



Universidade Federal de Campina Grande

Centro de Humanidades

Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Coordenação de Estágio Supervisionado

LA CASA DE PAPEL E AS LIÇÕES DE LIDERANÇA IMPLÍCITAS NO SERIADO

RAYANNE VANESSA FIGUEIREDO DA SILVA

Campina Grande – PB

2018

RAYANNE VANESSA FIGUEIREDO DA SILVA

LA CASA DE PAPEL E AS LIÇÕES DE LIDERANÇA IMPLÍCITAS NO SERIADO

Monografia apresentada à Coordenação de Graduação do Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento às exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Vinícius Farias Moreira, Dr.

Campina Grande – PB

2018

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Rayanne Vanessa Figueiredo da Silva

(Aluna)

Prof. Vinícius Farias Moreira, Dr.

(Orientador)

Profª Lúcia Albuquerque Silva, MSc.

(Coordenadora de Estágio Supervisionado)

Campina Grande – PB

2018

RAYANNE VANESSA FIGUEIREDO DA SILVA

LA CASA DE PAPEL E AS LIÇÕES DE LIDERANÇA IMPLÍCITAS NO SERIADO

Aprovado em ___/___/_____.

Prof. Vinícius Farias Moreira, Dr.

(Orientador)

Profa. Juliana Vale Ribeiro

(Examinador)

Profa. Monalisa Vasconcelos E. Silva

(Examinador)

Campina Grande - PB

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo privilégio de cursar um ensino superior, Ele que me capacita, direciona e sustenta diariamente para o alcance dos meus objetivos, e, para honra e glória Dele, permitiu que eu chegasse até aqui.

Aos meus pais, Félix Araújo da Silva e Liana Figueiredo da Silva, em especial à minha mãe, por ser a minha base e meu estímulo para continuar estudando e buscando crescimento a cada dia. Tudo que sou e tenho devo a você, mãe, por isso, essa vitória é nossa!

Ao meu irmão e minha cunhada, Wenner Anderson Figueiredo da Silva e Camila Danielly Barbosa Figueiredo, que sempre torceram, confiaram e acreditaram no meu potencial.

Aos meus colegas de curso, Iuri Guedes e Jáder Madson, que fizeram parte da construção do meu conhecimento através de trabalhos em grupo, onde formávamos uma verdadeira equipe. Meu desejo é que cada um tenha um futuro brilhante e que algum dia possamos compartilhar experiências novamente.

Agradeço ao meu orientador, Vinícius Farias Moreira, por ter me aceitado como orientanda e não ter desistido de me ajudar, sempre repassando conhecimentos, mesmo diante das limitações que nos acompanharam durante todo o período de realização deste trabalho. Você é uma inspiração para a minha carreira profissional.

Aos coordenadores do curso de Administração, Verônica Macário, Suzanne Correia e Vinícius Moreira e todo o corpo docente do curso, pela transmissão de conhecimentos e experiências, onde sempre nos foi mostrado como podemos fazer a diferença na profissão que escolhemos.

Ao meu ex-chefe, Geraldo Marinho, que me acolheu em sua empresa como estagiária e me desenvolveu até que eu tornasse gerente administrativa. Obrigada por nunca medir esforços para me incentivar e me capacitar, hoje consigo enfrentar desafios cada vez maiores. Só tenho a agradecer por todo o conhecimento prático que pude adquirir durante os quase cinco anos que passei em sua empresa.

À minha atual gerente, Juliana Campos Franco, por ter despertado em mim o interesse pelo tema liderança, através da criação da Academia de Líderes, turma pioneira da Universidade Corporativa Unifacisa, a qual tenho orgulho de participar e organizar.

Agradeço aos meus amigos, que fizeram com que minha trajetória até aqui fosse mais fácil e alegre. E, por fim, muito obrigada a todos que participam, de forma enérgica, da minha vida e pela contribuição para finalização deste trabalho.

RESUMO

O presente estudo apresenta os conhecimentos teóricos acerca da importância do papel de liderança nas organizações e sua aplicabilidade para o crescimento e desenvolvimento das mesmas. É a partir dessa perspectiva que este trabalho tem como objetivo identificar as lições de liderança implícitas no seriado La Casa De Papel. Neste trabalho, também foram analisadas outras questões de gestão empresarial existentes nas temporadas, como estratégia, gestão de pessoas, comprometimento organizacional, entre outros. Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, com metodologia de caráter descritivo, cuja coleta de dados ocorreu com base na observação não participante das temporadas 01 e 02 da série La Casa de Papel. Foram analisados diversos autores sobre o tema e realizadas comparações com cenas do seriado sobre as principais lições de liderança presentes na série espanhola. Percebe-se através do estudo que o papel e estilos de liderança estão diretamente ligados ao bom desempenho e sucesso das organizações, e que a presença do líder nestes ambientes influencia, de forma significativa, no alcance dos resultados. Assim, o trabalho proporcionou para a pesquisadora um maior conhecimento sobre o tema e fez com que a mesma tivesse um olhar mais crítico ao avaliar situações que envolvam liderança.

Palavras-chave: Liderança. La Casa de Papel. Papel de Líder. Estilos de Liderança.

ABSTRACT

The present study presents theoretical knowledge about the importance of the leadership role in organizations and their applicability to the growth and development of organizations. It is from this perspective that this work aims to identify the leadership lessons implied in the series La Casa De Papel. In this work, other business management issues were also analyzed in the seasons, such as strategy, management and people, organizational commitment, among others. This is a qualitative study, with a descriptive methodology, whose data collection was based on the non-participant observation of seasons 01 and 02 of the La Casa de Papel series. Several authors were analyzed on the subject and comparisons were made with scenes from the series about the main leadership lessons present in the Spanish series. It can be seen from the study that the role and styles of leadership are directly related to the good performance and success of the organizations, and that the presence of the leader in these environments influences significantly the achievement of results. Thus, the work gave the researcher greater knowledge about the subject and made it take a more critical look when evaluating situations that involve leadership.

Keywords: *Leadership. The Paper House. Leader role. Leadership Styles.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exercício da efetiva liderança estratégica.....	27
Figura 2 – Identidade do seriado La Casa De Papel.....	45
Figura 3 – O Professor e sua equipe.....	46
Figura 4 – O Professor no momento e integração do grupo.....	46
Figura 5 – Equipe sendo treinada pelo Professor.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Componentes da liderança transformacional e transacional.....	19
Quadro 2 – Diferenças entre autoridade formal e liderança.....	22
Quadro 3 – Como montar uma estratégia de resultados e gerenciá-la.....	25
Quadro 4 – Critérios para selecionar pessoas.....	34
Quadro 5 – Competências que tornam um profissional de sucesso.....	35
Quadro 6 – Etapas do treinamento e desenvolvimento em organizações.....	37
Quadro 7 – Ações que promovem a motivação do colaborador.....	39
Quadro 8 – Etapas para uma boa negociação.....	41
Quadro 9 – Resumo da temporada 01 de La Casa De Papel.....	48
Quadro 10 – Resumo da temporada 02 de La Casa De Papel.....	49

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Objetivo Geral.....	15
1.1.1 Objetivos Específicos.....	15
1.2 Relevância e Justificativa do Estudo	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Liderança	18
2.1.1 Abordagem teórica	18
2.1.2 Liderança nas organizações.....	21
2.2 Liderança Estratégica.....	24
2.2.1 Liderança estratégica efetiva.....	26
2.3 O líder <i>Coach</i>	29
2.4 Características de um bom líder nas organizações	30
2.4.1 O líder como comunicador.....	31
2.4.2 O líder como selecionador.....	32
2.4.3 O líder como treinador	36
2.4.4 O líder assumindo papel de Motivador	38
2.4.5 O líder assumindo papel de Negociador	41
3. METODOLOGIA.....	43
4. RESULTADOS	45
4.1 Apresentação da série: LA CASA DE PAPEL.....	45
4.1.1 Contextualização dos episódios - Temporadas 01 e 02.....	47
4.2 Aspectos de liderança identificados no seriado	51
4.2.1 Lições oriundas da abordagem da Nova Liderança	51
4.2.2 Lições oriundas da Liderança Estratégica.....	53
4.2.3 Lições oriundas do Líder <i>Coach</i>	55
4.2.4 Lições oriundas dos papéis do líder	57
5. CONCLUSÕES	63
6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

1. INTRODUÇÃO

A temática liderança vem sendo analisada há muito tempo, utilizando diversos autores e sendo estudada nas organizações como um diferencial competitivo, conceituada como um processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas (MAXIMIANO, 2012). Entretanto, poucas pesquisas têm abordado o tema relacionando os seus aspectos com a utilização de filmes ou seriados para fixação do aprendizado.

As organizações mostram-se cada vez mais conscientes que a sua sobrevivência está atrelada ao seu contínuo desenvolvimento. Assim, neste contexto, observa-se que também há uma consciência por parte das organizações com relação à importância do desenvolvimento das pessoas para garantir o desempenho da organização, logo, o principal agente para gerir pessoas e negócios é o líder.

A liderança não é um cargo ou efeito da posição hierárquica, mas sim um comportamento ou uma ação (CORTELLA E MUSSAK, 2009). Nesse sentido, é desejável que as pessoas que ocupam cargos de supervisores, gerentes ou diretores, se comportem como verdadeiros líderes, posição que se constrói pela admiração e respeito.

Atualmente, existem várias metodologias do cotidiano que levam a refletir sobre a forma como as pessoas exercem alguns papéis na sociedade, como o papel dos líderes nas organizações, por exemplo. Dentre essas metodologias tem-se as informações e mensagens implícitas contidas em filmes e seriados, que são facilmente acessados por diversas pessoas a cada minuto.

As novas tecnologias vêm mudando a forma como as pessoas se comunicam, se divertem e, principalmente, como consome, pois o rápido desenvolvimento tecnológico, da internet e dos dispositivos móveis, vêm provocando mudanças relevantes na forma de consumo do conteúdo audiovisual, principalmente com relação ao público mais jovem, fator que impulsionou as empresas a descobrirem novas formas de exploração e distribuição desses conteúdos, desenvolvendo novos modelos de negócio (CAPAPÉ E OJER, 2012).

É neste cenário que surge a tecnologia de *streaming* de vídeo, como uma alternativa ao consumo, proporcionando ao consumidor a possibilidade de escolher o que deseja e quando deseja assistir ao conteúdo, definindo a programação de acordo com a sua disponibilidade. Essa tecnologia acompanha a tendência do consumidor pós-moderno a desejar ter uma experiência cada vez mais controlada e personalizada ao utilizar *smartphones*, *tablets* e outros dispositivos, colaborando para novos hábitos de consumo de entretenimento audiovisual, onde

o consumidor não está mais preso à programação fixa dos meios tradicionais (MASSAROLO E MESQUITA, 2016).

Streaming é o método de transmissão de um arquivo de mídia em um fluxo contínuo de dados, que podem ser processados pelo computador receptor antes mesmo do envio completo do arquivo. Para aceitar os dados de *streaming*, o computador receptor precisa executar um “player”, que é um programa que descompacta os dados de entrada e envia estes dados recebidos ao monitor e alto-falantes. Os arquivos de áudio e vídeo podem ser pré-gravados, porém o *streaming* pode também prover uma transmissão ao vivo pela internet (MASSAROLO E MESQUITA, 2016).

Os serviços de *streaming* podem ser caracterizados como a vanguarda do mercado audiovisual global, visando atingir um público ávido por entretenimento, sem a necessidade de adquirir o produto. Dentre os serviços disponíveis, destaca-se a *Netflix* como expoente da ferramenta de rede de televisão online, porém, com uma experiência de consumo bem diferente da televisão aberta e por assinatura.

A *Netflix* é uma pioneira na disponibilização de programas de TV e filmes via internet e seu lançamento do serviço de streaming ocorreu em 2007. Desde então, desenvolveram-se uma variedade de telas conectadas à Internet e a *Netflix* tem licenciado e adquirido uma quantidade crescente de conteúdo que permitem aos consumidores desfrutar de seriados e filmes diretamente em suas TVs, computadores e dispositivos móveis (NETFLIX, 2018).

Atualmente, em troca de uma mensalidade que varia entre R\$ 19,90 e R\$ 37,90 ao mês, o serviço é oferecido com três opções de pacotes que disponibilizam aos assinantes benefícios como: imagens em HD, imagens em Ultra HD, telas simultâneas, possibilidade de assistir no computador, notebook, TV, smartphone e outros dispositivos móveis. Para utilizar o serviço, os clientes devem fazer uma assinatura através do próprio site da *Netflix*, sendo o primeiro mês grátis. Uma vez assinante, os usuários podem assistir de forma online a filmes e séries transmitidos pela internet através de navegadores web ou de aparelhos como *SmartTVs*, aparelhos de transmissão de *streaming*, *blu-ray*, celulares, computadores, *tablets* e *videogames* (NETFLIX,2018).

Neste contexto, a *Netflix* ganha destaque por ser a principal representante do serviço de vídeo sob demanda do tipo tarifa mensal disponível no Brasil, onde o consumidor assina um contrato de prestação de serviços que lhe concederá acesso ilimitado ao conteúdo da plataforma. Com o aumento considerável da quantidade de adeptos a esta nova tecnologia, notou-se a possibilidade de utilizá-la como instrumento de pesquisa no campo da Administração. Diante do exposto, percebe-se que houve uma aceitação rápida da tecnologia

de *streaming* de vídeo, já que as pessoas não estão perdendo o interesse no consumo audiovisual, mas sim mudando os seus hábitos, preferindo um consumo mais individualizado, utilizando dispositivos móveis. Logo, este trabalho tem como problema de pesquisa: que lições de gestão podem ser identificadas por meio das atuais plataformas de *streaming*?

Entre os seriados, destaca-se a série “La Casa De Papel” de origem espanhola e produzida especialmente para a *Netflix*. *La Casa De Papel* segue com gênero policial, tendo sido criada por Álex Pina. A primeira temporada foi lançada em 2017, e a segunda temporada em abril de 2018. Possui como elenco principal os atores: Úrsula Corberó, Itzar Ituño, Álvaro Morte, Paco Tous, Enrique Arce, Pedro Alonso, María Pedraza, Alba Flores, Miguel Herrán, Jaime Lorente, Esther Acebo e Darko Peric.

A série foi produzida originalmente pelo canal espanhol “Antena 3”, em 2017, sendo adquirida pela *Netflix* e disponibilizada em todo o mundo. Por mérito da própria série e do Marketing muito bom da empresa, o seriado foi sucesso absoluto. A história refere-se aos oito assaltantes sendo liderados por um brilhante e misterioso homem chamado de “O Professor”, que direciona os seus liderados de acordo com um “plano perfeito” milimetricamente planejado e estudado por ele, para imprimir mais de 2 bilhões de euros na Casa da Moeda, enquanto estivessem no momento do assalto. E, juntos, tentam realizar o maior roubo da história, invadindo e roubando a Casa da Moeda Espanhola.

Como um verdadeiro exemplo de líder, o Professor selecionou uma equipe diversa, porém, com perfis complementares e distintos do dele. Além disso, ele sabe exatamente como lidar com cada perfil, sempre adequando suas estratégias de relacionamento e comunicação ao lidar com cada integrante. Nessa linha foram delineados os objetivos de pesquisa deste trabalho, explícitos a seguir.

1.1 Objetivo Geral

Identificar as lições de liderança implícitas no seriado *La Casa De Papel*.

1.1.1 Objetivos Específicos

- Descrever o exercício do líder no seriado *La Casa De Papel* a partir das lições oriundas da abordagem da Nova Liderança;
- Descrever o exercício do líder no seriado *La Casa De Papel* a partir das lições oriundas da Liderança Estratégica;

- Descrever o exercício do líder no seriado *La Casa De Papel* a partir das lições oriundas do Líder *Coach*;
- Descrever o exercício do líder no seriado *La Casa De Papel* a partir das lições oriundas dos papéis do líder em uma organização.

1.2 Relevância e Justificativa do Estudo

Para realização de uma pesquisa, é importante que o pesquisador organize suas ideias com lógica e clareza, utilizando materiais de apoio para despertar o interesse do leitor, que são os fatos e informações que dão suporte às ideias e opiniões do autor. Logo, o material de apoio deve cumprir quatro funções: tornar as ideias mais claras, tornar a apresentação mais interessante, facilitar a retenção de ouvintes e fornecer provas para a tese (ADLER E RODMAN, 2009).

Conteúdos disponibilizados em plataformas *streaming* cumprem as quatro funções citadas acima quando utilizados como material de apoio, assim, esta pesquisa se justifica pela crença de que a utilização de recursos audiovisuais, como é o caso das séries, revigoram a relação do ensino-aprendizagem, já que ajudam a fixar melhor o conteúdo, pois envolvem sentimento e percepção da experiência através de sentidos. O uso deste tipo de recurso direciona para uma reflexão sobre as diferenças entre o que se aprende no conteúdo teórico e as possíveis circunstâncias representativas da realidade.

O uso de plataformas *streaming* oferece a vantagem de conseguir demonstrar com clareza uma situação ou o transcorrer de uma ação, além de impacto emotivo. Como vantagem dessa utilização tem-se o poder de atrair a atenção do espectador, mostra com mais realismo como se realiza uma atividade, poder de persuasão e de convicção, induzindo o indivíduo à ação e a capacidade de promover uma reflexão sobre os aspectos de liderança que envolvem um profissional numa organização.

Os seriados como entretenimento, reflexos da realidade ou artefatos culturais, podem moldar e constituir o entendimento da vida social e organizacional, pois apresentam um “ponto de vista” que o espectador é convidado a inspecionar em relação a sua própria experiência, conhecimento e valores.

O tema pesquisado é oriundo de assuntos estudados ao longo da formação acadêmica em Administração de Empresas e que, por se tratar de um conteúdo bastante notório nas organizações, surgem questionamentos sobre o comportamento dos líderes nestes ambientes e como estas pessoas podem contribuir para uma vantagem competitiva.

Assim, o presente trabalho contribui academicamente no fortalecimento e fixação dos conteúdos e definições sobre liderança, através do uso de plataformas *streaming*, que estão presentes nas literaturas e são estudados pelos acadêmicos em Administração de Empresas. Ao analisar a série La Casa De Papel, é possível observar esses aspectos sendo retratados frequentemente, cena após cena, onde pode-se concluir que a liderança não está presente apenas nas organizações, mas também no dia a dia das pessoas, ou seja, tanto no âmbito pessoal como no profissional.

Com base nisso, foi desenvolvido este estudo, que procura observar como os aspectos de liderança foram abordados na série La Casa De Papel e interligar estes pontos com as metodologias utilizadas atualmente nas organizações. Dessa forma, a pesquisa visa colaborar para um maior entendimento sobre o assunto e como as práticas de um líder podem refletir na equipe e na organização como um todo, no que diz respeito ao alcance de objetivos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico que fundamentou a presente pesquisa. Primeiramente, apresenta-se a abordagem teórica da nova liderança, conceito de liderança, bem como a sua importância para as organizações. Em seguida, tem-se definições de liderança estratégica e líder *coach*. E, por fim, principais características do líder, sendo analisadas sob diversas perspectivas.

2.1 Liderança

2.1.1 Abordagem teórica

Os líderes são agentes de mudança, os quais suas atitudes afetam outras pessoas mais do que as atitudes de outras pessoas podem afetá-los. Desta forma, a liderança ocorre quando um membro de um grupo modifica as competências dos outros participantes em prol de um objetivo comum (BASS E AVOLIO, 1990). Esta definição está fundamentada nos estudos sobre a nova abordagem da liderança, porém, há na literatura outros estudos, anteriores a essa perspectiva, que contribuíram para evolução e compreensão do tema liderança.

A abordagem da nova liderança contempla estudos posteriores à década de 80, Bryman (2004) entende que estes estudos tiveram início com as pesquisas de Burns sobre liderança política, em 1978, onde propunha que líderes políticos poderiam ser distintos entre as formas transacionais e transformacionais.

Bass e Avolio (2004) estudaram três estilos de liderança: transacional, transformacional e *laissez-faire*. Porém, atualmente, os esforços têm se concentrado nas abordagens da liderança transacional e transformacional. Na liderança transacional, o comportamento do líder é direcionado para o acompanhamento e orientação do subordinado, distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador da equipe e no relacionamento com as pessoas, visando atingir as metas e objetivos organizacionais. Já a liderança transformacional é definida como um processo em que um líder tenta aumentar a sensibilidade dos seguidores acerca do que é certo e importante, buscando motivá-los a realizar além das expectativas. Por fim, no estilo de liderança *laissez-faire* o líder evita esclarecer suas expectativas e resolver os conflitos, bem como transfere sua autoridade para os liderados, abdicando do poder de tomar decisões.

A abordagem de Bass e Avolio (1990) baseia-se nas ideias oriundas do trabalho de Burns (1978), mas vai além em dois aspectos: primeiramente, Bass e Avolio (1990) veem a liderança transacional e transformacional como dimensões separadas, porém, para os autores,

a abordagem ideal contém ambas as formas de liderança. Em segundo lugar, em contraste com a colocação ampla, mas superficial de Burns (1978), Bass e Avolio (1990) especificou os componentes básicos dos tipos de liderança e desenvolveu uma bateria de indicadores quantitativos para cada componente, a seguir, o quadro 01 demonstra tais especificações:

Quadro 1 - Componentes da liderança transformacional e transacional

COMPONENTES DOS TIPOS DE LIDERANÇA SEGUNDO BASS	
TRANSFORMACIONAL	TRANSACIONAL
Carisma	Recompensas Contingentes
Inspiração	
Consideração Individualizada	Gestão pela exceção
Estimulação Intelectual	

Fonte: Adaptado de Bryman (2004).

Cada um desses componentes tem um significado, que serão explanados a seguir. A liderança transformacional, segundo Bass e Avolio (1990), é composta por quatro componentes: o “carisma” irá desenvolver uma visão, engendrando orgulho, confiança e respeito; já a “inspiração” irá motivar, criando altas expectativas, modelando comportamentos apropriados e usando símbolos para canalizar esforços; a “consideração individualizada” refere-se a dar atenção pessoal aos seguidores, transmitindo respeito e responsabilidade; por fim, a “estimulação intelectual” irá continuamente desafiar os seguidores com novas ideias e abordagens.

Já a liderança transacional, segundo Bass e Avolio (1990), pode ser conceituada em termos de dois componentes: “recompensas contingentes”, recompensando os seguidores pela conformidade com os objetivos; e a “gestão por exceção”, agindo principalmente quando as atividades relativas às tarefas não estão de acordo com o planejado.

As teorias de liderança transformacional e carismática fornecem lentes para o entendimento de como os líderes impactam na gestão organizacional, pois os líderes transformacionais são capazes de atrair talentos individuais por uma clara articulação de visão e metas estratégicas, com isso, inspiram liderados a atingir altos níveis de inovação e eficiência (BRYANT, 2003). Para o autor, líderes transformacionais são líderes ativos por ter quatro características principais: carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada. O carisma legitima o poder em virtude da crença nas qualidades excepcionais do líder sobre as quais os dominados projetam suas esperanças e anseios.

A liderança transformacional acontece quando ambos, líder e liderados, aumentam a motivação do outro. A liderança transformacional eleva líderes e liderados para níveis mais altos de motivação e moralidade (BURNS, 1978). Um líder transformador é aquele capaz de aumentar o nível de consciência dos seguidores acerca da importância e do valor dos resultados e sobre os meios para alcançá-los. Bass e Bass (2008) afirmam que a liderança transformacional eleva o grau de maturidade do seguidor, seus ideais e preocupações com o bem-estar dos demais, da organização e da sociedade.

A liderança transacional compreende uma troca entre líderes e seguidores, na qual o primeiro oferece recompensas em forma de dinheiro ou prestígio, pela obediência do seguidor aos seus desejos (BRYMAN, 2004). Na visão de Burns (1978), tal liderança não é ineficaz, mas sua eficácia está limitada ao contrato implícito entre os líderes e seus seguidores.

A liderança transacional enfatiza a troca que ocorre entre um líder e seus seguidores. Tal troca envolve direção do líder ou discussão mútua com os liderados sobre os requisitos para se alcançar os objetivos desejados, podendo a recompensa ser psicológica ou material; por outro lado, insuficiência no desempenho acarretará decepção, desculpas, insatisfação e punição também de caráter psicológico ou material. Porém, se a transação ocorre e as necessidades de líder e liderados são cumpridas e se o líder tem o poder formal ou informal para fazê-lo, tende a reforçar o desempenho bem-sucedido (BASS E BASS, 2008).

Os teóricos da moderna administração alertam que tanto as habilidades tradicionais que compõem a liderança transacional, quanto às habilidades da transformacional, fazem parte do repertório do líder eficaz para atingir os objetivos da organização (MCEWEN E WILLS, 2009).

Esses vários estudos sobre a Nova Liderança podem ser vistos como sinais de mudança de orientação, uma vez que o líder é considerado como um gestor de significado e reconhece o papel fundamental da visão no processo (BRYMAN, 2004). A abordagem da nova liderança tende a considerar o novo contexto em que as empresas estão inseridas, caracterizado pelas rápidas mudanças, onde as atividades passam a ser mais complexas e necessitam de um processamento mais dinâmico. Pressões competitivas estão forçando as organizações a adotarem novas estratégias e estruturas hierárquicas mais flexíveis.

Essa nova perspectiva de liderança tem modificado as relações de poder dentro das empresas, pois com a redução dos níveis hierárquicos e a conseqüente aproximação entre os níveis de decisão, os altos gerentes encorajam os liderados a refletirem os tradicionais caminhos de execução de atividades, com isso, a realização destas tornam-se mais participativas, diminuindo a distinção ou a distância entre líderes e liderados.

2.1.2 Liderança nas organizações

No ambiente organizacional, a dinâmica de mercado impulsiona a necessidade da presença do líder como agente causador de mudanças. Com a evolução dos processos de gestão empresarial, ao passar do tempo, a figura do líder vem sendo valorizada em detrimento a do tradicional chefe. Hoje, essa característica não é mais tida como um diferencial, mas, sim, como algo necessário para o sucesso de um bom profissional nessa posição.

Antes de falar sobre liderança propriamente dita, é importante apresentar algumas considerações sobre o assunto: As organizações buscam líderes para obter mais vantagem competitiva e promover o desempenho do negócio. Partindo desta perspectiva, as empresas procuram por pessoas que tenham conhecimento, habilidades e atitudes de um líder.

Desta forma, são levadas em consideração as características individuais da pessoa, as demandas que a função de liderança impõe, o estilo de liderança de cada gestor, bem como o clima que será gerado entre a equipe de trabalho. Logo, todos esses pontos serão esperados, observados e trabalhados em um líder.

Geralmente o mercado seleciona pessoas que sabem ouvir, estabelecer objetivos pessoais e profissionais, que desenvolvem seus planos de ação, que orientam pessoas e delegam atividades, que dão *feedback* a fim de desenvolver os subordinados, entre outras características. Tais aspectos representam o comportamento esperado de um líder, onde o conhecimento, habilidades e atitudes irão ajudar a identificar qual o estilo de liderança do gestor.

A liderança envolve alguns aspectos, podendo facilmente ser percebida na condução de pessoas, de um grupo ou uma organização, por exemplo. No momento em que o líder exerce o seu papel ele passa a ser uma referência ou até mesmo um modelo para os seus liderados e deverá estar ciente da responsabilidade na imagem que está transmitindo, já que o líder é a personificação do seu propósito.

Comumente percebe-se vários conceitos sobre liderança, dentre elas, Maximiano (2012) entende que é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. É a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade, dia após dia, anos após ano, em uma grande variedade de situações.

Há algumas diferenças entre gerentes e líderes. Acredita-se que existem dois quadrantes, denominados “Educação” e “Treinamento”, onde os líderes são representados

pelo quadrante Educação, que inclui características como: ser indutivo, dinâmico, compreensivo, experiente, ativo, estratégico, iniciativa, assume riscos e tem perspectiva de longo prazo. Por outro lado, o gerente é representado pelo quadrante Treinamento por ser mais dedutivo, estático, prefere à memorização, é passivo e reativo, não tem estratégia, mas sim táticas, prefere a estabilidade e se insere em um sistema fechado, composto por regras (KOLASA, 1978).

Desta forma, é possível perceber que liderança difere de autoridade formal, pois chefes são diferentes de líderes, assim, ambas nem sempre andam e nem precisam andar juntas. O quadro 02, apresentado a seguir, resume bem as diferenças entre a autoridade formal e liderança, segundo Maximiano (2012):

Quadro 2 - Diferenças entre autoridade formal e liderança

AUTORIDADE FORMAL	LIDERANÇA
Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas do poder de comando.	Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo.
O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não à pessoa que ocupa o cargo.	O seguidor obedece ao líder e à missão que ele representa.
A lei é o instrumento para possibilitar a convivência social.	O líder é o instrumento para resolver problemas da comunidade.
A autoridade formal é limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os limites definem a jurisdição da autoridade.	A liderança é limitada ao grupo que acredita no líder ou precisa dele. Os limites da liderança definem a área de influência do líder.
A autoridade formal é temporária para a pessoa que desempenha o papel de figura da autoridade.	A liderança tem a duração da utilidade do líder para o grupo de seguidores.
A autoridade formal inclui o poder de forçar a obediência das regras aceitas para a convivência.	Os líderes têm o poder representado pela massa que os segue.
A autoridade formal é atributo singular.	A liderança é produto de inúmeros fatores. Não é qualidade pessoal singular.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2012).

A liderança inspira seus liderados na busca de algo maior e para alcançá-lo é necessário que haja o espírito de cooperação, que é uma ação em conjunto. O líder pode ser

definido como o indivíduo que se destaca quando se trata de influenciar pessoas no estabelecimento e na realização de objetivos (KOLASA, 1978). Ainda segundo o autor, somente serão considerados líderes aqueles cuja influência no grupo é de grande relevância, o que é importante, pois cada membro no grupo exerce um grau de influência sobre os demais.

Muitos conceitos de liderança dão ideia de que líderes são pessoas que nascem com virtudes ou qualidades singulares inatas, tornando-as diferentes, por sempre possuírem solução para os problemas e influenciam pessoas, porém, a liderança não pode ser vista apenas como habilidade pessoal, mas sim como um processo interpessoal dentro de um contexto. Tal processo compreende diversos fatores, como características do líder e dos liderados, tipo de demandas do cargo e o estilo de liderança de cada líder, conforme citado anteriormente.

Alguns líderes são muito bem-sucedidos, enquanto outros podem ser bem-sucedidos por determinado período. Como líderes estratégicos, os gerentes de alto nível devem orientar o negócio de um modo que resulte na formação de uma intenção estratégica e uma missão estratégica. Esta orientação pode levar a metas que envolvem todos da organização para melhorar seu desempenho (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2003). Logo, vê-se a liderança estratégica como uma fonte de vantagem competitiva para as empresas.

São poucos os líderes que se destacam e conseguem atrair carinho, respeito e admiração das pessoas, pois não se trata apenas de técnica, assim, a partir do momento em que um líder consegue atrair as pessoas para o seu sonho e as convence como elas são importantes para o desenvolvimento do grupo, ele cria o poder de potencializar esse grupo.

Uma importante característica de um líder eficaz é saber ouvir e reconhecer o que o outro tem de importante para agregar, deixando claro que a participação de todos vai contribuir para o desenvolvimento coletivo e pessoal e, assim, fazer a diferença. Porém, em alguns casos, fazer a diferença significa assumir riscos ao invés de arrumar justificativas, enxergando vitórias em momentos onde muitos enxergam apenas dificuldades (GALETTI, 2011).

Um bom líder tem o domínio da comunicação, que envolve muito mais do que palavras, percebe-se, então, que para ser um líder eficaz, é essencial que saiba lidar com as pessoas, logo, o líder eficaz representa a liderança humanizada, onde técnicas e ferramentas não são ignoradas, mas não são prioridades quando refere-se à liderança de pessoas.

Um líder eficaz mostra para onde a equipe deve seguir e o que provavelmente irá acontecer no trajeto, porém, ele estimula seu liderado a pensar e encontrar o melhor caminho

para chegar ao objetivo. Assim, este profissional tem como principal desafio desenvolver o potencial do seu liderado.

O líder precisa lembrar que o diferencial competitivo das organizações está na subjetividade do colaborador, precisa valorizar no colaborador a sua capacidade de transformar conhecimento, habilidade e atitude (CHA) em resultados (ALECRIM, 2011). Deste modo, é possível dizer que o ser humano tornou-se o ativo mais importante nas empresas, mais devido às suas competências estratégicas e comportamentais, e menos por suas competências técnicas.

2.2 Liderança Estratégica

Em um mundo cada vez mais competitivo, as organizações buscam o resultado das suas atividades para manterem-se em crescimento e vivas na disputa acirrada do dia a dia. Nesta disputa, tem-se um elemento essencial: o líder. Através dele que a organização conseguirá ou não ter o sucesso esperado e colocar os seus planos de crescimento em prática. A presença do líder em uma organização pode promover três realidades: uma organização sem líderes preparados está fadada a resultados fracos e ao insucesso; uma organização com líderes razoáveis fechará em pouco tempo, sendo engolida pela concorrência global; uma organização com líderes de resultados engolirá as demais.

Liderança Estratégica é a capacidade de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade e delegar poderes para criar mudança estratégica quando necessário, logo, um líder estratégico eficiente toma decisões e assume riscos, solicita *feedback* à sua equipe com a finalidade de sempre trabalhar os pontos de melhorias e ser reconhecido pelos pontos fortes (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2003).

Para uma liderança estratégica se faz necessário a formação de equipes de alta *performance* para obtenção de resultados operacionais, passando por um processo de escolha, formação, direcionamento e gestão da equipe em busca de um objetivo. Assim, para obtenção de resultados, o líder deve saber montar estratégias com foco no que se quer obter. Também deve buscar otimizar ao máximo cada talento de sua equipe e cada recurso à sua disposição. Então, com o máximo de cada colaborador, escolhendo a equipe correta e gerenciando o processo com estratégia e sabedoria chega-se a um resultado: objetivo atingido.

A escolha da equipe é fundamental, pois de nada adianta um líder sem uma boa equipe. Assim, o líder deve saber escolher pessoas para a equipe e deve orientá-las para o resultado. Devem ser escolhidos os melhores, ou seja, se estão ali é porque merecem estar. Também devem ser escolhidas habilidades complementares, ou seja, não adianta somente ter

os melhores profissionais na equipe, mas deve-se avaliar quais as habilidades precisa-se ter para atingir o objetivo, quem possui estas habilidades e se esta pessoa está disposta a colaborar (CORRÊA, 2011).

O líder estratégico gerencia sua equipe de maneira eficiente, buscando direcioná-la em um propósito, estabelece regras de convivência e valores como base do convívio entre os membros. A tolerância ao *stress* também deve ser trabalhada devido ao ritmo de trabalho que pode ser gerado. Qualquer *stress* deve ser rapidamente resolvido e o ideal é que existam momentos de confraternização e relaxamento para a equipe.

Após o líder montar uma equipe multidisciplinar, busca-se a estratégia e o gerenciamento dos resultados. A estratégia gira em torno do problema a ser resolvido ou do objetivo a ser alcançado. Corrêa (2011) ainda mostra em seu estudo como deve-se montar uma estratégia de resultados e gerenciá-la, como apresentado no quadro 03:

Quadro 3 – Como montar uma estratégia de resultados e gerenciá-la

ETAPA	DEFINIÇÃO
Definir um objetivo geral	O que se quer atingir e em que período de tempo.
Promover a visão	Fazer com que os membros da equipe consigam ter a visão futura do que se quer realizar, construindo cenários.
Dar direção e propósito	Direcionar e explicar às pessoas “o porquê” das atividades. O motivo move as pessoas em torno da ação, dando sentido às mesmas.
Criar micro objetivos	Tem como propósito estratificar o objetivo maior em pequenas partes, a fim de conseguir alcançar os resultados e usar isto para a motivação da equipe.
Definir como os objetivos serão alcançados	Definir ações claras e os responsáveis por elas, maximizando o potencial de sua equipe. Para isto, o líder deve definir planos de ação com base em um PDCA.
Acompanhar os resultados	O líder deve motivar sua equipe a obter os resultados, mas deve dar <i>feedback</i> contínuo aos membros promovendo o aprendizado com os acertos e erros.
Manter a motivação da equipe em alta	O líder deve ter a habilidade de absorver as situações a manter a motivação da equipe sempre em alta, buscando mantê-la no pique máximo de rendimento e, para isto, as pessoas precisam estar motivadas.
Comemorar as conquistas	O resultado positivo deve ser comemorado para ser lembrado

	posteriormente por todos na equipe. Esta lembrança é positiva, pois servirá no futuro como motivação para novas conquistas.
Promover a aprendizagem organizacional	O líder deve promover, ao final de um projeto, a avaliação de lições aprendidas. Uma análise crítica dos acontecimentos é fundamental para a aprendizagem organizacional.
Documentar o processo	Eternizar o resultado para que outras equipes possam utilizar a ideia dos projetos, ações, lições aprendidas e o que foi feito pela equipe.

Fonte: Adaptado de Corrêa (2011).

Percebe-se, então, que o líder estratégico é aquele que consegue guiar as pessoas em uma direção, tendo dedicado tempo à percepção e ao planejamento, antes da ação. Parecem óbvias as vantagens desta abordagem, pois é possível realizar mais com menos, otimizando recursos e gastando o mínimo de energia, mas vivemos uma cultura de “apagar incêndios”, onde poucos líderes se preocupam em preveni-los.

Logo, é fácil perceber que se usa muito mais energia para se resolver problemas do que para evita-los, assim, líderes têm seu valor não só quando resolvem crises, mas, principalmente, quando as evitam. Líderes estratégicos enxergam o grande no pequeno, agindo no início para que o problema sequer se concretize.

Desde o início da carreira, pessoas se deparam com diversos profissionais, sejam como pares, subordinados ou em posições estratégicas de gestão, que servirão como exemplo e modelo, independente de julgamento de valor. Um verdadeiro líder inspirador pode ser anônimo, sem ocupar cargos ou posições sociais de destaque, sem gerir um processo ou uma equipe, mas simplesmente inspira e educa pelo exemplo, falando aos olhos, aos ouvidos e ao coração. São pessoas capazes de realizar, pois oferecem razões ao invés de tarefas ou metas (MANTOVANI, 2011).

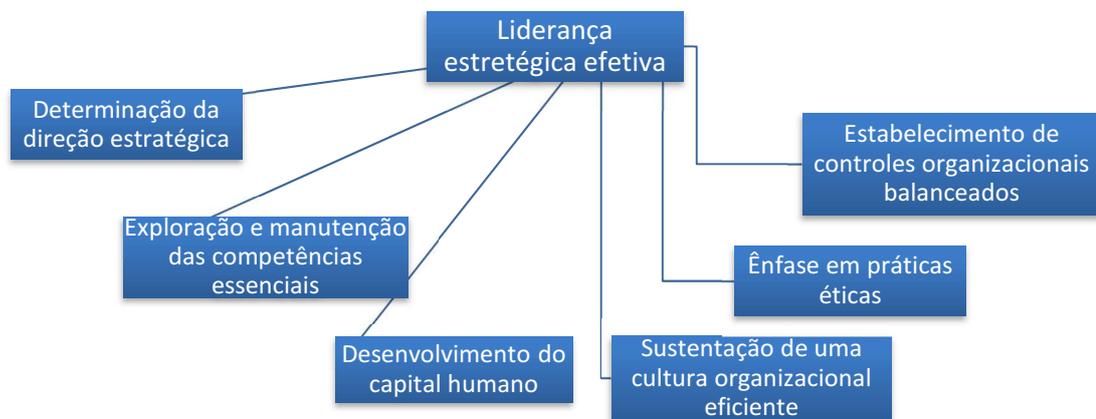
2.2.1 Liderança estratégica efetiva

Liderança estratégica efetiva é necessária para utilizar de maneira satisfatória o processo de administração estratégica, inclusive as ações estratégicas associadas com a implementação de estratégias, e acarreta a capacidade de antecipar eventos, vislumbrar possibilidades, manter a flexibilidade e delegar poderes a outros para criar mudança e atingir aos objetivos.

Os líderes são um importante recurso para as organizações desenvolverem e explorarem vantagens competitivas, assim, a escolha do quadro dos altos executivos de uma organização é uma decisão delicada que tem importantes implicações para o desempenho da empresa, pois representa uma oportunidade para que esta se adapte às mudanças que ocorrem em seu ambiente externo, por isso, se faz necessário identificar aqueles que têm potencial administrativo e de liderança estratégica.

A liderança estratégica que resulta na bem-sucedida implementação de estratégias, pode ser exemplificada através de seis componentes, como citam Hitt, Ireland e Hoskisson (2003): determinação da direção estratégica, exploração e manutenção das competências essenciais, desenvolvimento do capital humano, sustentação de uma cultura organizacional eficiente, ênfase em práticas éticas e estabelecimento de controles organizacionais balanceados.

Figura 1 – Exercício da efetiva liderança estratégica



Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2003).

Para os autores, a determinação da direção estratégica de uma organização envolve o desenvolvimento de uma visão de longo prazo para o alcance do objetivo estratégico, considerando, em média, de 5 a 10 anos para frente. Para determinar a visão de longo prazo da organização, os líderes devem dedicar uma quantidade suficiente de tempo para refletirem como ela deve ser emoldurada.

Ainda segundo os autores, as competências essenciais são recursos e capacidades que servem como fonte de vantagem competitiva para uma empresa sobre suas rivais e se relacionam com as habilidades funcionais de uma organização. As companhias desenvolvem

e exploram competências essenciais em muitas áreas funcionais distintas para implementar suas estratégias, como em setores de finanças, marketing, pesquisa e desenvolvimento, entre outros.

Tais competências devem ser exploradas após um processo de desenvolvimento e aplicação em unidades organizacionais, desta forma, traduzem-se em um significativo ativo para o negócio, já que são utilizadas para produzir e entregar produtos que criem valor para os clientes. Porém, as competências essenciais não podem ser desenvolvidas ou exploradas de maneira eficiente sem o desenvolvimento da capacidade do capital humano.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) definem capital humano como o conhecimento e habilidades da força de trabalho inteira de uma empresa. A partir desta perspectiva, os colaboradores de uma empresa são vistos como um recurso capital que necessita de investimento. Porém, encontrar o capital humano necessário para liderar uma organização de maneira eficiente é um problema que muitas empresas tentam resolver utilizando empregados temporários ou consultores externos.

Um líder estratégico precisa construir uma equipe organizacional eficiente e comprometida com a realização da visão e metas da organização, de acordo com o planejamento estratégico da mesma. Programas de treinamento e desenvolvimento eficientes aumentam a probabilidade de que um gerente seja um líder estratégico bem-sucedido, pois os líderes estratégicos devem adquirir habilidades necessárias para ajudar a desenvolver capital humano em suas áreas de responsabilidade.

Cultura organizacional é uma tendência de suposições fundamentais que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido na aprendizagem para resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que tem trabalhado suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos demais membros como o caminho correto de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas (SCHEIN, 1984).

A cultura organizacional é formada por normas e regras derivadas da interação entre o grupo de indivíduos, a organização e a liderança. A cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social, ela se desenvolve de maneira gradual no decorrer da interação social.

Os estudos de Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) sugerem que uma organização pode desenvolver competências essenciais tanto em termos da capacidade que ela possui como da maneira segundo a qual esta capacidade é utilizada para produzir ações estratégicas. Portanto, modelar o contexto dentro do qual a empresa formula e implementa suas estratégias, ou seja, modelar e sustentar uma cultura organizacional efetiva, é uma tarefa fundamental dos líderes estratégicos.

Schein (1984) ressalta a importância do líder quando o grupo descobre novos problemas e necessita desenvolver novas soluções. O líder atua como um guia, apontando a direção que o grupo deve tomar, principalmente quando mudanças dramáticas requerem novas respostas.

A efetividade de processos que implementam a estratégia eleva-se quando os processos se baseiam em práticas éticas. Organizações éticas encorajam e possibilitam que pessoas de todos os níveis hierárquicos exerçam julgamento ético. Alternativamente, se práticas antiéticas se desenvolverem numa organização, elas se tornarão uma doença contagiosa (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2003).

Em organizações éticas, os colaboradores são encorajados a exercitar o julgamento ético e comportar-se de maneira ética o tempo todo, assim, os líderes estratégicos são desafiados a praticar ações que aumentam a probabilidade de que uma cultura ética prevaleça em suas organizações.

O componente final da liderança estratégica efetiva é o desenvolvimento e a utilização de efetivos controles organizacionais. Através destes controles que os líderes estratégicos fornecem a direção que a organização necessita para utilizar suas competências essenciais na busca de oportunidades de mercado.

2.3 O líder *Coach*

Cada vez mais as organizações sentem necessidade de pessoas com capacidade de liderança à frente dos seus negócios. Muito mais que produtos e tecnologia, percebe-se a importância de pessoas cuidando de pessoas neste processo. Muito mais do que empresas e organizações, o mundo precisa deste estilo de profissional, desde as famílias, onde as primeiras noções de liderança são ensinadas e aprendidas, até o ambiente de trabalho.

Antes de definir o que é um líder *coach*, faz-se necessário entender o que é *coaching*. “*Coaching* é uma metodologia que potencializa pessoas em busca de melhores resultados, seja em sua vida pessoal ou profissional” (LOIOLA, 2011). O *coaching* tem se destacado como uma das mais completas soluções para o desenvolvimento de líderes. Atualmente, a pressão nas organizações aumentou e, conseqüentemente, a necessidade de desenvolver grandes líderes cresceu. Porém, o tempo disponível para que os executivos façam isso, diminuiu, logo, o *coaching* pode ajudar líderes com alto potencial a se tornarem estes grandes líderes.

Pode-se considerar o líder *coach* como sendo aquela pessoa que, exercendo ou não algum cargo de gerência ou coordenação em uma organização, exerce, por seu estilo de

relacionamento interpessoal, uma influência favorável nas outras pessoas no seu círculo de relacionamentos para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados para o bem comum (LEAL, 2011).

O papel do líder *Coach* é, principalmente, o de estimular as pessoas a obterem melhores resultados durante os processos que levam ao desenvolvimento de suas competências pessoais e profissionais. Por meio de análises individuais e atividades especialmente planejadas, é possível criar ambientes que permitem o autodesenvolvimento, a automotivação, a auto liderança, a criação de planos de ação e, dessa maneira, as possibilidades de crescimento (CRUZ, 2011).

Leal (2011) ainda diz que ser *coaching* de outra pessoa, ou de uma equipe, é prestar um tipo de apoio especial que permite a cada um acessar e utilizar o seu próprio potencial, além de outros recursos disponíveis, em seu próprio benefício e no de sua equipe, melhorar seu desempenho e vivenciar um processo de mudança de uma situação atual para outra, futura, melhor que a atual, alinhado com seu sistema de crenças e valores.

A partir disto, comprova-se que foi-se o tempo em que as organizações investiam no treinamento e desenvolvimento apenas para profissionais despreparados, atualmente, o desafio está em descobrir como as pessoas podem realizar melhor as suas atividades e, assim, alcançar melhores resultados. Uma alternativa é investir em programas de *coaching* para explorar ainda mais o potencial dos seus líderes e equipes de trabalho. O termo *coach* significa treinador, assim, o líder *coach* atua como treinador e é responsável por provocar nos profissionais da sua equipe uma evolução, sempre estimulando-os e dando-lhes apoio e suporte para o alcance de objetivos.

Assim, a adoção do processo de *coaching* como um padrão de relacionamento pode se tornar uma alternativa interessante para um profissional que acredite nas vantagens de um estilo mais democrático e participativo de exercer a liderança.

É vivenciado um período em que a liderança é tão importante quanto rara nas empresas. A cada dia se torna mais frequente questionamentos por parte da alta gestão sobre quem serão os líderes do futuro.

2.4 Papeis de um bom líder nas organizações

Mais do que administradores, os gestores têm que desempenhar o papel de líder. É necessário fazer com que os liderados se vejam mais como colaboradores do que como

subordinados. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes. Dessa forma, um líder pode assumir vários papéis, sendo eles:

2.4.1 O líder como comunicador

A sobrevivência de uma atividade humana organizada depende da capacidade do homem de se comunicar com os outros. Comunicar-se representa uma habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, pois necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar-se com uma ou mais pessoas.

A comunicação já tinha um lugar destacado como prática social antes mesmo que a humanidade, ao longo dos tempos, desenvolvesse tecnologias e redes comunicacionais. Comunicar é tornar comum e a organização é, em sua essência, comunicação (MARCHIORI, 2006). É 'na' e 'através da' comunicação que se materializam seus processos organizadores, tornando a organização comunicante, comunicada e fazendo com que seja (re)conhecida. (BALDISSERA, 2011). Embora a organização não possa ser resumida à comunicação, sem ela não há como haver uma organização, pois as organizações se sustentam em relações, e na base da comunicação estão as relações e as construções de sentidos dos indivíduos.

Embora se comunicar constitua umas das capacidades humanas mais fundamentais e seu desenvolvimento nos indivíduos se dê de forma natural, a verdade é que a grande maioria das pessoas não sabe se comunicar. E isto também é verdadeiro no âmbito empresarial, onde ocorre que muitas pessoas, por saberem se expressar com certo desembaraço, julgam-se bons comunicadores (GIL, 2011).

É sabido que é por meio da comunicação que uma organização pode democratizar a informação, abrir canais de conversa com seus funcionários e líderes, assim recebendo, oferecendo e canalizando informação para a tomada de decisões mais acertadas (MARCHIORI, 2006).

Destaca-se, portanto, a habilidade de comunicar-se, compreendendo a si e aos outros, de atender os outros, não apenas partilhando normas e objetivos, como também compartilhando e estabelecendo relações interdependentes, como uma das competências pertinentes ao trabalhador, considerando, especialmente, sua dimensão imaterial.

Há uma grande diferença entre informar e comunicar. Gil (2011) diz que é impressionante a incapacidade que a maioria das pessoas tem para ouvir e entender o que as outras pessoas dizem. Por isso que se requer do líder, antes de qualquer outra habilidade, o desempenho eficiente da função de comunicador, que irá exigir o conhecimento do processo

de comunicação, o reconhecimento dos fatores que a dificultam e o domínio das regras para torná-la mais eficiente.

É por meio da comunicação, especialmente das palavras, que os líderes solicitam, induzem, debatem, concordam, insultam, ensinam, prometem, elogiam. Entende-se que este contexto faz sentido como um estímulo à criatividade do trabalhador e à sua participação no processo de produção de valor organizacional (MARCHIORI, 2006).

Nem sempre a compreensão do receptor da mensagem coincide com o significado pretendido pelo emissor, isto acontece devido às barreiras na comunicação. Ainda segundo Gil (2011), tais barreiras podem ser distintas em ruídos decorrentes do emissor e em ruídos decorrentes do receptor, onde: ruídos decorrentes do emissor: podem ser definidos pela falta de clareza nas ideias, comunicação múltipla, bloqueio emocional, hábitos de locução; ruídos decorrentes do receptor: podem ser caracterizados pela audição seletiva, desinteresse, avaliação prematura, preocupação com a resposta, preconceitos, comportamento defensivo, entre outros.

Tal situação torna mais fácil enxergar os processos que levam ao desenvolvimento das relações internas, entendendo-se o que faz sentido para as pessoas em seus ambientes (MARCHIORI, 2006). Destaca-se aqui o papel do líder ao considerar que a relação do trabalhador com sua capacidade de produzir e o processo de busca de resultados organizacionais depende da relação interpessoal existente internamente para a construção de uma comunicação eficaz.

Assim, o líder assumindo papel de comunicador tem como objetivo tornar a comunicação mais eficaz dentro da organização, a fim de garantir que a mensagem seja transmitida ao receptor e chegue ao destinatário final com clareza e veracidade. Para isto, Gil (2011) sugere que o primeiro cuidado a ser tomado consiste em procurar saber com quem se fala, pois a formação profissional, o nível de linguagem, conhecimentos e interesses do receptor influenciam o entendimento da mensagem que lhe é dirigida. Em seguida, o autor ainda enfoca no “ouvir”, na provocação da realimentação dos fatos, a forma como o gestor se exprime, tendo cuidado com o tom de voz que se é emitido, bem como os gestos.

2.4.2 O líder como selecionador

Toda organização deseja ter seu time formado por profissionais inteligentes, persistentes, autodisciplinados, inovadores e responsáveis pelo seu trabalho. Uma equipe motivada engaja-se mais no trabalho, o aceita como seu meio de vida e reconhecem a

importância dos clientes, assim como o objetivo final de todo negócio ou projeto desenvolvido pela empresa. Porém, encontrar colaboradores com essas características não é tarefa fácil.

Para a formação de uma boa equipe é necessário que os candidatos sejam submetidos a um processo seletivo coerente com as exigências da empresa e assim desempenhar as atividades propostas pela mesma. Através da seleção é possível identificar talentos, porém, é através da formação desses profissionais que a empresa terá escopo para o sucesso e capacidade de enfrentar o mercado cada dia mais competitivo.

O processo de Recrutamento e Seleção é um dos principais e mais importantes processos que existem dentro de uma organização, sendo nesse sentido, fontes de expectativas, carregando a grande responsabilidade de agregar talentos à organização.

O recrutamento é a atividade que precede à seleção, podendo ser interno ou externo. Cada tipo possui características, vantagens e desvantagens específicas. No primeiro caso, a fonte de recrutamento são os próprios profissionais da empresa, que podem concorrer às vagas existentes por meio de promoções (quando o empregado concorre a cargos mais elevados) ou transferências (quando o empregado almeja outra posição, porém do mesmo nível de seu cargo atual). Já o recrutamento externo ocorre quando as vagas são divulgadas para profissionais que não fazem parte do quadro da organização. O objetivo do recrutamento é atrair candidatos potencialmente qualificados para ocuparem vagas em aberto na organização. (FERREIRA, 2014).

Ainda segundo o autor, a seleção ocorre logo depois do recrutamento e busca avaliar os candidatos recrutados por meio de várias técnicas, tais como: dinâmicas de grupos, testes (conhecimentos gerais, específicos, práticos e psicológicos) e entrevistas. Um tipo específico de seleção que tem sido cada vez mais utilizada é a seleção por competências.

Já que as pessoas constituem o ativo mais importante de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, assim, o líder deve possuir conhecimentos e experiência necessários para tais atividades. Para que o líder possa selecionar pessoas adequadamente, Gil (2011) sugere que sejam definidos alguns critérios, que requerem o conhecimento das políticas de seleção da empresa e, sobretudo, dos cargos que se deseja preencher. No quadro 04 estão demonstrados os critérios estabelecidos pelo autor:

Quadro 4 - Critérios para selecionar pessoas

Recrutamento	Com base na descrição da função, o líder selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. O recrutamento pode ser interno ou externo.
Escolha do método de seleção	O líder irá escolher um método de seleção que é capaz de medir as características que realmente são importantes para o desempenho das atribuições do cargo que a pessoa irá ocupar.
Avaliação do candidato	O processo de avaliação requer algo mais que a simples análise dos dados obtidos na seleção. Requer sua interpretação, ou seja, o tratamento desses dados de tal forma que ao final do processo seja possível, com certa margem de segurança, definir as vantagens e desvantagens da contratação do candidato.
Tomada de decisão	É a tarefa de maior responsabilidade para o líder, pois irá efetivar ou não o candidato, incorporando-o ou não ao corpo de colaboradores da empresa.

Fonte: Adaptado de Gil (2011).

De acordo com Ferreira (2014), para que a seleção por competência possa acontecer, é fundamental que os líderes já tenham mapeado as competências organizacionais e aquelas que constituem os perfis de cargo ou função. Estas últimas podem ser subdivididas em técnicas (normalmente relacionadas a conhecimentos e habilidades) e comportamentais (relacionadas às atitudes necessárias para o ocupante do cargo).

As competências técnicas (conhecimentos e habilidades demandados pelo cargo) são aquelas normalmente já trabalhadas nos processos seletivos. Depois de mapeadas as competências técnicas e comportamentais, utilizando-se as descrições dos cargos, pode-se agrupar as competências comportamentais por similaridade, por exemplo, aquelas orientadas para resultados, para clientes, para comunicação, para liderança, entre outras. O tipo de agrupamento pode variar na dependência de cada empresa (FERREIRA, 2014).

É muito importante para a organização o processo de formação do profissional, mas para que a empresa seja bem sucedida, não podem faltar critérios na execução das atividades e ferramentas adequadas, por isso, apenas a formação do colaborador não garante sucesso. Assim, se faz necessária a existência de competências e características nos profissionais para demonstrarem um desempenho superior. De acordo com Sousa (2011), tais competências estão demonstradas no quadro 05, apresentado a seguir:

Quadro 5 - Competências que tornam um profissional de sucesso

Saber influenciar	Influenciar é diferente de induzir, pois a indução não é mais do que a tentativa de manipular as atitudes ou crenças de um determinado indivíduo; já a influência está relacionada ao processo de mudança comportamental, através de meios naturais, sugestivos e espontâneos.
Ter iniciativa e comprometimento	O sucesso de uma organização advém do comprometimento e não apenas por envolvimento da equipe. Assim, é necessário ser proativo, se doar e fazer as coisas acontecerem. É preciso persistir e não desistir diante das adversidades.
Entender e compreender os outros	Pessoas são diferentes, têm atitudes diferentes e pensam diferente, assim, permitir e ouvir opiniões diversas, compreender o que é dito em palavras ou gestos, respeitar os demais, são as maiores virtudes que um bom profissional pode ter.
Ter autoconfiança	Autoconfiança não deve ser confundida com arrogância ou superioridade. Autoconfiança é ter consciência de que cada pessoa é singular, independente dos seus defeitos e qualidades. Cada pessoa tem seu poder próprio de desenvolver a capacidade de superar as dificuldades e potencializar os talentos.
Relacionar-se com facilidade	O relacionamento interpessoal é um grande diferencial atualmente, é o modo como o indivíduo se organiza internamente para se relacionar externamente. Ou seja, a pessoa precisa se conhecer para se relacionar de maneira saudável com os demais.
Usar a criatividade na busca por soluções alternativas	Uma pessoa criativa é aquela capaz de imaginar, inventar e realizar algo novo. Pode ser considerada uma consequência de quem está sempre em busca de aprendizado, de quem é curioso e vive em busca de novas informações.

Fonte: Adaptado de Sousa (2011).

Todas as competências acima citadas são desejadas por qualquer líder ou recrutador, mas, selecionar um candidato que possua essas características é mais importante, pois,

possuindo essas características, o mesmo somará esforços que resultarão em sucesso para a empresa, além de demonstrar características de um líder.

2.4.3 O líder como treinador

O ambiente organizacional requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, a fim de torná-las mais eficazes no que fazem. Por isto, as empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento e *coaching*, a ponto de várias empresas decidirem instalar centros de treinamento e desenvolvimento e universidades corporativas.

O treinamento é definido por Ferreira (1989) como uma política promovida pela organização, visando liberar no indivíduo seu potencial, aperfeiçoando e desenvolvendo habilidades e conhecimentos, a fim de torná-lo apto a alcançar os objetivos da organização. Quanto ao desenvolvimento, ele afirma que é como “um processo educacional que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira ou para que se torne mais eficaz e produtivo”.

Gil (2011) afirma que as mudanças verificadas no contexto do sistema de treinamento e desenvolvimento vêm servindo para ressaltar o papel das pessoas como o principal patrimônio das organizações. Já não há como deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das organizações. As empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos, requerem pessoas capazes de conduzir o negócio da empresa e, para tanto, requer-se muito mais do que pessoas simplesmente treinadas, procura-se pessoas com características de líder.

Quanto aos resultados do treinamento, deve-se considerar a importância de algumas variáveis determinantes, dentre estas estão as características individuais dos treinados que estão relacionadas à motivação para aprender e para transferir a aprendizagem. “A motivação para treinar ou motivação para aprender pode ser definida como direção, esforço, intensidade e persistência com que os treinados se engajam nas atividades orientadas para a aprendizagem antes, durante e depois do treinamento” (LACERDA e ABBAD, 2003, p. 82).

Assim, a motivação é um importante elemento no processo de treinamento que deve ser trabalhado, visto que está relacionado ao interesse da pessoa em participar, aprender o conteúdo e aplicar as habilidades adquiridas após o término do treinamento.

Para que o líder realize um bom trabalho de treinamento e desenvolvimento, é necessário que ele organize um programa de capacitação dentro da organização. E, de acordo com Gil (2011), este programa pode conter as etapas que estão apresentadas no quadro 06:

Quadro 6 - Etapas do treinamento e desenvolvimento em organizações

Diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento	É o processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução de tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização. Para isto, o líder realizará uma análise organizacional, de tarefas e das pessoas.
Planejamento das atividades de treinamento	Após o diagnóstico, faz-se a prescrição de ações visando saná-las. O planejamento é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico e visa proporcionar, com máxima eficácia possível, o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos. Desta etapa decorrem documentos, projetos e planos.
Avaliação do treinamento	Constitui-se de investigações realizadas antes, durante e depois do treinamento e representa um dos aspectos mais críticos do treinamento. A partir da avaliação é que o líder pode verificar se o treinamento atingiu seus objetivos. Tais avaliações podem ser de reação, aprendizagem, comportamento no cargo e avaliação do resultado.

Fonte: Adaptado de Gil (2011).

As organizações necessitam de líderes que busquem por processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que estas se tornem mais produtivas, inovadoras e, futuramente, novas lideranças. Dentre essas técnicas, o *coaching* é uma das mais debatidas na atualidade. Verifica-se que o *coaching* é uma ferramenta utilizada tanto por programas de desenvolvimento de líderes internacionalmente reconhecidos, quanto por diversas organizações nacionais e estrangeiras.

As organizações, enquanto sistemas de papéis, tendem a definir o comportamento desejado dos seus colaboradores no desenvolvimento das atividades, por isso, as empresas estão cada vez mais preocupadas com a implantação de sistemas de avaliação do desempenho dos seus funcionários. É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de

desempenho tecnicamente elaborado, pois é uma maneira de evitar que esta avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado (GIL, 2011).

A situação mais frequente nas organizações é aquela em que o líder tem a incumbência de avaliar os seus liderados. Todavia, o autor ainda afirma que não se pode negar que a avaliação feita com base na percepção de uma única pessoa favorece o subjetivismo, o que torna inadequada quando se consideram os objetivos de toda a empresa. Há vários métodos de avaliação que o líder poder aplicar em sua equipe. Ainda para Gil (2011), os métodos mais eficazes são relatórios, escalas gráficas, escolha forçada, distribuição forçada e avaliação por resultados.

Assim, fica claro que a validade da avaliação de desempenho tem muito a ver com a metodologia adotada, porém, o mais importante para a garantia do sucesso do sistema é a capacitação do avaliador, no caso, o líder.

2.4.4 O líder assumindo papel de Motivador

Numa perspectiva tradicional, acredita-se que a verdadeira força de um líder está na capacidade de mobilizar um grupo, de forma a direcionar sua capacidade produtiva para um único objetivo. Vale a pena destacar que um bom líder é aquele que alcança os resultados previstos ou propostos, pelo desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a harmonia e o bem estar do seu grupo.

A iniciativa e a disposição de fazer alguma coisa são pessoais. Para se realizar uma análise completa dos processos motivacionais, três construtos importantes precisam ser considerados: a motivação intrínseca, a motivação extrínseca e a amotivação. Distinguindo-se claramente cada um deles, pode-se explicar uma gama considerável de comportamentos humanos, entender a influência da experiência humana e a variedade de consequências que eles geram (DECI E RYAN, 2002).

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. Logo, o comportamento do mundo empresarial cada vez mais competitivo exige altos níveis de motivação dos colaboradores. Funcionários motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente, como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados, assim, a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da organização (GIL, 2011).

As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. A motivação, por sua vez, é a chave

do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas.

O humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Identificar fatores capazes de promover a motivação dos funcionários e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela, vem se tornando tarefa das mais importantes para o líder (GIL, 2011). Porém, os motivos podem tender a perder sua força ao serem satisfeitos. Quando isso ocorre, outras necessidades competitivas se tornam mais intensas.

Para que o líder saiba lidar adequadamente com a motivação dos seus liderados, requer-se, antes de qualquer coisa, a identificação de quem está motivado e de quem não está. Para isto, a observação do comportamento manifestado pelas pessoas constitui, na maioria dos casos, o único meio disponível para tal.

A motivação intrínseca leva uma pessoa a executar uma atividade pelo prazer e satisfação inerentes a ela. Os comportamentos motivados extrinsecamente são realizados para atingir um estado final que é separado do comportamento real (DECI E RYAN, 2002). Para Gil (2011), a motivação geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila.

Mais expressivas da motivação, no entanto, são as atitudes que os funcionários manifestam em relação ao trabalho, como o fornecimento espontâneo de sugestões para melhorar as atividades, receptividade à novas incumbências, franqueza nas respostas às perguntas que lhes são feitas, aceitação de desafios e aparência feliz são alguns dos principais sinais de motivação.

Motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis, porém, apesar das dificuldades, o líder pode agir de acordo com algumas recomendações indicadas por Gil (2011), que constam no quadro 07:

Quadro 7 - Ações que promovem a motivação do colaborador

Valorizar as pessoas	Um líder interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar todos e não favorecer ninguém. Eleger “preferidos” favorece a animosidade dos colegas e, conseqüentemente, a perda da motivação para trabalhar em grupo. Portanto, é recomendado que o líder observe as pessoas sem preconceito, concentrando a atenção principalmente nos fatores relacionados ao desempenho.
Reconhecer os avanços	Os liderados costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançadas. Logo, cada avanço deve ser reconhecido e todos os êxitos devem ser elogiados de modo animador pelo líder. Recomenda-se que os

	líderes apoiem seus liderados mesmo quando erram, mostrando-lhes as falhas e indicando como melhorar, sem culpa-los ou humilhá-los, pois, à medida que o líder reconhece no liderado os pontos fortes, fazendo críticas construtivas, está contribuindo para que o colaborador se empenhe em melhorar futuramente.
Encorajar iniciativas	A iniciativa das pessoas ou das equipes é um dos mais claros sinais de motivação. Logo, convém criar condições favoráveis para que os colaboradores manifestem suas próprias iniciativas. Para que os liderados se sintam estimulados é necessário que se estabeleçam metas ambiciosas. Organizações que se contentam com metas modestas não conseguem estimular suas equipes a pensar grande. As metas, entretanto, devem ser estabelecidas com realismo.
Oferecer incentivos	A concessão de incentivos como elementos motivadores não pode confundir-se com a concessão de aumentos salariais ou benefícios pessoais ou familiares. Os líderes precisam estar atentos às necessidades dos liderados para que os incentivos desempenhem sua função motivadora. Assim, um presente ou a concessão de algum tipo de privilégio pode exercer, em muitos casos, um efeito muito mais motivador do que um incentivo financeiro.
Enriquecer as funções	Recomenda-se, sempre que possível, que o líder divida o grupo em equipes de pessoas com habilidades intercambiáveis e torná-las responsáveis por uma tarefa menor, porém, mais completa. À medida que se agrega maior diversidade e responsabilidade ao trabalho, obtém-se maior comprometimento dos liderados e favorece-se o desenvolvimento de novas habilidades.
Delegar autoridade	Quando se fala em delegação, o mais comum é pensar em delegar responsabilidades, porém, no entanto, o mais importante é delegar autoridade. Quanto mais esta fica restrita aos mais altos escalões da estrutura da empresa, menor é a motivação da equipe. A divisão da autoridade ajuda a despertar e a desenvolver os talentos individuais. Convém, pois, delegar aos liderados todas as tarefas que não precisam ser feitas necessariamente pelo líder. Torna-se necessário, então, definir com precisão o nível de autoridade que pode ser delegado, para que se mantenha o controle geral da situação.
Fazer avaliações	As avaliações representam uma oportunidade para proporcionar um <i>feedback</i> regular aos liderados. Assim, convém aproveitar esses momentos para ressaltar suas conquistas e traços positivos.
Promover mudanças	As mudanças em si são suficientes para elevar a moral do grupo, por isso, convém que os líderes procurem áreas adequadas à mudanças experimentais. Revisar regularmente os diversos aspectos dos métodos gerenciais pode ser bastante estimulante para os liderados.

Fonte: Adaptado de Gil (2011).

O papel fundamental de um líder é o gerenciamento do capital humano, alinhando as expectativas individuais com os objetivos organizacionais. As empresas perceberam o valor dos seus colaboradores como o principal ativo e se humanizaram, passando a direcionar suas atenções também para os que fazem a diferença, ou seja, as pessoas. Nesse contexto, vale destacar a influência da liderança e suas ações sobre a qualidade da execução, ou ainda, sobre a motivação humana.

2.4.5 O líder assumindo papel de Negociador

Negociação é a procura comum da regulação das divergências. A negociação nas organizações torna-se cada vez mais necessária, primeiro porque, em virtude das mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais, os modelos tradicionais de gestão mostram-se insuficientes para garantir que os colaboradores desempenhem adequadamente suas atribuições (GIL, 2011).

A negociação, realizada de forma cooperativa, com o objetivo de manter ou construir relacionamentos, mostra-se como um processo fundamental e complementar ao papel do líder, a fim de se oportunizar qualidade às decisões tomadas e permite gerenciar os conflitos existentes, nas suas diversas fases, de forma mais efetiva.

Sob o ponto de vista gerencial a negociação se configura como uma competência estratégica a ser desenvolvida e que possibilita ao gestor se antecipar às situações de conflito, prover soluções inventivas e adaptáveis e estabelecer conexões entre diferentes interesses das partes envolvidas, levando em conta as possibilidades e entraves do ambiente organizacional (OLIVEIRA, 2010).

No âmbito organizacional, a negociação pode ocorrer em situações entre duas pessoas, líder e liderado; entre dois ou diversos grupos, empresários e sindicatos; no interior de um grupo, em uma negociação de objetivos organizacionais. Porém, para antes de realizar a negociação, se faz necessário passar por algumas etapas, que estão definidas no quadro 08 e são defendidas por Gil (2011):

Quadro 8 - Etapas para uma boa negociação

Planejamento	Uma negociação bem-sucedida requer um cuidadoso trabalho de planejamento e deve considerar a definição dos objetivos, a determinação da margem de negociação, formulação de hipóteses acerca do comportamento do oponente, preparação do ambiente e
---------------------	---

	do material e, por fim, preparação física e psicológica.
“Quebra de gelo”	De modo geral, as reuniões bem-sucedidas iniciam-se com algum tipo de “quebra de gelo”, com o intuito de deixar o interlocutor à vontade, pois é natural que nessas circunstâncias as pessoas sintam certa tensão. O mais interessante é não ir direto ao assunto. Sugere-se um breve bate-papo sobre um tema ameno. Também pode ser interessante fazer perguntas sobre o interlocutor, cuidando, todavia, para que não penetrem em sua intimidade ou assumam um tom inquisitivo.
Exploração	É importante dedicar algum tempo para explorar as expectativas e motivações da outra parte. Para que os dados requeridos sejam obtidos, é natural que sejam feitas perguntas. Convém, pois, que tais perguntas sejam feitas em tom de conversação normal, adotando fórmulas que minimizem o impacto da interrogação. De posse de informações, agora mais seguras, acerca do oponente, passa-se, então, à identificação dos pontos comuns nas posições das duas partes. Quanto mais pontos comuns forem identificados, mais fácil será a negociação.
Confronto	O confronto se dá após terem ambas as partes apresentado suas propostas. É o momento central da negociação. O sucesso da negociação tem muito a ver com a minimização do confronto, já que é um momento caracterizado por certa tensão e nervosismo. Como sugestão, o líder poderá seguir os seguintes passos: apresentação da proposta, sabatina, contraproposta e acordo.
Avaliação	Para muitos, a negociação encerra-se com a celebração do acordo, porém, o desenvolvimento adequado da negociação prevê também sua avaliação, onde o aspecto mais importante da avaliação refere-se ao cotejo entre o previsto e o realizado. Convém que as concessões sejam analisadas considerando suas consequências.

Fonte: Adaptado de Gil (2011).

Para o gestor, há mais “dificultadores” do que facilitadores no trabalho gerencial quando este envolve a negociação. Os líderes buscam manter a paz e evitar situações de conflito aberto, assegurando, assim, condições para o ganho da causa.

Finalizada a discussão teórica acerca da liderança, o próximo capítulo se dedica a apresentação da metodologia do estudo.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para análise de aspectos de liderança e gestão presentes na série LA CASA DE PAPEL, compreendendo a tipologia de pesquisa, os procedimentos de observação dos dados e, por fim, a análise de dados.

Para a classificação da pesquisa, tomaram-se como base os conceitos apresentados por Vergara (2006), assim, esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso qualitativo, descritivo, cuja coleta de dados ocorreu com base na observação não participante das temporadas 01 e 02 da série *La Casa De Papel*, para identificação do fenômeno liderança, objeto deste estudo.

Yin (2001) tenta resumir, em sua definição técnica do estudo de caso, uma caracterização dessa estratégia de pesquisa. Quanto ao escopo, o autor ressalta que um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades e tem caráter de profundidade e detalhamento, podendo, ou não, ser realizado no campo (VERGARA, 2006).

O estudo de caso é caracterizado como *descritivo* quando apresenta um relato detalhado de um fenômeno social que envolva, por exemplo, sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos. Procura ilustrar a complexidade da situação e os aspectos nela envolvidos (GODOI, MELLO E SILVA, 2010).

A ideia desta pesquisa surgiu a partir do momento em que a pesquisadora assistiu e observou, durante toda a série, a presença de elementos de gestão e liderança nas atitudes dos personagens do seriado. Durante a observação, desde o primeiro episódio, a pesquisadora identificou vários aspectos de liderança e elementos de gestão representados pelos personagens, principalmente no papel do *Professor*. Então, constatou-se que esta série constitui uma verdadeira fonte de exemplos de liderança, estratégia e gestão empresarial.

O método de pesquisa utilizado é o qualitativo, apoiando-se em técnicas de coleta de dados, também qualitativas, obtendo dados descritivos para a pesquisa através da observação não participante. Os instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa foram a observação e o levantamento de documentações diretas e indiretas sobre o tema.

A coleta de dados ocorreu durante os meses de junho e julho de 2018, ao tempo que o estudo seguia sendo planejado. Assumiu-se a observação como o caminho mais significativo para esta coleta, através da análise dos episódios que compõem as duas primeiras temporadas do seriado em questão.

Baseando-se em aspectos relacionados aos objetivos específicos, a pesquisadora assistiu atentamente aos episódios, para identificar e descrever as principais lições de liderança presentes nas duas temporadas. Cada episódio foi assistido pelo menos três vezes, tornando possível o alcance dos objetivos. Para complementar a coleta de dados, foram feitas pesquisas em sites, artigos e revistas sobre a relação entre o tema abordado e os capítulos da série. Estas leituras ajudaram a nortear a pesquisadora sobre os aspectos que foram avaliados neste estudo, representando fontes secundárias de pesquisa.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o tratamento dos dados teve início junto com a etapa de coleta dos mesmos. Estes foram coletados no momento em que a pesquisadora assistia aos episódios da série, através de anotações contendo atitudes dos personagens e cenas relevantes para o presente estudo.

A análise dos dados seguiu conforme o confronto e comparação da literatura exposta na fundamentação teórica da pesquisa e as cenas do seriado, de modo a relacionar os aspectos de liderança e gestão observados ao mundo corporativo atual, na tentativa de identificar em cada ação dos personagens o que foi visto na teoria. Ademais, por se tratar de uma pesquisa descritiva, os fatos foram registrados e descritos pela pesquisadora de acordo com a sua percepção crítica.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador é a principal fonte de coleta e análise dos dados, pois ele tem uma participação direta e intensa em todas as fases do estudo. Algumas características pessoais e habilidades intelectuais certamente farão diferença na obtenção de um trabalho com qualidade (GODOI, MELLO E SILVA, 2010).

Para Yin (2001), pesquisadores envolvidos com o estudo de caso devem se manter adaptáveis e flexíveis de forma que situações não esperadas sejam examinadas com cuidado, verificando-se a necessidade de alteração (ou não) do projeto original. Assim, a pesquisa qualitativa, mais especificamente, o estudo de caso, favorece o engajamento do pesquisador com o cotidiano da administração e das organizações.

4. RESULTADOS

Este capítulo representa uma resposta aos objetivos geral e específicos, que foram mencionados na introdução desta pesquisa, e compreende os seguintes tópicos: apresentação do objeto de estudo, contextualização dos episódios, análise dos aspectos de liderança identificados oriundos a partir da abordagem da Nova Liderança, Liderança Estratégica, Líder *Coach* e Papeis Do Líder.

4.1 Apresentação da série: LA CASA DE PAPEL

La Casa De Papel retrata a história de um grupo de pessoas que, selecionadas por um personagem principal, vão executar o maior roubo da história: um assalto à Casa da Moeda da Espanha. Os bandidos entram no banco, trancam o estabelecimento, fazem reféns e, agindo de maneira estrategicamente planejada, realizam o assalto.

Atualmente (agosto de 2018), a série, intrigante e viciante, conta com duas temporadas, onde, na primeira parte, tem-se treze episódios, e na segunda parte, nove. Cada episódio possui, em média, cinquenta minutos de duração e, sequencialmente, relatam a história de um grupo de oito criminosos, que usam macacões vermelhos e máscaras de Salvador Dalí, para assaltar a Casa da Moeda da Espanha, com o objetivo de realizarem o maior roubo a banco da história.

Figura 2 – Identidade do seriado *La Casa De Papel*



Fonte: *Netflix* (2018).

Todos os oito integrantes do grupo foram recrutados pelo líder, O Professor, por um motivo, e cada um tem suas habilidades específicas, suas histórias e suas funções na equipe. Os criminosos não se conheciam e, durante o treinamento anterior à invasão, e em todo o ato do roubo, tratam-se uns aos outros através de codinomes, sendo estes nomes de cidades do mundo: Berlim, Denver, Helsinque, Moscou, Nairóbi, Oslo, Rio e Tóquio. A seguir tem-se a figura 03, que mostra todos os integrantes da equipe:

Figura 3 – O Professor e sua equipe



Fonte: *Netflix* (2018).

O Professor apresenta qualidades que são muito importantes para um líder no mundo corporativo: estratégico, seguro, empático e extremamente cauteloso. Ele planejou cada detalhe do assalto durante anos e mostrou-se, em todos os episódios, um excelente líder, desde a escolha certa de cada membro do grupo (identificada desde o primeiro episódio), até a forma de lidar com situações que pareciam sair do seu controle. A seguir, tem-se a figura 04, que revela a identidade do Professor:

Figura 4 – O Professor no momento de integração do grupo



Fonte: *Netflix* (2018).

Ao longo da primeira temporada, os capítulos mostram os oito integrantes invadindo a Casa da Moeda, tomando vários reféns e ficando presos, propositalmente, dentro dela, sob as orientações do Professor, enquanto a polícia, do lado de fora, tenta prendê-los. Neste momento, a gangue precisa lidar com as ações dos agentes policiais e as possíveis tentativas de fuga dos reféns, e, conseqüentemente, conseguir escapar com a maior quantidade de dinheiro possível.

Ao concluir a segunda temporada, pode-se concluir que é impossível assistir a série sem enxergar aspectos evidentes de liderança, gestão e comportamento humano. O seriado é repleto de verdadeiras aulas de liderança e negociação. Reforçando a importância da comunicação adequada a cada situação, a presença de foco e domínio pessoal ao buscar um objetivo, além de vários personagens serem exemplo de disciplina, persistência e resiliência nas cenas.

Outro fator de bastante destaque durante todos os episódios é o poder de influência exercido com maestria pelo Professor, causando uma sensação de dúvida nos telespectadores com relação a definir de que lado está: torcer pelos criminosos ou pela população e policiais.

Assim, para muitos, o seriado é apenas um entretenimento que prende a atenção do início ao fim. Mas, para os amantes de Administração, pode ser uma aula de liderança, estratégia, gestão e comportamento organizacional. Pode ser considerado ousadia comparar estes conceitos e o aprendizado deles com as estratégias fictícias observadas em “La Casa De Papel”, porém, esta nova produção apresenta pontos relevantes sobre estratégia e liderança, que acabam tornando viável analisá-los. Desta forma, todo o conhecimento sobre a série virá a seguir.

4.1.1 Contextualização dos episódios - Temporadas 01 e 02

O intuito deste subcapítulo é pontuar uma parte importante da história do seriado, onde o personagem “O Professor” retratou de forma acertada temas relevantes para esta pesquisa e levantar uma contextualização para uma comparação com aspectos da liderança organizacional, gestão e estratégia, assuntos essenciais tanto na área profissional quanto na pessoal.

Desde o primeiro episódio é possível perceber muita ação. E, a partir do segundo, consegue-se entender um pouco sobre as emoções que vêm pela frente. A seguir, tem-se o quadro 09, demonstrando a sequência de episódios da primeira temporada, e o quadro 10, relatando a segunda temporada, bem como um breve resumo das cenas. Os dados destes

quadros serão utilizados ao longo da pesquisa, para relacionar cada aspecto identificado com a cena específica.

Quadro 9 – Resumo da temporada 01 de *La Casa De Papel*

Temporada 01	
Nome do Episódio	Resumo
Episódio 1	Um homem conhecido como “O Professor” recruta uma jovem assaltante e outros sete criminosos para um grande roubo. O alvo é a Casa da Moeda da Espanha. O Professor recruta, seleciona e treina todos os membros de sua equipe, expondo tudo o que foi minimamente planejado durante anos e que será executado por eles, a fim de alcançarem o objetivo final: produzir e roubar 2,4 bilhões de euros da Casa da Moeda.
Episódio 2	A inspetora, Raquel Murillo, entra em cena. E é a partir daí que O Professor tem o primeiro contato com ela, para uma possível negociação. A negociadora de reféns, Raquel, entra em contato com o Professor. Enquanto isso, dentro da Casa Da Moeda, um dos integrantes do grupo, Berlim, que atua como um coordenador da equipe, dá instruções aos reféns e aos parceiros de trabalho. Um dos reféns é crucial para os planos dos ladrões.
Episódio 3	O Professor consegue se aproximar pessoalmente da inspetora. Isto já fazia parte do seu plano, porém, fez de modo que parecesse tudo natural e sem intenções. O seu objetivo era conquistar a confiança de Raquel e manter contato com ela, para que colhesse algumas informações com relação ao desdobramento do caso. A polícia consegue a imagem do rosto de um dos ladrões. Raquel suspeita do homem que conheceu em um bar.
Episódio 4	Existem vários conflitos internos, onde houve desentendimentos dentro do banco tanto com os liderados do Professor, como com os reféns. Em contrapartida, O Professor conseguiu se infiltrar na base policial, por alguns minutos, e pôde observar tudo que acontecia lá dentro, o que lhe ajudou a identificar futuros problemas. Enquanto isso, Raquel enfrenta uma crise pessoal com seu ex. Os reféns se assustam com o barulho de tiros. Os ladrões discutem entre si.
Episódio 5	Um policial se infiltra na Casa da Moeda ao integrar a equipe médica autorizada pelos ladrões. Porém, como o professor visualizou todos que estavam presentes na base policial, identificou o infiltrador e alertou a sua equipe, que, cuidadosamente, virou o jogo.
Episódio	O Professor curte o produto de seu último golpe, um aparelho de escuta que foi

6	inserido no óculos do policial disfarçado. Agora ele sabe de tudo o que acontece dentro da base policial e pode se prevenir contra qualquer ataque.
Episódio 7	Com um avanço nas investigações e um erro de um dos ladrões, o Professor corre grande risco de ser descoberto. Um de seus liderados, Helsinque, não cumpriu uma ordem do Professor corretamente e deixou uma pista muito importante para os policiais, sendo necessário o Professor entrar em ação para eliminar tal prova do crime.
Episódio 8	A polícia suspeita que um espião esteja infiltrado na operação e boicota as ações. O professor quase foi descoberto pela inspetora, através de um retrato falado, mas, como sempre, ele deu um jeito para que isto não chegasse a acontecer.
Episódio 9	O Professor tenta impedir uma testemunha de identifica-lo. Com o nome revelado e difamado pela imprensa, Berlim busca vingança.
Episódio 10	Raquel entra na Casa da Moeda para se certificar que os reféns estão vivos e em boas condições. O subinspetor, Angel, vai até o esconderijo do professor e consegue pegar um material que pode identificar o Professor. O policial envia o material para análise.
Episódio 11	Angel e Raquel questionam a lealdade um do outro e Angel acaba sofrendo um acidente e sendo internado em um hospital, ficando afastado do caso.
Episódio 12	Arturo continua a traçar seu plano de fuga para um grupo de reféns. O professor revela quem lhe deu a ideia do roubo.
Episódio 13	O Professor conhece a mãe de Raquel em circunstâncias difíceis. Na Casa da Moeda, Oslo é atingido pelos reféns que planejaram uma fuga e está em estado grave de saúde. Alguns reféns conseguiram escapar. Os ladrões oferecem uma escolha aos reféns: dinheiro ou liberdade. Raquel é informada que foi encontrado um microfone nos óculos de Angel e que ele não é um traidor. Raquel chega até a casa onde o Professor passou 5 meses de treinamento com sua equipe e encontra todos os vestígios.

Fonte: Adaptado *Netflix* (2018).

Quadro 10 – Resumo da temporada 02 de *La Casa De Papel*

Temporada 02	
Nome do Episódio	Resumo
Episódio 1	O Professor perde o controle quando especialistas revistam a casa de Toledo em buscas de vestígios de DNA. Na Casa da Moeda, os nervos estão à flor da pele.

	Apesar de Raquel ter encontrado várias pistas na casa ela acredita que tudo aquilo não faz sentido.
Episódio 2	Tóquio é expulsa do banco por Berlim e entregue aos policiais. A polícia interroga a primeira assaltante capturada. Furioso com as decisões recentes de Berlim, Rio se revolta contra ele. Tóquio acredita que o Professor irá tirá-la da prisão.
Episódio 3	Raquel tenta conquistar a confiança da prisioneira para descobrir a identidade do Professor. Um castigo por “alta traição” causa revolta entre os ladrões. Após conflitos internos, Berlim perde autoridade e ameaça Rio. Nairobi assume o controle da situação e informa ao Professor que Helsinque asfixiou Oslo, que estava em estado vegetativo.
Episódio 4	Conscientes de que o plano não está funcionando, os assaltantes tentam conquistar a opinião pública por meio da imprensa. Raquel arma um plano para capturar o Professor. O Professor se vê apaixonado por Raquel e promete viajar com ela após a resolução do caso do roubo.
Episódio 5	Arturo tenta executar um novo plano de fuga. Em uma conversa com Salva, Raquel descobre um pequeno detalhe importante para solucionar o caso. O Professor consegue se infiltrar no hospital que Angel está internado, após saber que ele saiu do coma e conseguiu verificar que se tratava de uma armadilha. Após isto, o Professor se encontra com Raquel, porém ela desconfia que ele seja o planejador do crime e descobre que ele estava envolvido com o roubo.
Episódio 6	Após confessar um antigo segredo, Moscou perde a confiança do filho. O plano para libertar Tóquio fracassa e ela acaba tendo que improvisar. Ela consegue escapar da prisão e entra novamente no banco. Mas, ao entrar na Casa da Moeda, há um grande tiroteio que deixa Moscou gravemente ferido.
Episódio 7	Os assaltantes precisam correr conta o tempo para salvar a vida de um deles que está gravemente ferido. Ariadna revela um segredo a Mónica. Raquel é acusada de ser cúmplice do Professor e é afastada do caso.
Episódio 8	Após ser afastada do caso por causa de seu relacionamento com o Professor, Raquel tenta descobrir por conta própria quem é o cérebro da operação. Sozinha, Raquel tenta unir os fatos para encontrar o esconderijo do Professor. Moscou não resiste e falece. O túnel que liga o banco ao hangar do professor está pronto.
Episódio 9	Quando a polícia invade a Casa da Moeda, Berlim lidera os assaltantes em uma última tentativa de fuga. Os reféns são liberados. O Professor, Nairóbi, Helsinque, Tóquio, Rio e Denver conseguem fugir com todo o dinheiro produzido. Após um ano de roubo, Raquel encontra com O Professor nas Filipinas.

Fonte: Adaptado *Netflix* (2018).

Ao concluir a observação de todos os episódios acima, foi possível ver mais do que apenas uma série, mas sim uma verdadeira representação de gestão e estratégia, onde o time de assaltantes dá uma aula de organização, gestão do tempo, gestão da crise, planejamento, gestão de equipe e estratégia organizacional. A seguir, será abordado cada aspecto estudado de acordo com os objetivos específicos da pesquisa.

4.2 Aspectos de liderança identificados no seriado

A primeira e segunda temporadas vêm repletas de lições liderança, que podem ser observadas tanto com relação ao líder imediato, O Professor, como em relação a alguns membros da equipe montada por ele. Tais aspectos serão identificados a seguir.

4.2.1 Lições oriundas da abordagem da Nova Liderança

Um bom líder sabe a importância do estudo prévio sobre o ambiente ao qual pretende atuar, em *La Casa De Papel* não foi diferente, pois foi possível observar que a busca e o planejamento prévio do Professor foi a parte mais longa de todo o seu projeto de roubo.

Ele dedicou tempo para planejar, verificar as competências que sua equipe precisaria apresentar e entender o desafio por completo, para possuir o máximo de informações e conteúdos, que foram relevantes no momento de traçar todo o plano e delegar tarefas aos seus liderados, para assim, executarem as ações.

O líder transacional cria uma visão clara de onde quer chegar e qual o benefício que todos de sua equipe terão se alcançarem tal objetivo. No decorrer dos capítulos, é possível perceber que O Professor traça a meta de ser o assalto mais audacioso da história da Espanha, bem como a fortuna que todos irão atingir e como cada um será beneficiado com ela. Porém, caso alguém do time agisse de alguma maneira que não estava prevista, haveria uma punição.

Um forte aspecto de liderança transacional pode ser identificado no Episódio 6 da primeira temporada, quando Berlim, ao assumir que mandou matar um refém, pergunta ao Professor se ele vai puni-lo por não ter cumprido a primeira regra que ele estabeleceu. Pouco tempo depois, O Professor pune Berlim de uma forma que ele nem imaginaria: disponibilizando sua digital para a polícia, tornando possível identifica-lo e anuncia-lo na TV.

O líder transformacional não deixa sua equipe caminhar sozinha e está sempre por perto para auxiliar, motivar ou comemorar junto com ela. Durante os episódios, percebe-se que O Professor está sempre atento às necessidades de sua equipe, estando “online” e auxiliando-a por meio de ligações.

Uma das premissas do Professor para o plano dar certo seria não ferir nem matar ninguém durante o assalto. Bass e Bass (2008) enfatizam que o líder transformacional se preocupa com o bem-estar de todos, e é por esse motivo que O Professor estipulou essa premissa como regra número 1. Ele também queria fazer com que a população ficasse do seu lado, para que os integrantes do grupo não sejam vistos como bandidos, mas sim como heróis.

Ainda como característica de um líder transformacional, O Professor, por diversas vezes, arriscou-se para ajudar a equipe, quando o mesmo se colocava em situações de risco para obter mais informações e ter uma visão geral das ações que os policiais e investigadores estavam planejando para enfrentar os bandidos. Esta atitude motivou a equipe a continuar executando o plano, dentro do banco, enquanto o seu líder agia do lado de fora. Um bom exemplo a ser citado é quando O Professor consegue se infiltrar na base policial, no Episódio 4 da primeira temporada, e lá consegue ter uma visão geral de tudo que os investigadores fazem e quem são as pessoas que estão à frente do caso.

Liderar também é estar disposto a se envolver no plano, já que mudanças podem ocorrer e parte da estratégia é justamente acompanhar tudo de perto. Logo, O Professor além de definir a estratégia e liderar a sua equipe, também participava ativamente na execução do plano. A partir do Episódio 2 da primeira temporada, O Professor tenta se aproximar de Raquel, a inspetora, e ao tentar estabelecer um contato com ela, ele está assumindo riscos e dando início ao seu plano mais ousado.

Por terem observado tais preocupações do Professor com o bem-estar de todos, os oito assaltantes também internalizaram este sentimento e possuem uma certa preocupação e cuidado com os reféns, logo, exercer a empatia é fundamental para qualquer pessoa.

Em muitos momentos da série é possível acompanhar os dois lados, o do grupo que invadiu o banco e o do Professor, que tem a função de apoiar e fazer tudo dar certo para eles. Várias vezes o Professor precisou sair do local de monitoramento para ajudar seu time a solucionar algum problema, isso porque ele fazia o máximo possível para que o grupo não tivesse problemas e pudesse trabalhar focado em seus objetivos.

Do mesmo modo que o Professor seguia à risca o que havia combinado com o seu time, ele também esperava que cada membro cumprisse o que foi acordado no período de treinamento. Caso alguém desobedecesse ou agisse de maneira que fosse contra as regras, todos estavam cientes de que haveriam algum tipo de punição.

O Professor mostrou, em diversas cenas, que importava-se com sua equipe, não só como “funcionários”, mas como seus aliados. Todos faziam parte do time e eram pessoas que possuíam histórias, relacionamentos, dores e cicatrizes. Por mais que a ideia inicial seria não

serem tão próximos, isto acabou sendo inevitável. Ao cuidar, ouvir e importar-se, ele ganhou autoridade de “anjo da guarda” em certo momento, a ponto de alguns confiarem suas próprias vidas a ele.

De acordo com os conceitos trazidos por Bass e Avolio (2004) e Bryant (2003), pôde-se concluir que O Professor apresenta traços tanto de um líder transformacional, como transacional, representando a abordagem ideal de liderança, segundo Bass e Avolio. Ao decorrer dos episódios isto se torna ainda mais claro.

4.2.2 Lições oriundas da Liderança Estratégica

Desde o início do seriado O Professor deixa bem claro o seu objetivo. E quando existe um propósito bem pensado, com princípios e valores, a estratégia se sustenta melhor e o empenho dos envolvidos é alto. O Professor vendeu o seu plano como um roubo que poderia ser o último da vida dos ladrões, e sempre enfatizou que haveria uma ética que regeria toda a execução do maior assalto do século, pois já que eles estariam fabricando seu próprio dinheiro, em teoria não estariam roubando ninguém.

Alguns dos pontos que mais chamam atenção em *La Casa De Papel* são a estratégia e o planejamento utilizados pelo Professor. Ele passou anos de sua vida planejando como seria o assalto, depois desta etapa, recrutou sua equipe e passaram cinco meses estudando a fundo cada passo do plano. Desta forma, todos sabiam o que deveriam fazer, como fazer e o impacto que cada ação pessoal causaria no plano.

Para realizar algo bem feito, a partir do momento que se é planejado com antecedência todas as etapas do processo, as chances de dar certo aumentam bastante. Isto significa ter um objetivo e traçar todos os passos para que realmente consiga alcançá-lo, e na série, todos os membros da equipe sabiam exatamente o que deveria ser feito, como ser feito e quando deve ser feito.

O Professor tinha tudo calculado e previa as situações que poderiam acontecer em relação aos reféns, à polícia e os recursos necessários para seguir o plano adiante. Ao fazer isto, ele ganhou tempo e vantagem em relação à polícia e não deixou que as coisas saíssem do controle, apesar das adversidades encontradas no caminho. Ele conhecia o negócio, sabia onde queria chegar, possuía tudo muito bem estruturado e, acima de tudo, sabia delegar.

O professor, como um bom líder estratégico, que não deixa o problema acontecer e tem visão do futuro, já havia planejado como tudo deveria ocorrer:

“É fundamental que a polícia não tenha ideia do que estamos fazendo. Vamos fazer com que acreditem que entramos para roubar e que nos pegaram fugindo com o

dinheiro, então sacamos as nossas armas e disparamos, sem aviso, como se não tivéssemos outra saída, senão recuar.” (O Professor, cenas do episódio 01, Temporada 01).

Um bom líder planeja a execução das estratégias da empresa com bastante riqueza de detalhes, e isso pode ser observado durante todo o processo do plano de assalto à Casa da Moeda da Espanha, em que O Professor pensa nos mínimos detalhes e em todas as possibilidades que o assalto pode gerar. No próprio planejamento, a partir do momento que O Professor estudou todas as variáveis, ou seja, desenvolveu fluxos sobre acontecimentos, ele antecipou problemas ou solucionou situações antes que fosse pego de surpresa.

Além disso, o Professor também analisou quem estaria na Casa da Moeda exatamente no dia do assalto, quem eram os funcionários, sabia que naquele dia uma escola estaria visitando o local, e que uma das estudantes dessa escola era Alison Parker, a filha do embaixador britânico, que seria peça chave para a negociação com a polícia. Assim, conclui-se que é preciso conhecer muito bem o público-alvo para poder antecipar os passos e ter vantagens significativas no resultado final.

Saber o que fazer em determinadas situações de risco, resulta em uma melhor estratégia perante os concorrentes. No seriado, os assaltantes estão sempre um passo à frente da polícia, mesmo diante de alguns imprevistos que acontecem durante o roubo. Isto aconteceu porque O Professor estudou várias situações ou atitudes que a polícia poderia tomar e sua equipe estava sempre preparada para enfrentá-las.

O Professor, como um bom líder estratégico, sabe perfeitamente adaptar as situações não previstas e administrar conflitos em sua equipe quando as coisas saem do planejado. A cada dia que passava, o clima dentro da Casa da Moeda se tornava ainda mais tenso, causando desentendimentos entre a equipe e divergência de opinião.

Uma das características incríveis do Professor é a capacidade que ele tem de prever a maioria dos movimentos da polícia e dos reféns, deixando a equipe completamente preparada para a maioria dos contratempos que iam surgindo. Assim, O Professor possuía vários “planos” para cada movimento que a polícia fizesse e, dependendo do resultado das ações, ele pensava em outra tática que solucionasse o problema.

Partindo do princípio que O Professor possui uma estratégia perfeita, pelo fato de conseguir se manter no controle da situação, mesmo enfrentando adversidades, fica a lição de que o líder precisa desenvolver uma mentalidade de planos múltiplos, pois podem ser a chave para o sucesso de um projeto.

À medida que o assalto avançava, as previsões feitas no planejamento do Professor começam a se concretizar. Algumas delas eram as reações esperadas pela polícia em relação à ação dos assaltantes, facilitando a ação dos bandidos em como agir diante de determinado comportamento, isto evidencia o quanto O Professor estudou o seu concorrente e como poderia ganhar vantagem competitiva para vencê-lo.

4.2.3 Lições oriundas do Líder *Coach*

No seriado, o assalto jamais teria sido executado se O Professor não tivesse feito parcerias e buscado estimular estas pessoas a alcançarem o objetivo final, de acordo com as definições de Cruz (2011).

Durante todas as cenas O Professor assumiu papel de treinador e provocou em sua equipe a evolução e estimulando-os a concluírem o assalto com sucesso. Para o alcance de um objetivo tão grandioso, que seria produzir 2,4 bilhões de euros, são necessárias parcerias de sucesso. Isto levou O Professor a se aliar à especialistas referências em suas áreas. A seguir encontram-se discriminados todos os personagens e suas funções.

O Professor é o idealizador do plano, ele colocou milimetricamente o projeto no papel, definiu a equipe, montou a estratégia, analisou os recursos necessários, analisou a viabilidade financeira e ainda orquestrou o plano ao acompanhar diariamente os passos da equipe, onde recebia *feedback* do personagem Berlim. Ele se comporta como o líder, o *Coach*, e realmente se importava com a entrega e com a equipe que estava atuando. O Professor é o mestre, o cérebro do assalto, com uma inteligência acima da média, fez uma análise criteriosa sobre o cenário em que se acometeria o crime e se antecipou aos problemas que poderiam surgir no caminho.

Berlim era quem fazia o plano acontecer dentro do banco no que se diz respeito ao acompanhamento diário da equipe. Também estava responsável por repassar as informações para O Professor, assumindo um papel de coordenador.

A personagem Tóquio é especialista em combates com armas. Ela é conhecida por ser ousada e não fugir de uma briga e está com O Professor para o que der e vier. Tóquio é uma personagem destemida, mas ela não é nada paciente. Em muitos momentos coloca em risco o plano e a vida dos seus colegas por não ter paciência e não aceitar as ordens.

O personagem Rio é um *hacker* especialista em tecnologia, ele é responsável por lidar com equipamentos eletrônicos no momento que a equipe precisa.

Helsinque e Oslo são os brutamontes da série, por serem donos da força bruta e do combate corpo a corpo.

Nairobi tinha uma grande capacidade de resiliência e se mantinha forte e focada nos momentos mais difíceis, com capacidade de motivar as pessoas e conquistar até a confiança dos reféns.

Nairobi, Rio, Denver e Moscou são considerados os especialistas, pois todos eles possuíam uma função específica dentro da equipe e uma entrega concreta e ser avaliada pelo Professor. Eram os especialistas em alguns quesitos e tocavam suas frentes liderando micro equipes de reféns. Todos possuíam muita experiência e foram peças chaves selecionadas pelo Professor.

Um líder *coach* faz a diferença, e o Professor demonstra características e atitudes que fazem sua equipe ser a melhor e ter bons resultados. Primeiramente, ele soube compartilhar e ensinar. Algo que foi identificado durante toda a série era como O Professor usava a sua inteligência tanto no plano como na escolha dos seus aliados, o que é algo importante para um líder. Porém, foi durante as cenas do treinamento que foi mostrada a verdadeira habilidade que seu codinome carregava, de ser professor, compartilhar, ensinar e treinar seus liderados, evidenciando o líder *coach* que há nele.

Além disso, ele soube identificar os pontos fortes e fracos de cada personagem, os desenvolveu e alocou seus esforços para uma atividade específica dentro do plano, proporcionando mais satisfação e motivação da equipe, além de resultados conforme os esperados.

Ter um líder *coach* ajuda muito a equipe a gerar resultados, pois nem mesmo os assaltantes tinham consciência dos próprios talentos e da melhor forma de aproveitá-los, porém, com a orientação do Professor, eles descobriram e valorizaram suas competências como aquilo que mais gostavam de fazer.

Mais do que saber lidar com as pessoas da sua equipe, O Professor conseguiu promover um bom ambiente para eles, que se tornaram amigos e tinham o sentimento de pertencer a um grupo unido. Logo, manter a equipe unida, saber gerir e direcionar pessoas com personalidades distintas, promover um bom ambiente de trabalho e dar autonomia aos subordinados, são as habilidades de líder *coach* que O Professor demonstrou.

Outro destaque do Professor como *Coach*, é a sua capacidade de planejamento e de leitura de possíveis cenários, a partir disto, ele anteviu muitas situações e preparou seu grupo. Deu todas as instruções necessárias a cada um, revelando um pouco mais de seus planos para

Berlim, que deveria ser colocado em prática caso o protagonista sumisse de repente por um prazo de 48 horas.

Cauteloso, O Professor planejou cada detalhe do assalto. Conhecia muito bem o negócio, seus “inimigos”, seu público-alvo. Ele sabia aonde queria chegar, por isso tinha tudo estruturado e apostou em delegar. Ele atribuiu funções específicas a cada um, mas se mantinha disponível para qualquer emergência, através de ligações e monitoramento via câmeras.

Constantemente, o líder *Coach* precisa tomar algumas decisões, conseqüentemente, pode haver falhas durante a escolha. Uma delas, foi quando O Professor delegou Berlim para ser o gestor interno da equipe. Berlim pode ser considerado como uma escolha errada, já que ele mostrou-se como um anti-herói da liderança, por tentar se impor à força e não respeitar o interesse dos outros da equipe, e até mesmo desrespeitando as regras estabelecidas pelo seu líder.

4.2.4 Lições oriundas dos papéis do líder

4.2.4.1 Comunicador

O Professor sempre se expressou de forma clara e explicativa para a sua equipe. Ele fez questão de demonstrar todos os planos que possuía para fracassar os da polícia. Além disso, ele também expôs todas as regras do assalto, que para ele eram fundamentais.

A comunicação é eficiente quando a mensagem é interpretada pelo receptor da forma como o comunicador gostaria que fosse entendido, e assim O Professor acreditava que tivesse acontecido. Porém, logo no início da primeira temporada é possível perceber a primeira falha de comunicação, que, conseqüentemente, seria uma das premissas exigidas pelo Professor: os membros da equipe não poderiam se relacionar afetivamente.

Algumas relações marcaram todo o seriado e duraram até o final da segunda temporada, foi o caso de Tóquio e Rio, e a paixão de Denver pela secretária da Casa Da Moeda, Mônica. A partir destas relações, não aprovadas pelo Professor, uma série de conflitos internos começaram a surgir, o que foi além de uma simples falha na comunicação.

Berlim, um dos integrantes do grupo, assume um papel de coordenação de pessoas durante todo o seriado. Por isso, utiliza uma das habilidades, a comunicação, com calma e clareza, dirigindo as ações operacionais da equipe dentro do banco (de acordo com instruções do Professor) e dando informações necessárias a todos os reféns, ao mesmo tempo que tenta

acalmá-los, dizendo que irá protegê-los. Na maior parte das cenas, ele consegue se comunicar com os parceiros de equipe e tudo ocorre conforme o esperado.

Todo o desenrolar da primeira temporada apresenta um grande envolvimento da equipe com foco no objetivo final, porém, bastava O Professor não atender a uma ligação de Berlim que os conflitos começam a surgir.

Ao imaginarem que O Professor foi preso pela polícia, e por não terem um líder dentro do banco que saiba realmente o que fazer, como fazer e quando fazer, o grupo entra em vários conflitos internos, iniciando uma separação dos membros em pequenos grupos, deixando de lado todo o planejamento, organização e comunicação que havia sido estabelecida pelo Professor.

4.2.4.2 Selecionador

Um forte aspecto de gestão identificado logo no início do primeiro episódio da primeira temporada é a questão do Recrutamento e Seleção, onde, após estudar cada perfil necessário para a execução das atividades exigidas para o alcance do objetivo do Professor, ele passa, efetivamente, a convidar todos os integrantes do grupo a participarem do negócio.

O Professor selecionou oito perfis para montar a sua equipe, todos com antecedentes criminais e cada um com uma característica diferente. A equipe era formada por pessoas com habilidades de liderança, com conhecimentos em informática, em armas, em escavação, com força bruta, entre outros aspectos.

A primeira convocada foi Tóquio, onde O Professor a abordou da seguinte maneira, após persegui-la no dia em que a polícia provavelmente a pegaria: “Quero propor um negócio. Um assalto. Um assalto bem singular. Estou procurando pessoas que não tenham muito o que perder” (O Professor, cenas do episódio 01, Temporada 01).

O Professor selecionou a dedo todos os oito integrantes da sua equipe, que fariam parte da execução do seu plano. Cada um com habilidades distintas porém complementares, iriam unir esforços para imprimir 2,4 bilhões de euros e alcançar o sucesso do plano. Uma grande preocupação dele seria escolher pessoas que fossem específicas em determinadas funções (por exemplo: falsificação, túneis e combinações, entre outros) para que elas possuam bom desempenho e tenham o estilo pessoal de cada um, agregando para que o plano possa fluir melhor.

Uma vez no papel de líder, uma das responsabilidades está em montar uma equipe que atenda às suas necessidades e isso significa saber lidar com perfis distintos, algo que O

Professor sabia fazer sem dificuldade. Uma das melhores lições de *La Casa De Papel* é a diversidade da equipe que é composta para a tomada da Casa da Moeda. Pessoas com personalidades específicas e diferentes perfis, com habilidades destinadas a determinadas tarefas.

Saber lidar com diferentes personalidades e empregar as habilidades de cada membro para alcançar o resultado pretendido é um forte elemento da liderança, é saber usar o seu time de forma estratégica. O Professor conquista a confiança de todos porque conhece a fundo a história e as características de cada um dos ladrões e sabe que todos são indispensáveis para o sucesso do assalto, assim, o líder usou a peculiaridade das pessoas a seu favor.

4.2.4.3 Treinador

Algo que foi mostrado durante toda a série, era como O Professor utilizava a sua inteligência tanto na elaboração do plano, como na escolha dos seus aliados, que é algo importante para um líder. Porém, foi durante as cenas de treinamento que foi mostrada a verdadeira habilidade que o seu codinome carregava, de ser professor, de compartilhar e ensinar. Em diversos momentos a paciência do Professor e a forma fluída de ensinar e compartilhar o plano, de passar as informações importantes e salientar a responsabilidade de cada um, contribuiu e levou ao desenvolvimento da sua equipe.

Selecionados os oito integrantes da quadrilha, O Professor os reuniu em uma casa, onde passaram cinco meses apenas estudando e entendendo o plano, treinando as ações e adaptando os membros da equipe uns com os outros. Se preocupar em integrar e time e treinar cada membro para suas atividades é essencial para o sucesso de uma estratégia e alcance dos objetivos.

Utilizando sua capacidade de influenciar pessoas, O Professor parece ter conseguido a aceitação e amenizado a noção de tempo de treinamento aos integrantes do grupo ao dizer:

“Ouça, as pessoas passam anos na escola para ter um salário, que, no melhor dos casos, não passa de um salário baixo. Então, o que são 5 meses? Há muito mais tempo para nunca mais se trabalhar na vida, nem você, nem seus filhos” (O Professor, cenas do episódio 01, Temporada 01).

Como geralmente ocorre nas integrações organizacionais, as pessoas ainda não se conhecem, e no seriado não foi diferente, os membros da equipe não se conheciam e isto continuou sendo uma exigência do Professor: ele não queria nomes, nem perguntas pessoais, nem relações pessoais entre a equipe. E assim pediu para que entre si, cada membro escolhesse um nome de cidade para identifica-los, onde surgiu: Tóquio, Berlim, Moscou,

Denver, Rio, Helsinque, Oslo e Nairóbi, cada um possuindo uma habilidade específica, porém, complementares. A figura 05 retrata o momento em que O Professor mostra o objetivo do treinamento aos seus liderados:

Figura 5 – Equipe sendo treinada pelo Professor



Fonte: *Netflix* (2018).

Durante o treinamento, ainda no primeiro episódio, o Professor, como bom direcionador de equipe, demonstrou o quanto era importante ter a opinião pública ao seu favor, durante o assalto, para que não fossem vistos como vilões, mas sim, como heróis. Por isso, estabeleceu como regra não ferir nem matar ninguém durante o roubo. E neste contexto, foi exposto o objetivo da equipe: roubar 2,4 bilhões de euros da Casa da Moeda da Espanha.

Todos os assaltantes confiavam e seguiam, fielmente, aos seus comandos, sempre passando confiança e tranquilidade aos seus subordinados, mesmo em momentos de tensão. Mais do que saber lidar com os diversos perfis, O Professor conseguiu promover um bom ambiente para os ladrões, que se tornaram amigos e tinham o sentimento de pertencer a um grupo unido. Isso fortalece o compromisso entre eles e faz com que não haja caos ou disputas internas.

4.2.4.4 Motivador

A atuação do Professor evidencia lições claras de gestão estratégica de pessoas, pois sabendo empregar o talento de cada membro da quadrilha da melhor forma para fazer com que o planejamento seja exitoso, ele motiva os ladrões a se apaixonarem pelo que estão fazendo.

Mesmo quando tudo parecia sair do controle, O Professor encontrava uma solução para contornar a situação e nunca permitia que nenhum membro da equipe ficasse desamparado durante o roubo.

Ele soube como se aproximar de cada um, em certas ocasiões com abordagens diferentes das correspondentes às características de cada um, mas sem deixar de ser O Professor. Ao longo da série são reveladas algumas conversas e aproximações que foram essenciais para a motivação de cada um dentro do plano e do que foi executado.

A capacidade do Professor de influenciar o motivar a sua equipe era tão significativa e evidente que o grupo aceitou participar do roubo, mesmo sabendo que seria muito perigoso e que corriam risco de vida. Durante a execução da ação, os liderados se mostravam muito empenhados em realizar suas atividades e atingir aos objetivos, porém, alguns deles, em busca dos resultados, se esforçaram tanto para que tudo ocorresse conforme o previsto, que pagaram com suas próprias vidas.

Muitas crises internas, no momento do roubo, ficaram evidentes durante os episódios. Os conflitos chegam ao ápice quando armas são apontadas entre os próprios membros, findando a hierarquia existente e colocando em risco todo o plano. Tais desentendimentos desmotivam toda a equipe, por isso, para manter um alinhamento e motivação, é essencial que os membros se conheçam, interajam e acreditem no que estão fazendo e no ambiente em que estão atuando, para que nada desvie o foco principal.

Apesar de todos os conflitos internos, O Professor fez um grande trabalho de motivar a sua equipe, fazendo-os acreditar na proposta do assalto e unirem-se em prol de um mesmo objetivo. Também proporcionou um relacionamento transparente, constante e empático com o time. Como líder, ele pensa sempre estrategicamente, mobilizando as pessoas e criando uma cultura motivadora e de resultados desafiadores.

4.2.4.5 Negociador

O Professor além de gerenciar o grupo de assaltantes ainda assume um papel de negociador com o seu time e com a polícia, pois ele sabe lidar com diferentes perfis. No decorrer da série, é possível perceber várias estratégias bem elaboradas de negociação para acordos complexos com a investigadora.

Cada ligação de negociação, evidenciava a preparação minuciosa do Professor, com mapeamento de todos os possíveis envolvidos na negociação, seus interesses, motivações e

alternativas que surgiam a cada passo dado. O Professor sempre tentava contemplar todos os seus possíveis movimentos e, conseqüentemente, a reação que a investigadora poderia ter.

A inspetora Raquel também possui boas habilidades de negociação, pois, mesmo sob pressão, ela conseguiu manter uma comunicação saudável e se comunicou sempre com a mesma “linguagem” do Professor e dos assaltantes.

No segundo episódio da primeira temporada, a inspetora e especialista em negociações, Raquel Murillo, assume o caso e O Professor tem o primeiro contato com ela, através de uma ligação. Assumindo papel de negociador, O Professor seguiu todas as instruções para que haja uma boa comunicação, iniciou a conversa “quebrando o gelo”, perguntando sobre os colegas dela que foram atingidos durante o tiroteio e sobre alguns assuntos pessoais da inspetora, a fim de diminuir a tensão do momento. E então se apresenta como O Professor. Durante a negociação, ele pede tempo para esclarecer as coisas dentro do banco, porém, em troca, Raquel solicita a liberação dos estudantes, enquanto o Professor afirma que irá pensar.

Em clara desvantagem por não ter tempo para se preparar, a inspetora tenta sempre recuperar essa distância e se colocar em vantagem perante O Professor, tentando imaginar quais seriam os próximos passos.

5. CONCLUSÕES

O líder tem um papel extremamente importante nos processos de qualquer organização, por ser uma pessoa que veste a camisa da empresa e se torna a própria organização em pessoa, através do sentimento de pertencimento e da internalização desse sentimento. Desta maneira, o estudo exposto mostrou como o papel da liderança impacta nos resultados. Planejamento, seleção da equipe, treinamento do time, foco no objetivo e motivação do grupo são apenas alguns elementos que o líder deve trabalhar para alcançar os resultados esperados.

A descrição das lições de liderança implícitas no seriado, abordadas no estudo, compreendeu desde a fase de planejamento, passando pela escolha e capacitação da equipe, delegação de atividades e observação da forma como a equipe executava suas ações até o alcance do objetivo.

O presente estudo contribuiu para o desenvolvimento de reflexões acerca do tema liderança e da série, evidenciando que a utilização de ferramentas audiovisuais, como complemento de aprendizagem, pode gerar bons resultados, utilizando as tecnologias de *Streaming* para captar dados para estudo.

Uma das primeiras e mais importantes lições que foi possível captar ao assistir o seriado *La Casa De Papel*, é que dentro de um projeto, um dos fatores de grande importância e pilar para a execução bem-sucedida de metas, é o planejamento. Procurar traçar objetivos é necessário para o atingimento de metas previstas para uma organização ou projeto pessoal.

Ter um bom planejamento traz, ainda, a necessidade de se antecipar e prever possíveis problemas futuros. No seriado, O Professor procurou prever cada movimento e problema que poderia encontrar ao longo do caminho, com isso, é possível elaborar planos de contenção e resolução destes possíveis problemas que poderiam prejudicar a execução do plano.

Porém, ter um bom plano e prever os problemas se torna de difícil execução quando não se tem uma equipe capaz, com habilidades complementares e bem alinhadas com as metas e a execução do projeto. Por isso, é extremamente importante saber liderar as pessoas que estarão envolvidas com o projeto, a fim de que todos os objetivos sejam alcançados e os problemas sanados da melhor e mais rápida maneira possível.

Conhecer os concorrentes é uma questão de grande importância, pois, assim, é possível adotar práticas que levem a uma vantagem competitiva perante os outros. A capacidade de improvisar também é necessária, principalmente quando a situação sai do controle e é preciso tomar uma decisão rápida ou para realizar negociações.

Embora a história de *La Casa De Papel* retrate uma cena de crime, é um seriado que derivou várias repercussões por evidenciar as ações de um estrategista focado. O foco deste trabalho não está no ato criminoso de assaltantes roubarem um banco, afinal, sequestradores não são bem-vindos no mundo corporativo. A pesquisadora tem consciência de que não há legitimidade com relação ao ato, onde a análise principal se deu através do papel do personagem O Professor, que atua durante todos os episódios como um líder nato e um bom planejador.

O trabalho atingiu aos objetivos específicos propostos na introdução, de forma que foi possível descrever o papel do Professor de acordo com a abordagem da Nova Liderança, Liderança Estratégica, Líder *Coach* e ainda foi possível descrever todos os papéis que o personagem desempenhou ao longo do seriado.

O estudo e análise da série trouxe uma série de reflexões acerca do tema liderança, pois, em *La Casa De Papel*, sempre que o planejamento era seguido à risca e sempre que a equipe estava realmente concentrada no resultado, os planos davam certo. Mas, ao entrar em cena a falta de foco do time, relações afetivas entre os membros, vaidade, falta de comunicação, competição e outros elementos típicos do ser humano, que o projeto parecia prosseguir pelo caminho errado.

Observar como o protagonista da série lidera o grupo de assaltantes e negocia com o seu time e com a polícia, dá ensejo a reflexões mais intensas, que poderiam ser estudadas no âmbito acadêmico por outros pesquisadores e utilizadas como um meio de fixar a aprendizagem sobre o conteúdo em sala de aula, por ser algo novo, dinâmico e que expõe bem as lições sobre o tema liderança.

Um aspecto de grande relevância sobre liderança que O Professor demonstrou durante os episódios, foi o de montar o seu time de assaltantes de forma diversa e aprendeu a gerenciar cada um deles. O protagonista demonstra muita eficiência ao montar esta equipe multidisciplinar, com experiências, motivações e forma de atuação distintas, e conseguir, através da liderança, extrair o melhor de cada um ao direcioná-los a papéis específicos dentro do plano, contemplando os pontos fortes de cada um.

Para os estudantes de administração este estudo envolve muitos conceitos vistos em toda graduação, explicitando assim sua contribuição não apenas para novos estudos, mas para estudantes que tem interesse e perfil de liderança. Além disso, a aplicação do conhecimento teórico em conhecimento prático de vivência em organizações, possibilitará uma agregação de valor nos conhecimentos dos estudantes.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, R. B.; RODMAN, G. R. **Comunicação Humana**. 7.ed. Rio de Janeiro: 2009.
- ALECRIM, C. Liderando talentos. In: **Leader Coach: Um guia prático para gestão de pessoas**. FRANÇA, S.; ROMA, A. (Org.). São Paulo: Editora França, 2011, p.83-88.
- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional: uma reflexão possível com base no paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, I.; SOARES, A. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor Leadership Questionnaire**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor Leadership Questionnaire: Third edition manual and sampler**. Menlo Park, CA: Mind Garden, 2004.
- BASS, B. M.; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership: theory, research and managerial applications**. 4.ed. New York: Free Press, 2008.
- BRYANT, S. E. **The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge**. Journal of Leadership & Organizational Studies, 2003.
- BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, M.; GACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). São Paulo: Atlas, 2004, p. 257-281.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- CAPAPÉ, E.; OJER, T. **Nuevos modelos de negocio em la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix**. Revista Comunicación, V.1, p. 187-200, 2012.
- CORRÊA, J. A. Liderança de resultados. In: **Leader Coach: Um guia prático para gestão de pessoas**. FRANÇA, S.; ROMA, A. (Org.). São Paulo: Editora França, 2011, p.187-192.
- CORTELLA, M. S.; MUSSAK, E. **Liderança em foco**. Rio de Janeiro: Papyrus, 2009.
- CRUZ, C. Gestão e Coaching com foco em resultados. In: **Leader Coach: Um guia prático para gestão de pessoas**. FRANÇA, S.; ROMA, A. (Org.). São Paulo: Editora França, 2011, p.91-98.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Handbook of self-determination research**. New York: University of Rochester Press, 2002.
- FERREIRA, E. M. **Manual de levantamento de necessidades de treinamento**. Rio de Janeiro: CNI/DAMPI, 1989.
- FERREIRA, Patrícia I. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014.

GALETTI, C. O líder eficaz. In: **Leader Coach: Um guia prático para gestão de pessoas**. FRANÇA, S.; ROMA, A. (Org.). São Paulo: Editora França, 2011, p.99-104.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. 2.ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KOLASA, B. J. **Ciência do comportamento na administração**. Livros Técnicos Científicos, 1978.

LACERDA, E. R. M; ABBAD, G. **Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas predictoras**. Revista de Administração Contemporânea. V.7, n.4, p. 77-96, 2003.

LEAL, J. E. A. As habilidades do Leader Coach. In: **Leader Coach: Um guia prático para gestão de pessoas**. FRANÇA, S.; ROMA, A. (Org.). São Paulo: Editora França, 2011, p.195-202.

LOIOLA, L. Coaching: a estratégia de sucesso dos grandes líderes. In: **Leader Coach: Um guia prático para gestão de pessoas**. FRANÇA, S.; ROMA, A. (Org.). São Paulo: Editora França, 2011, p.219-226.

MANTOVANI, C. O líder inspirador. In: **Leader Coach: Um guia prático para gestão de pessoas**. FRANÇA, S.; ROMA, A. (Org.). São Paulo: Editora França, 2011, p.75-82.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MASSAROLO, J. C.; MESQUITA, D. **Narrativa Transmídia e a Educação: Panorama e perspectivas**. Revista Ensino Superior Unicamp, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCEWEN, N.; WILLS, E. M. **Bases teóricas para enfermagem**. Tradução: Ana Maria Thorell. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

NETFLIX. Disponível em: www.netflix.com

OLIVEIRA, MARCO A. **Comportamento Organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**. v.25, n.2. winter, 1984. P. 3-16.

SOUSA, R. Composição de uma boa equipe: pressuposto para o sucesso. In: **Leader Coach: Um guia prático para gestão de pessoas**. FRANÇA, S.; ROMA, A. (Org.). São Paulo: Editora França, 2011, p.303-308

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7.ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2.ed. Bookman: 2001.