprendizado, cujo intuito não será substituir a teoria convencional baseada na utilização de livros, mas sim facilitá-la e complementá-la.

## **2. UTILIZAÇÃO DE FILMES PARA O ENSINO-APRENDIZAGEM**

A velocidade com que os recursos tecnológicos avançam, em modernidade, é proporcional à necessidade de geração de conhecimentos obtidos pelo processamento das informações disponíveis nos diversos tipos de mídias, na sociedade contemporânea.

Neste contexto, torna-se patente, no meio acadêmico, a preocupação em acompanhar os avanços tecnológicos, bem como criar novas formas de ensinar, utilizando-se de ferramentas inovadoras como metodologia de ensino, de modo que permita ao aluno interagir de forma eficaz na construção do conhecimento trabalhado pelo docente.

Todavia, dentre as ferramentas pedagógicas existentes, que são desenvolvidas, testadas ou atualizadas com ajuda de recursos tecnológicos, para espargir ou difundir um determinado conceito, chama-se a atenção para a relação pedagógica proposta pela inserção da arte cinematográfica como ferramenta pedagógica no processo de ensino-aprendizagem.

Através da utilização de filmes como recurso didático, o professor estará proporcionando ao aluno a condição de agente ativo no processo de ensino-aprendizagem, desenvolvendo suas habilidades e competências, como: senso crítico, criatividade, organização de idéias, mas neste processo professor e aluno trocam de papel mutuamente, ora um ensina e outro aprende e vice-versa. “O filme pelo filme não conduz à aprendizagem, esse não pode substituir o professor, mas, sim, auxiliá-lo e ampliar a capacidade de entrelaçar temas no espaço e no tempo, viabilizando interpretar o saber escolar e o saber do mundo”. (SILVA, 2009).

Portanto, os alunos não aprenderão sozinhos tudo sobre determinado assunto abordado pelo professor, mas sua ilustração nas películas cinematográficas dará um subsídio para que os mesmos possam compreender da melhor maneira a dimensão e os conceitos sobre o tema explanado. Moreira e Porto (2012) confirmaram tal afirmação aplicando um experimento que resultou em melhoria de 29% no aproveitamento dos alunos nas aulas de auditoria com vídeo.

A utilização da ferramenta fílmica é indicada tanto na área educacional quanto na área do mercado de trabalho. A utilização dessa ferramenta tem apresentado eficácia desde que o olhar do receptor seja treinado para receber o que se quer passar, não assistindo um filme por assistir, mas se direcionando e focando na cena um tema de interesse em que se quer explorar e desenvolver a aprendizagem.

Luz e Peternela (2012) sugerem que sejam utilizadas cenas de filmes como forma de treinamento nas empresas, expondo de forma clara e objetiva o tema que se quer tratar. Na

proposta dos autores, a empresa ainda dispõe de um diferencial que é a minutagem e a descrição de cada cena, cuja estrutura (esqueleto) é apresentado no quadro 1, tornando-se interessante para empresa, já que ela vai diretamente ao ponto. Os autores comentam que a eficácia da ferramenta é comprovada através de depoimentos das empresas que testaram e adotaram esse recurso.

Quadro 1 – Estrutura de Organização dos Filmes Utilizados

TEMA	FILME	CENA	CONTEXTO	UTILIZAÇÃO

Fonte: Adaptado de Luz e Peternela (2002)

No próximo tópico o tema **Liderança** é explorado conceitualmente, afunilando-se em seguida para o tema **Liderança Situacional**, a fim de oferecer subsídio para a construção de um modelo de abordagem de tal temática com o auxílio da arte cinematográfica, juntamente com a estrutura apresentada no quadro 1.

### 3. LIDERANÇA

A liderança segundo Chiavenato (2000, p.136) pode ser visualizada sob diversos ângulos, a saber:

- a) Como um fenômeno de influência pessoal – A liderança é a influência exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos;
- b) Como processo de redução de incerteza de um grupo – A liderança é um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção a sua meta;
- c) Como uma relação funcional entre líder e subordinados – Liderança é uma função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo;
- d) Como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação – Liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para a realização de objetivos em uma determinada situação.

No que diz respeito às teorias sobre a liderança, o autor afirma que, enquanto a abordagem dos traços da personalidade de um líder se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de lideranças se refere àquilo que o líder faz. Este último, por sua vez, é explanado pelo autor como sendo três os estilos de lideranças: **Autocrática** – O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo; **Liberal** – O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o à vontade sem controle algum; **Democrática** – O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.

Uma terceira teoria sobre liderança é a teoria situacional da liderança. Nesta teoria o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipe. Shimiziu (2006, p. 368) utiliza-se da teoria do psicólogo suíço Carl Gustav Jung (1875 – 1961) para explicar que ao utilizar a mente, a pessoa se envolve com uma das seguintes atividades mentais: percepção ou julgamento. Essas atividades definem dois tipos psicológicos de indivíduos: os extrovertidos e introvertido, que segundo o autor, “cada um desses tipos psicológicos afetam o comportamento de uma pessoa em muitas áreas, inclusive no processo de tomada de decisão”. E é nesse processo que estão incluídos os líderes. A Liderança Situacional, teoria proposta por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, aborda duas dimensões do comportamento de um líder: O "comportamento de tarefa" (estrutura inicial), e "o comportamento de relacionamento" (consideração).

O grau com que o líder se dedica a definir papéis, dizer o que, como, quando e onde se deve realizar uma atividade, é denominado comportamento de tarefa. Tranjan (2002), afirma que toda empresa tem dois sistemas: o técnico e o humano. Por ser mais regular e administrável, é no sistema técnico que a maioria dos gestores prefere investir tempo e dinheiro. Já no sistema humano, o gestor deve trabalhar em equipe, por se tratar de um ambiente irregular, errático, com variações de humor, desejos e saúde, física e mental de seus membros.

Nota-se, portanto, o termo liderança não significa apenas poderes legais que foi dado a alguém, mas como afirmou Chiavenato (2000, p.134), o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Já Davel, Vergara e Ghadiri (2007), afirmam que administrar com eficácia exige no mínimo de sutileza, sensibilidade e maturidade.

#### 4. LIDERANÇA SITUACIONAL

Devido à alta competitividade do mercado de trabalho, as empresas necessitam de profissionais altamente capacitados, capitais intelectuais que façam a diferença, líderes capacitados que se utilize de modelos de gestão inovadores para atuações mais eficazes nas empresas.

O presente artigo pretende abordar especificamente a teoria de Hersey e Blanchard, os quais introduziram um modelo de tratamento diferenciado entre líderes e liderados iniciaram-se a idéia de que o liderado tinha que ser conduzido pelo líder de tal forma a atender e superar as expectativas esperadas. O líder tinha que reconhecer a maturidade de seu liderado, para que assim pudesse escolher que tipo de liderança utilizar, sendo assim o líder se adequa a situação proposta, e ao liderado. Assim surgiram as primeiras técnicas de **Liderança Situacional**.

Hersey e Blanchard (2011, p.185), afirmam que “o líder deve ter a flexibilidade pessoal e a gama de habilidades necessárias para variar seu comportamento. Se as necessidades e motivos de seus subordinados forem diferentes, devem ser tratadas de modo diferente”.

A **Liderança Situacional** é a adequação correta entre o líder e o subordinado, considerando tanto o desempenho do subordinado quanto sua capacidade para executar determinada tarefa. É necessário que o líder tenha conhecimento, formação, e determinação para qual comportamento irá adotar.

A base da **Liderança Situacional** está inter-relacionada:

- (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento da tarefa) que o líder oferece,
- (2) a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento), dado pelo líder, e
- (3) o nível de prontidão (“maturidade”) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função, ou objetivo específico. (HERSEY e BLANCHARD, 2011, p.186).

A figura 1 expressa a relação entre maturidade relacionada à tarefa e os respectivos estilos de liderança.

A integração entre **maturidade** e **estilo** proporciona aos líderes e sua equipe a possibilidade de ponderar o estilo de liderança e a maturidade no mesmo questionário. Isso vem confirmar o benefício de sua aplicação como instrumento orientador da gestão de pessoas no campo do comportamento meso-organizacional. (HERSEY e BLANCHARD, 2011, p. 199).

Os componentes-chave demonstrados na figura 1 oferecem uma sinopse eficiente da teoria da **Liderança Situacional**.

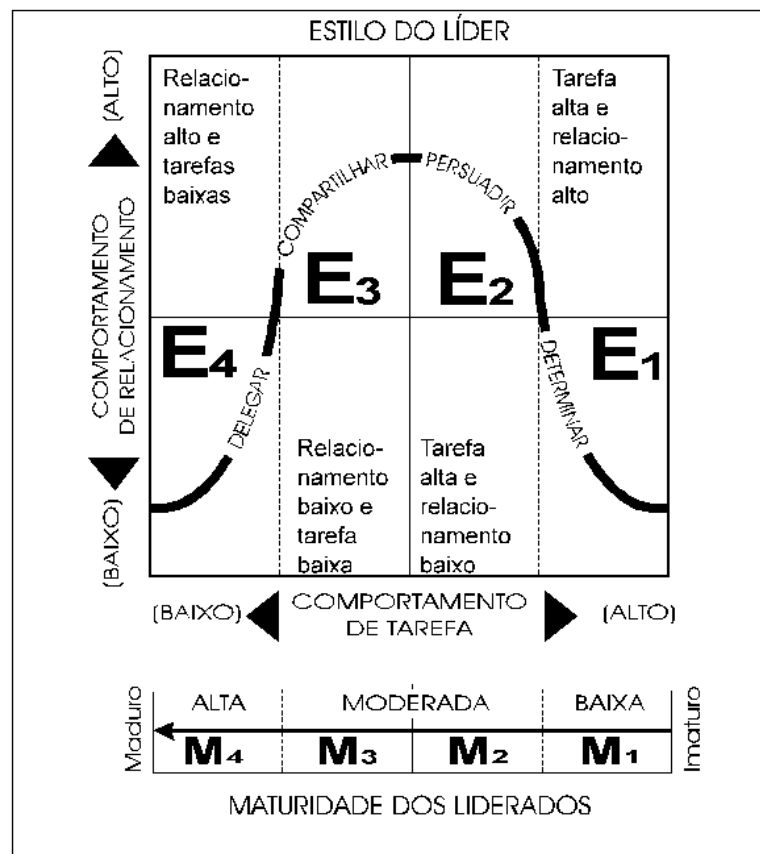


Figura 1 – Liderança Situacional.  
Fonte: Hersey e Blanchard (2011, p. 189)

Hersey e Blanchard (2011) estabelecem maturidades para cada estilo de liderança.

Maturidade baixa: considera-se a pessoa não tem capacidade nem vontade de assumir algo. O estilo de liderança a ser adotado é a direção ou determinar: para essas pessoas, o supervisor deve especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar tarefas.

Maturidade baixa a moderada: considera que a pessoa não tem capacidade, mas tem disposição para assumir responsabilidades; Estilo de liderança: Treinamento: Ainda deve adotar-se um comportamento diretivo, os liderados têm que se sentir convencidos a adotarem os padrões e comportamentos desejados.

Maturidade moderada a alta: considera que a pessoa tem capacidade, mais não tem disposição necessária para executar suas tarefas; Estilos de liderança: Apoio ou participativo: Neste caso, o supervisor precisa abrir a porta no sentido de apoiar os operadores nos seus esforços de utilizarem a capacidade que já possuem e passem a elaborar seus próprios padrões.

Maturidade alta: considera que a pessoa tem capacidade e disposição para assumir responsabilidades; Estilo de liderança: Delegar, embora possa ainda ser o supervisor que determina quais padrões a ser elaborado, a responsabilidade de fazer já é dessas pessoas. Essa maturidade não se diz totalmente as todas as tarefas de um subordinado, mas sim em alguma tarefa específica que ele não tenha um bom desempenho, devendo o líder acompanhá-lo de perto no desenvolvimento dessa tarefa, até que seu resultado seja positivo.

Para que o nível máximo de amadurecimento seja alcançado por um liderado, o líder precisa conduzi-lo por um processo lento e gradual, passando por todas as fases do amadurecimento dentro da empresa. Se o liderado em alguma fase regredir em sua maturidade, o líder deverá retornar a tabela prescritiva e aplicar a direção onde o liderado se encontra. Isso fará

com que o liderado sinta vontade de se projetar cada vez melhor em suas atividades, vindo depois, ele próprio, se tornar um líder.

O estilo apropriado de liderança é definido conforme as funções que se deseja influenciar. Em seguida, o líder deve identificar o nível de maturidade do indivíduo ou equipe. Por último, o líder deve decidir qual dos 4 estilos de liderança descritos na figura 1 é o mais adequado a ser adotado para situação estabelecida. (HERSEY e BLANCHARD, 2011, p. 194).

Quadro 2 – Descrições dos Quatro Comportamentos de Líder

COMPORTAMENTO	DESCRIÇÃO
Determinar (E1)	Dar instruções específicas e supervisionar estritamente o seu cumprimento.
Persuadir (E2)	Explicar as decisões e oferecer oportunidades de esclarecimentos.
Compartilhar (E3)	Trocar ideias e facilitar a tomada de decisões.
Delegar (E4)	Transferir a responsabilidade das decisões e da sua execução.

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (2011, p. 199).

No que tange aos quatro comportamentos possíveis de serem adotados pelo líder, destacam-se no quadro 2 suas respectivas descrições.

#### 4.1 Contextos organizacionais da Liderança Situacional

Dentre os vários contextos organizacionais possíveis de aplicação da Liderança Situacional, Hersey e Blanchard (2011, p. 200-207), destacam a organização familiar, militar, educacional e empresarial. Vale ressaltar que para cada contexto organizacional, é necessário ilustrar o comportamento do líder e seus liderados, a fim de que se possa entender, compreender, distinguir e aplicar coerentemente os quatro estilos de liderança citados.

No modelo proposto no tópico 6, percebem-se alguns exemplos de situações reais ou fictícias retratadas em filmes que demonstram a teoria da **Liderança Situacional** na prática.

### 5. MÉTODO

O método de raciocínio adotado para a presente pesquisa é o indutivo, uma vez que, o que interessa ao pesquisador em pauta, segundo Gil (2010, p. 10), é que o objeto específico de estudo seja um ponto de partida para a generalização do produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares. Em outras palavras, a ideia é demonstrar que o modelo proposto para um assunto em particular pode ser adaptado e generalizado para inúmeros outros assuntos cuja metodologia pode ser aplicada com o mesmo êxito.

A pesquisa caracteriza-se por ser exploratória e descritiva, uma vez que, conforme indicado por Gil (2010), após uma investigação prévia do estado da arte, busca-se descrever o fenômeno estabelecido na relação entre duas variáveis construídas a partir do mesmo ambiente de aprendizado. No caso, a estratégia de uso de recursos fílmicos em relação à explanação do assunto **Liderança Situacional**.

A abordagem do tratamento dos fatos observados destaca-se por ser de caráter qualitativo em relação ao conteúdo dos conceitos e filmes construídos como proposta para o ensino da **Liderança Situacional**.

Como técnica de pesquisa adotou-se a observação simples, onde, segundo Gil (2010), “o pesquisador é muito mais um espectador que um ator. Daí por que pode ser chamado de observação-reportagem”.

Para a coleta dos dados o instrumental utilizado foi o formulário adaptado da literatura pesquisada, com o intuito de reunir as informações e cenas de filmes necessárias na abordagem do tema proposto. O período de coleta de dados está restrito semestre março/2013 a agosto/2013.



A tabulação dos dados coletados será eletrônica, com apoio de aplicativo Word para auxiliar na catalogação, organização e análise dos resultados, que será resumida com o uso de quadros com avaliação de significância dos dados, conforme versa a literatura (GIL, 2010). Tal tratamento dos dados possibilitará conclusões quanto ao atingimento dos objetivos propostos na pesquisa.

O universo de filmes que versam sobre **Liderança** e **Liderança Situacional** é de difícil mensuração. Porém, entre a variedade de títulos disponíveis no mercado cinematográfico e televisivo, a presente pesquisa restringiu a construção da proposta baseada na análise de uma amostra de 10 filmes.

## 6. FILMOGRAFIA PROPOSTA PARA O ENSINO-APRENDIZAGEM DA LIDERANÇA SITUACIONAL

A partir do presente tópico, será apresentada uma proposta de modelo de orientação para utilização de filmes no ensino de Liderança Situacional em qualquer nível educacional.

### 6.1 Desenvolvimento da proposta

Como proposta de aplicação da metodologia de ensino baseada no uso de filmes para fixação de conceitos, acerca-se nesse tópico o tema **Liderança**, que entre suas diversas abordagens, trata da distinção entre liderar e chefiar pessoas. Hunter (2004 p. 25) define liderança como “habilidade de gerenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando a atingir os objetivos identificados ao bem comum”. Mas como essa definição pode ser ilustrada numa situação real ou hipotética, para que o aluno aprenda tal definição, fixando-a não apenas em sua memória auditiva, mas também visual?

Hunter (2004 *apud* LUZ e PETERNELA, 2012, p. 156) também define Liderança Servidora como aquela em que o líder “identifica e satisfaz as necessidades de seus liderados, para que eles estejam prontos e disponíveis para servir os clientes”. Essa abordagem já exige um tipo de ilustração diferente, no sentido de diferenciar o conceito geral de Liderança e o conceito específico de Liderança Servidora, a princípio, semelhantes.

Já o tema **Liderança Situacional** define que o líder possui:

[...] interesse genuíno pelo sucesso daqueles que lidera; e, para que sejam bem-sucedidos procura apoiá-los e a incentivá-los. Todavia, as pessoas são diferentes, apresentam necessidades diversas e o bom líder é aquele que possui abertura para ouvir e flexibilidade para adaptar-se à realidade de cada um de seus colaboradores. (LUZ e PETERNELA, 2012, p. 156)

Para ilustrar tais conceitos são sugeridos os filmes do quadro 3, considerando uma ordem lógica de construção e fixação do conhecimento que se destina a contribuir para o pleno entendimento e assimilação dos conceitos relacionados a Liderança Situacional, separados por momentos de abordagem de cada tema.

São apresentados três momentos distintos e evolutivos. Primeiramente, são apresentadas sugestões de filmes que contém cenas que retratam situações de liderança de um modo geral. Em seguida, são sugeridas películas contendo situações de algumas teorias de liderança. E por último, são sugeridas cenas de filmes que ilustram a teoria da **Liderança Situacional**. Todas as cenas selecionadas contém a contextualização e sua respectiva forma de utilização.

### Quadro 3 – Proposta de filmes que elucidam os conceitos relacionados à Liderança Situacional

#### PRIMEIRO MOMENTO: CONCEITOS BÁSICOS DE LIDERANÇA

TEMA	FILME	CENA	CONTEXTO	UTILIZAÇÃO
Liderança	Fomos Heróis	Início: 32:42 Término: 35:09	A cena mostra o discurso do tenente-coronel, feito em um estádio, com a presença dos familiares dos soldados que foram convocados para a guerra no Vietnã. Ele discursa sobre a importância de um cuidar do outro dentro do campo de batalha, e que será o primeiro a pisar no campo de batalha e o último a sair, sem deixar ninguém para trás.	É visto nessa cena, a responsabilidade que o líder exerce sobre a equipe que ele lidera, e que uma das mais importantes formas de influenciar os subordinados é lhes dando o exemplo.
	Coach Carter: Treino para a Vida	Início: 1:44:30 Término: 1:47:30	A cena mostra o treinador Carter ensinando que mais do que jogar basquete, os alunos precisam estudar se quiserem ser alguém na vida. E por não conseguirem boas notas a quadra é fechada e os treinos suspensos. O conselho da escola vota pela reabertura do ginásio. O treinador decide se demitir para manter seus princípios, e, ao entrar no ginásio para buscar seus pertences é surpreendido pela imagem dos seus alunos estudando.	Essa cena pode ser usada para ilustrar a influência que do líder-exemplo exerce sobre seus liderados. O trecho selecionado pode ser debatido para introduzir os conceitos básicos de liderança antes de abordar a Liderança Situacional.
SEGUNDO MOMENTO: TIPOLOGIAS DA LIDERANÇA				
TEMA	FILME	CENA	CONTEXTO	UTILIZAÇÃO
Liderança Servidora	A Paixão de Cristo	Início: 1:02:09 Término: 1:03:00	Essa cena mostra a ocasião da última ceia de Jesus de Nazaré juntamente com seus discípulos, antes de ser preso, julgado, condenado e morto. Em determinado momento, Jesus prepara uma tigela com água, alguns panos para lavar os pés de cada um de seus discípulos. A cena mostra o instante em que Jesus lava os pés de um de seus discípulos, enquanto Ele os ensina sobre a amarem uns aos outros.	A cena é um exemplo de Liderança Servidora, pois a atitude de Jesus expressa algumas das características necessárias ao líder servidor, conforme Hunter (2004), tais como: humildade, respeito, abnegação, serviço e sacrifícios.
Liderança Liberal	Almas em Chamas	Início: 00:27:56 Término: 00:30:29	O comandante Keith, da força aérea americana, durante a Segunda Guerra Mundial, acoberta o erro que o navegador da tripulação 918 cometeu em sua última missão. Mesmo quando seu navegador admite o erro, o comandante se sente na obrigação de assumir a culpa para que seu navegador permaneça na equipe.	Essa cena pode ser explorada para demonstrar o comportamento do líder que, segundo Chiavenato (2000) deixa as decisões a cargo de seus liderados não exercendo controle algum.
Liderança Democrática	Gladiador	Início: 01:23:53 Término: 01:28:42	O general do exército romano Maximus, agora na posição de gladiador, ao lutar no Coliseu, usa seu estilo de liderança para traçar uma estratégia de batalha juntamente com os seus novos liderados, também gladiadores. A estratégia é bem sucedida e Maximus é ovacionado pela multidão presente no Coliseu.	Maximus adotou uma liderança democrática e participativa. Tal tipo de liderança é voltado para as pessoas que compõem o grupo, e nele há participação dos liderados em todo o processo.
Liderança Autocrática	O Diabo Veste Prada	Início: 00:04:24 Término: 00:07:00	A situação ocorre no início do filme, quando Miranda Priestly (editora da revista de moda Runway) chega ao escritório antes da hora. A cena explora a correria dos liderados no sentido de deixar o ambiente a gosto da líder antes que ela chegue e seu desprezo para com eles.	Esse trecho serve para mostrar como o comportamento do líder autocrático influencia no clima organizacional do ambiente em que está inserido. Chiavenato (2000).
	A proposta	Início: 00:08:15 Término: 00:09:10	A cena mostra Margaret Tate sendo chamada no escritório dos seus chefes. O detalhe da cena é o momento em que Margaret passa pela secretária dos seus chefes, que diz "bom dia", mas Margaret não para, não responde, e nem olha para a secretária.	A cena pode ser usada para mostrar o estilo de liderança que segundo Chiavenato (2000), é exercido por aqueles que impõem sua posição ao grupo que lidera, desprezando as iniciativas dos liderados.
TERCEIRO MOMENTO: TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL				
TEMA	FILME	CENA	CONTEXTO	UTILIZAÇÃO

<b>Liderança Situacional</b>	1492 – A conquista do paraíso	Início: 1:23:00 Término: 1:30:00	Na cena, Cristóvão Colombo, seus homens e os índios constroem a primeira igreja na América. No momento em que eles têm que pendurar o sino no alto da torre da igreja, mesmo com a união de seus esforços eles não conseguem. Então Colombo pede que Moxica empreste seu cavalo para ajudar. Moxica recusa o pedido. Colombo então diz que aquilo não era um pedido, e sim uma ordem. O general obedece e com a ajuda do cavalo e a direção de Colombo a tarefa obtém êxito.	Mostra-se a alteração do estilo de liderar de Colombo, que no início estava agindo como líder participativo da tarefa, porém, para que a tarefa tivesse sucesso, teve que sair da colaboração, utilizar-se de seu poder de coação e assumir o papel de líder orientador.
	A Queda: As Últimas Horas de Hitler	Início: 00:39:58 Término: 00:43:05	Nessa cena, Adolf Hitler encara a notícia de que o exército russo está a 12 km do centro de Berlim, e se aproximando. A reação de Hitler à notícia é controlada, até o momento em que apenas um número reduzido de oficiais do alto comando fica na sala. A partir de então, sua performance como líder é exposta.	Recomenda-se a utilização dessa cena para ilustrar o estilo equivocadamente adotado por Hitler para os oficiais de maior patente, aplicando o estilo E1. Hersey e Blanchard (2011).
	Almas em Chamas	Início: 00:36:20 Término: 00:58:00  Início: 01:13:05 Término: 01:32:48	Na primeira cena, o general Savage chega no local onde o grupo 918 está alojado e, desde a sua apresentação no portão de entrada, se mostra um líder muito duro, e que imprime muita pressão em seus liderados. Na segunda cena, o general Savage, após voltar de mais um combate bem sucedido, começa a apresentar mudanças de atitudes em relação a seus liderados, estimulando-os com o seu reconhecimento e liberando algumas regalias para seus combatentes.	As cenas são um ótimo exemplo de Liderança Situacional, uma vez que mostra a mudança de estilo de acordo com o grau de maturidade dos liderados, o que resulta em batalhas vitoriosas que elevam o ânimo da equipe, e que são reconhecidas pelo seu líder.
	Lincoln	Início: 00:23:16 Término: 00:32:07	O presidente dos EUA, Abraham Lincoln, se reúne com os congressistas americanos. Na discussão um dos congressistas questiona o porquê de o presidente priorizar a antecipação do debate da emenda constitucional escravagista em vez de concentrar os debates nas estratégias para por fim à guerra civil americana. No momento seguinte, o gerenciador da emenda na câmara dos deputados americanos é convidado a falar com o presidente, que o influencia para por a emenda em debate.	É recomendável utilizar essa sequência para mostrar a habilidade do presidente Lincoln em lidar com diferentes tipos de maturidades e adaptar consequentemente seu estilo de liderança. Na cena, percebe-se o uso Liderança Situacional com poder e influência em momentos distintos.
	A Paixão de Cristo	Início: 00:01:15 Término: 00:03:00	Jesus de Nazaré está orando sozinho no Getsêmani, e quando ele retorna para junto de seus discípulos mais próximos, os encontra dormindo. Jesus os acorda e os repreende por não conseguirem se manter acordados. Em seguida, apesar de não conter explicitamente essa passagem na Bíblia Sagrada, Jesus diz que não quer ser visto pelos demais discípulos naquele estado de profunda tristeza e sofrimento. Ordena então aos seus discípulos, Pedro, Tiago e João, que vigiem e orem.	Ao comparar com a cena citada acima como exemplo de Liderança Servidora (Hunter, 2004), é possível notar a habilidade de Jesus em mudar seu estilo de liderança, de acordo com a maturidade de seus discípulos (o de relacionamento alto em relação aos de relacionamento baixo).
	Battleship: a Batalha dos Mares	Início: 00:49:04 Término: 00:52:20	O tenente Alex Hopper, após a morte de todos os oficiais com patentes acima da sua, se torna o oficial mais graduado na embarcação John Paul Jones, sendo forçado a liderar os demais tripulantes. Sob a forte ameaça de guerra que está sofrendo, Alex assume um estilo diretivo muito perigoso. Mas graças a interferência de um subordinado seu, ele muda seu estilo de liderança, e consequentemente suas ordens.	A cena pode ser explorada para ilustrar a rápida mudança de estilo do tenente Alex ao perceber que suas ordens são precipitadas. Ao ouvir o seu subordinado, Alex nota um alto grau de maturidade na sua fala.

Fonte: Dados da Pesquisa.

As cenas expostas no quadro 3 poderão ser utilizadas para fundamentar o modelo a ser aplicado nas empresas em seus treinamentos sobre liderança.

Recomenda-se que a proposta de filmes seja utilizada em mini-cursos, com carga horária não superior a oito horas. Para carga horária maior, recomenda-se a ampliação das cenas, catalogando-se outros filmes com diversidade de abordagens e atitudes de liderança, tais como “300”, “Desafiando Gigantes”, “A Lista de Schindler”, “Ensaio Sobre a Cegueira”, “A Vida de Brian”, “24 horas – a série”, “A Gangue Está em Campo”, “1984”, “A Onda”, “Mestre dos Mares”, “A Fuga das Galinhas”, “Vida de Inseto”, “Formiguinha Z”, “Mudança de Hábito”, “O Último Rei da Escócia”, “A Batalha dos Três Reinos”, “Os Dez Mandamentos” etc., sejam abordagens positivas ou negativas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluída a proposta da presente pesquisa, é possível perceber como o uso de filmes pode facilitar e até acelerar o processo de assimilação e fixação dos conceitos relacionados à **Liderança Situacional**, uma vez que tal questionamento foi esclarecido na medida em que a organização e contextualização das reproduções cinematográficas são inseridas em um quadro esquematizado que resume e auxilia o docente na elaboração, inovação, dinamização e aproveitamento de suas aulas.

Vale ressaltar que a construção da proposta revelou que o docente interessado em utilizar tal ferramenta, necessita de conhecimentos consideráveis em *hardware* e *software*, a fim de editar as cenas que serão utilizadas em suas aulas. Requer também tempo, curiosidade, dedicação e paciência para que o material esteja preparado para ser utilizado. Entretanto, concluído tal labor, o resultado visual e de aproveitamento das aulas tende a ser recompensador.

Diante do exposto, o presente artigo alcançou seu principal objetivo ao propor um quadro esquematizado de filmes minutados e com descrição contextual e de utilização que versam de forma ilustrativa e facilitadora sobre o tema Liderança Situacional, visando proporcionar um entendimento mais eficiente da teoria e, conseqüentemente, comportamentos organizacionais voltados para resultados mais eficazes.

A partir da proposta apresentada nessa pesquisa, é possível avançar para um nível de conhecimento científico diferenciado, onde um experimento possa ser realizado e conseqüentemente mensurado, a fim de demonstrar a eficácia do método, bem como seu caráter facilitador. Recomenda-se também que essa estratégia inovadora de auxílio ao processo de ensino-aprendizagem possa abranger outras áreas relacionadas à Administração e às Ciências Contábeis, tais como no campo da ética, da responsabilidade socioambiental, da tecnologia da informação (TI) e outros campos da gestão empresarial, seja no âmbito privado ou público.

Pensar na arte cinematográfica como uma mera ferramenta de ensino, ou até mesmo como um meio mais simplório e facilitador de se trabalhar é ter uma visão muito errônea, sob a ótica educacional. Os filmes vão além das simples ilustrações apresentadas nas telas, na verdade, oferecem subsídios para geração de novos conhecimentos. Certamente a ilustração de um filme abordando conceitos e tipos de lideranças favorece ao estudante o aprendizado que poderia se obtido através de teorias e conceitos da literatura científica.

Através da utilização de filmes como recurso didático, o professor estará proporcionando ao aluno a condição de agente ativo no processo de ensino-aprendizagem, desenvolvendo suas habilidades e competências, como: senso crítico, criatividade, organização de ideias, mas neste processo professor e aluno trocam de papel mutuamente, ora um ensina, ora outro aprende, e vice-versa.

A arte cinematográfica oferece ao aluno uma forma mais prazerosa de se aprender todas essas teorias e conceitos científicos, dispensando assim a velha “decoreba” e o enfado na hora fixar todos esses conceitos. Dessa forma, o conhecimento obtido não é simplesmente

descoberto e transmitido, novos conhecimentos são elaborados, conjuntamente construídos por professores e estudantes durante o espaço de diálogo e discussão. E é exatamente isso o que propõe esta ferramenta inovadora e construtivista que é a arte cinematográfica.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COLL César, *et al.* **O construtivismo na sala de aula**. 6 ed. São Paulo: Ática, 2006.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant; GHADIRI, Djahanchah Philip (org.). **Administração com arte**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOULART, Iris Barbosa. **Psicologia da educação – Fundamentos teóricos aplicações práticas á prática da pedagogia**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia Para Administradores - a Teoria e As Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, 2011.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LUZ, Marcia, PETERNELA Douglas. **Outras lições que a vida ensina e a arte encena: 106 filmes para treinamento & desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Qualymark , 2012.

MORTIMER, Fleury Eduardo. Investigações em Ensino de Ciências Construtivismo, Mudança Conceitual e ensino de ciências: para onde vamos? **Artigo Científico**. Belo Horizonte: Faculdade de Educação da UFMG, 1996.

MOREIRA, Daiane Cristina da Silva; PORTO, Wellington Silva. A arte cinematográfica integrada ao ensino da auditoria contábil. **Artigo de Conclusão de Curso**. DECC. Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR: Vilhena, 2012.

SHIMIZIU, Tamaio. **Decisão nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Beatriz Nunes Santos e. Cinema e a sala de aula: um caminho para a formação. **Revista Espaço Acadêmico**, Minas Gerais, nº 93, fev. 2009. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/093/93silva.htm>> Acesso em: 06 ago. 2013

TRANJAN, Roberto Adami. **Metanoia: uma história de tomada de decisão que fará você rever seus conceitos**. São Paulo: Editora Gente, 2002.