

LIDERANÇA À LUZ DO CINEMA: A ANÁLISE DE FILMES COMO POSSIBILIDADE DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

MARIA CLARA FIGUEIREDO DALLA COSTA AMES

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

MAURICIO CUSTÓDIO SERAFIM

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

LIDERANÇA À LUZ DO CINEMA: A ANÁLISE DE FILMES COMO POSSIBILIDADE DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

1 INTRODUÇÃO

Os métodos de ensino-aprendizagem têm sido um recurso indispensável para a área de Administração, especialmente a partir das mudanças do formato de ensino durante as restrições sanitárias decorrentes da pandemia do Covid-19. Professores têm buscado inovar nos meios e recursos para ensino, agora realizado em grande medida por meio de interação virtual online. Uma das possibilidades é o uso de filmes como método de ensino (Mendonça & Guimarães, 2008), o que permite a discussão de temas como questões de poder (Sprinkle, & Urick, 2016), jeitinho brasileiro (Moraes, Gomes, & Helal, 2016), interseccionalidade (Ferreira, Alves, Lins, & Santos, 2020; Urick, & Sprinkle, 2018), tomada de decisão e questões éticas.

O ensino e a prática da liderança passaram a ser mais desafiadores desde que passamos a adotar o ambiente virtual e o trabalho em *homeoffice/teletrabalho*, demandando diferentes competências para alunos, professores e atuantes nas organizações que realizam processos de liderança. Há algum tempo que as organizações têm percebido que a necessidade de desenvolver futuros líderes nunca foi tão urgente (Elkington, Pearse, Moss, Steege, & Martin, 2017). Por essência, a Administração envolve a relação entre gerência, liderança e política, de modo que a ação no âmbito organizacional pode ser exercida de forma virtuosa, do ponto de vista ético, quando sua finalidade é o bem comum (Azevêdo & Grave, 2014).

A importância da liderança na Administração Pública, Empresarial e entre redes de governança, têm se intensificado diante das necessidades das organizações, das equipes e para a manutenção de instituições democráticas. Essa demanda se tornou mais complexa com o trabalho remoto, como os desafios de comunicação, relacionamentos e de aprendizagem coletiva. A percepção dessa rápida migração para o digital, vivenciada durante a pandemia e que mostra suas limitações e possibilidades, têm deixado claro que o processo de liderança também é realizado à distância e mediado por aplicativos de reunião, vídeo e áudio. Assim, há uma preocupação atual em como aprimorar o processo de liderança por esses meios.

Simultaneamente, a graduação precisou se adaptar a essas novas realidades, demandando adaptabilidade e criatividade, além de ótima comunicação entre professores e alunos. As disciplinas de Liderança precisaram ser repensadas, os pressupostos sobre aprendizagem e como ensinar-aprender liderança precisaram ser revistos, incluindo questionamentos como: que tipo de conhecimento é a liderança? Como esse conhecimento pode ser desenvolvido, vivenciado ou reconhecido durante a interação aluno-professor à distância? (Kresse, & Watland, 2016) Quais estilos de aprendizagem serão mais ou menos requeridos dos estudantes, nesse formato à distância? (Santos, & Moura, 2021) Quais métodos poderiam ser adaptados para essa nova condição de ensino superior, de modo a possibilitar a reflexão sobre a prática e competências de liderança?

Este artigo teórico-empírico busca apresentar e discutir uma proposta de ensino-aprendizagem de liderança, criada para o curso de graduação em Administração Pública, chamada 'Liderança à luz do Cinema.' Constituindo-se de seminários em grupos em que os alunos discutem a liderança a partir de um filme e apresentam aos colegas os temas correlacionados, essa atividade foi sendo aprimorada na medida em que o ensino na graduação foi adaptado para o formato não-presencial em 2020. Ainda assim, persistem perguntas e a necessidade de avaliação de como esse e outros métodos podem contribuir para o ensino-aprendizagem de liderança. A pergunta de partida deste estudo é: *como aprimorar o processo de ensino-aprendizagem da liderança por meio do uso de filmes, especialmente durante o período pandêmico em que o ensino em Administração foi adaptado para o formato não presencial?*

Este estudo apresenta um caso de ensino-aprendizagem da liderança a partir da análise de filmes, bem como discute suas limitações e possibilidades a partir de uma revisão da literatura (Snyder, 2019) de artigos que relacionam a liderança e filmes/cinema. Preliminarmente, a proposta gerou engajamento dos estudantes, bom nível de discussão sobre temas de liderança e o fortalecimento da confiança entre estudante-professor. Adicionalmente, foi possível testar o método de *Movie Club* (Urlick, & Sprinkle, 2018) com interação não presencial pela extensão Teleparty do Netflix. Este trabalho contribui para a discussão sobre metodologias de ensino-aprendizagem de liderança, ao apresentar uma proposta que tem se mostrado promissora para o ensino presencial e à distância no campo da Administração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As raízes mais antigas da discussão sobre a liderança e o seu papel podem remontar aos pensadores gregos, no ocidente, e confucianos no oriente, adotando como exemplo de boa política e sabedoria atores políticos de seu tempo. No setor público contemporâneo, a capacidade de inovar das lideranças tem se intensificado, revelando a necessidade de habilidades humanas dos líderes, ou seja, à capacidade de manter uma boa relação com os membros do grupo. Além disso, para inovar no setor público brasileiro o líder não precisa, necessariamente, dominar todos os conhecimentos técnicos das atividades desenvolvidas (e, cada vez mais se tem valorizado competências relacionais e socioemocionais, como a inteligência emocional (Goleman, 2011) e virtudes da liderança (Havard, 2011).

A compreensão sobre a liderança incita estudos e debates sobre os traços do líder, seu comportamento, a relação líder-liderados, o estilo de liderança, e os aspectos situacionais e contextuais envolvidos. A liderança pode ser o reflexo de estilos transacionais ou transformacionais, relações mais autocráticas ou participativas, condutas marcadas pelo espírito de servir e de ser autêntico (Bergamini; 1994; Robbins, 2005). A liderança é uma dimensão essencial da Administração, enquanto processo humano e relacional coexistente com aspectos gerenciais e políticos, a partir dos quais as ações se articulam para o alcance da excelência (virtude) na consecução de bens humanos (Azevêdo & Grave, 2014).

Em seu estudo, passado um período em que a perspectiva do líder foi predominante, novas abordagens sugerem um paradigma pós-heroico, em que o foco recai sobre o processo de liderança, entendido como algo relacional, coletivo e participativo (Sobral e Furtado, 2019). Nessa perspectiva, considera-se que a liderança surge a partir da interação entre líder e liderados, nos relacionamentos pessoais e nas trocas sociais entre eles estabelecidas.

Sobral e Furtado (2019) abordam que, diante dessas novas demandas das organizações, há alguns desafios no ensino de liderança na graduação. Eles apontam três principais: (1) um currículo focado em *hard skills*, em detrimento das *soft skills*, tais como habilidades interpessoais, inteligência emocional (Goleman, 2011), caráter e virtudes (Havard, 2011); (2) domínio de abordagens prescritivas e carência de abordagens holísticas/ humanísticas no ensino e formação de líderes; e (3) ausência de métodos ativos de ensino-aprendizagem, como promover situações reais e ativas para a vivência da liderança. Sobral e Furtado (2019) incentivam que as escolas de gestão e organização invistam em abordagens menos tradicionais de ensino, focadas em metodologias ativas e baseadas na prática. O currículo de liderança, por exemplo, poderia ser aprimorado por meio de experiências educativas que aumentem a capacidade de imaginação moral dos estudantes (Werhane, 2006; Odom, Andenoro, Sandlin, & Jones, 2015).

De todo modo, permanecem como atributos relevantes para identificar a liderança aspectos inerentes ao seu caráter, como virtudes morais, entre elas a humildade. Considerando a importância das relações interpessoais e da disposição do líder para o outro (Sobral & Furtado,

2019), a humildade se mostra como um hábito essencial da liderança. Segundo Havard (2011, p. 49):

A humildade cresce como uma semente posta no mais profundo do coração. Desenvolve-se mediante o exercício da vontade e floresce finalmente quando o líder põe em prática os três grandes princípios que hão de nortear a sua relação com as pessoas que dirige na sua empresa: a inclusão, a colegialidade e a continuidade (Havard, 2011, p. 49).

A inclusão pressupõe a humildade para governar, agregando enquanto membro contribuidor os demais envolvidos; a colegialidade corresponde ao reconhecimento do valor da decisão compartilhada e a continuidade reflete na preparação de novos líderes, contribuindo para promover a organização e não a si próprio.

O ensino-aprendizagem da liderança é um tópico de grande interesse em várias áreas do saber. Em uma busca na base *Web of Science* com os termos “*leadership*” AND “*teaching*” OR “*learning*”, somente no *Abstract*, foram encontrados 8.517 registros. Desses, 985 eram da área de Management e 103 da área de Administração Pública.¹ Uma forma mais específica de abordar tal interesse é considerar os estudos sobre o desenvolvimento de lideranças, algo de interesse acadêmico e prático.

Entre os recursos articulados aos métodos de ensino-aprendizagem em Administração, os filmes têm se mostrado um material recorrente (Mendonças & Guimarães, 2008; Ferreira et al., 2020). Em liderança têm sido usados para discutir diversos temas, tais como tomadas de decisões, como em *Margin Call*, analisado por Rocchi, Ferrero e McNulty (2017). Relacionado à cultura brasileira, os filmes *Tropas de Elite 1 e 2* foram utilizados para o estudo do jeitinho (Moraes et al., 2016), entre outros filmes que notadamente discutem as relações de trabalho e estilos de liderança (Ferreira et al., 2020). Além dos métodos empregados para o ensino-aprendizagem ao longo do ensino superior, futuros administradores podem receber a capacitação necessária enquanto participantes de programas de Desenvolvimento de Lideranças, oferecidos por organizações.

2.1 O desenvolvimento de lideranças

De acordo com as percepções dos especialistas em Desenvolvimento de Liderança (DL), há quatro dimensões de uma estratégia eficaz de desenvolvimento de liderança (Elkington et al., 2017). Elas foram reunidas em quatro grandes temas, denominados como: capital contextual, capital humano, capital social e capital estrutural, todos considerados por especialistas em DL como sendo centrais para o desenvolvimento da liderança coletiva. Segundo Elkington et al. (2017), há uma diferença entre o desenvolvimento de líderes, que se concentra no capital humano, e o desenvolvimento de lideranças, que se concentra no capital social dentro de uma organização. O desenvolvimento de líderes procura aumentar a capacidade de liderança de um indivíduo, aumentando a autoconsciência, autorregulação e automotivação de um indivíduo. O desenvolvimento de liderança, por outro lado, procura promover uma cultura organizacional na qual os processos e a emergência de liderança são fomentados e apoiados e na qual a liderança pode emergir de lugares surpreendentes em circunstâncias inusitadas.

O desenvolvimento de liderança tem sido definido como a aquisição dos conhecimentos, habilidades e a adoção de comportamentos para exercer a liderança. Na discussão sobre a análise da eficácia da mentoria para o desenvolvimento de liderança, Grocutt, Gulseren, Weatherhead e Turner (2020) sugerem que informação, demonstração e prática das habilidades e comportamentos de liderança são fundamentais. Os programas de desenvolvimento de liderança bem-sucedidos fornecem informações sobre liderança, incluindo diferentes habilidades, demonstram habilidades e comportamentos positivos e permitem que os

participantes pratiquem então essas habilidades e comportamentos. Sugerem que os participantes precisam praticar a incorporação de novos conhecimentos e comportamentos em seu dia a dia e devem refletir ativamente sobre este processo, o que se construiria a partir de uma boa relação entre mentor e mentorado (Grocutt et al., 2020).

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) tem promovido desde 2016 um Programa para Desenvolvimento de Lideranças baseado no *design*, a partir da abordagem de Michael Barzelay. Descrito brevemente, tal abordagem se caracteriza como um método estruturado de resolução de problemas: enunciar o problema, modelar uma solução, planejar sua realização, realizá-la e avaliá-la. Consideram como pontos positivos do programa a transferência de aprendizados, a construção de redes, a capacidade de estruturar problemas complexos e desenvolver soluções colaborativas. Em tais experiências, foram aplicados os métodos de aprendizagem baseada em problemas reais, *design thinking*, sala de aula invertida, estudos de caso, *role-playing*, *visual thinking* e mentoria (Barzelay, Martins, Vilela, & Marques, 2019).

Programas de desenvolvimento de liderança feminina poderiam contribuir na construção de relacionamentos e de confiança, tendo como base a perspectiva da liderança autêntica (Selzer, Howton, & Wallace, 2017). Segundo esse estudo autoetnográfico em um programa de DL exclusivamente para mulheres:

A fim de efetivamente desenvolver mulheres líderes, o trabalho deve ser feito nos níveis pessoal, interpessoal e organizacional; e que todos esses níveis estejam inter-relacionados e interdependentes. Dentro destas áreas de desenvolvimento, oito temas emergentes subiram à superfície. A nível pessoal, (1) vulnerabilidade, (2) espaço estruturado para reflexão, e (3) ser visto e ouvido; no nível interpessoal, (4) interseccionalidade, (5) apoio da comunidade para a vulnerabilidade e (6) o trabalho em rede; e, no nível institucional, (7) o cultivo de autêntica liderança e (8) mudança de cultura [...]. Em suma, o desenvolvimento da liderança feminina começa com a reflexão pessoal, envolve o envolvimento com outros no trabalho de identidade, e necessita de apoio estrutural e institucional. (Selzer et al., 2017, p. 8).

Um aspecto envolvendo programas de desenvolvimento de lideranças e discutido por Diochon e Nizet (2019) é o contexto de implementação de tais programas, muitas vezes afetados pelas dinâmicas de poder. Os autores discutem que muitas abordagens de *coaching*, por exemplo, em programas formais e estruturados, acabam por negligenciar as características contextuais de uma organização ou setor específicos, alegando que os programas de *coaching* são muito similares em conteúdo e métodos, mesmo entre diferentes organizações. Tendem, também, segundo Diochon e Nizet (2019) a focar nas competências individuais e não coletivas, em modelos padronizados e formalizados de forma centralizada, levantando questões importantes para se pensar o melhor método e conteúdo para desenvolver lideranças. Assim, apontam para a necessidade de melhor considerar os aspectos contextuais internos e externos para a elaboração de programas de desenvolvimento de lideranças, bem como processos de escolhas e de relações de poder mais participativas.

Além dos aspectos contextuais, Vince e Pedler (2018) defendem a consideração dos resultados não intencionais e contraditórios para o aprimoramento da liderança. Ajudar os líderes a engajar-se com contradições é tão importante quanto desenvolver suas capacidades positivas. Um foco em contradições da liderança poderia ajudar a resolver as limitações emocionais e políticas que programas podem impor ao aprendizado.

Como procurou-se brevemente apontar, há diferentes métodos e conteúdos a serem pensados para o desenvolvimento de líderes e da liderança. Eles vão depender do contexto de atuação, dos aspectos identitários envolvidos, e dos objetivos das experiências metodológicas, tais como a construção de relacionamentos e de redes ou ainda o fortalecimento de competências e virtudes de liderança.

3 METODOLOGIA

Acerca dos procedimentos metodológicos, este estudo se organiza a partir de três etapas envolvendo o estudo de uma experiência de aprendizagem de liderança com o uso de filmes do cinema, seguidas de uma revisão da literatura e, finalmente, discutindo a atividade descrita a partir da base literária reunida.

Na primeira etapa, de abordagem qualitativa, conduz um estudo de caso sobre a experiência do uso de filmes em uma disciplina de Desenvolvimento de Lideranças, conduzida entre novembro de 2020 e abril de 2021, em regime de ensino não presencial. Adotando uma abordagem inspirada no estudo de caso (Stake, 2010), ou seja, o caso do projeto ‘Liderança à luz do Cinema’ na disciplina de Desenvolvimento de Lideranças, são descritos os procedimentos de como a atividade foi conduzida, realizada e avaliada, na perspectiva do professor e dos estudantes. Tal atividade adiciona à proposta de *movie club* de Sprinkle e Urick (2015) a realização da sessão interativa de cinema não presencial, realizada via extensão Teleparty do *streaming* da Netflix, fator que motivou a análise mais aprofundada sobre o método empregado.

As técnicas de coleta envolveram pesquisa documental sobre a atividade ‘Liderança à luz do Cinema’, realizada entre novembro de 2020 e março de 2021, disponibilizadas aos estudantes da disciplina de Desenvolvimento de Lideranças, do curso de graduação em Administração Pública de uma universidade pública do Sul do país; questionário de avaliação da disciplina ao final do semestre, respondido pelos estudantes; e a percepção qualificada do professor que conduziu a atividade.

Numa segunda etapa, com o objetivo de explorar a produção acadêmica de artigos que relacionam liderança e análise de filmes, realizou-se uma revisão da literatura de artigos que articulam filmes ao desenvolvimento de liderança e de suas práticas de ensino-aprendizagem. Iniciou-se por buscas exploratórias no final de 2020 e início de 2021, no Google Acadêmico, com a qual foram selecionados nove artigos que poderiam contribuir. Em julho de 2021, fez-se uma busca sistemática nas bases Spell e Scielo, a partir do query de busca (“leadership”) AND (“film” OR “movie*”), mas sem resultados. Em seguida, foi realizada a busca na base de dados *Web of Science* (coleção completa da *Clarivate Analytics*), considerando os seguintes critérios de elegibilidade (filtros de seleção):

- Fonte: *Web of Science, Clarivate Analytics*;
- Query: $AB=(((\text{"leadership"}) \text{ AND } (\text{"film"} \text{ OR } \text{"movie*"})))$;
- Tipo: artigos;
- Idioma: inglês, português ou espanhol;
- Período: sem recorte temporal.

Com isso, chegou-se ao número de 131 artigos, publicados em múltiplas áreas de conhecimento. Para uma seleção de artigos mais aderentes à área de Administração ou Administração Pública, foram selecionados artigos apenas das áreas/categorias assim classificadas na *Web of Science: Management, Business, Social Science Interdisciplinary, Humanities Multidisciplinary, Psychology applied, Women Studies, Political Science, Psychology social, Public Administration, Psychology Developmental, apresentadas em ordem da maior para a menor em número de artigos*. Isso totalizou 48 artigos.

Esses 48 artigos passaram por um processo de seleção, com a leitura de títulos, resumo, palavras-chave e nome das revistas. Artigos que analisaram a indústria cinematográfica em si foram retirados da amostra, além de outros que não propunham a análise de filmes para o ensino. Após essa leitura, o número de artigos selecionados reduziu-se para 17 artigos, sendo que não se teve acesso ao texto completo de apenas um artigo, restando então 16 artigos.

Somados aos nove artigos iniciais, chegou-se a uma amostra de 25 artigos. As referências encontradas foram organizadas no Mendeley e uma matriz de análise foi estruturada no Excel, para análise dos seguintes dados: autores, ano de publicação, revista, título, palavras-chave, tipo do artigo (teórico ou empírico), filme(s) sugerido ou analisado e método sugerido/empregado.

Na terceira e última etapa, as contribuições metodológicas apontadas pela amostra de artigos são consideradas para discutir a atividade em análise, considerando limitações e possibilidades de aprimoramentos para futuras propostas de desenvolvimento de lideranças.

Para a apresentação dos resultados, primeiro são abordados os resultados provenientes da revisão da literatura. A análise de palavras-chave, por exemplo, apoiou-se no programa VoSViewer para criar um mapa ou *network* de palavras-chave. Na sequência, descreve-se o caso da atividade Liderança à Luz do Cinema. Ao final, discute-se a atividade a partir das contribuições da revisão da literatura.

4 RESULTADOS

4.1 Resultados da revisão da literatura

Os artigos integrantes da amostra revelam um caráter difuso na publicação de artigos que analisam ou relatam a aplicação da análise fílmica como método de ensino. A seguir, descrevemos as características básica dessa amostra de artigo, iniciando pelas palavras-chave, *journals*, tipo de artigo, e filmes em análise, para então apresentar métodos empregados.

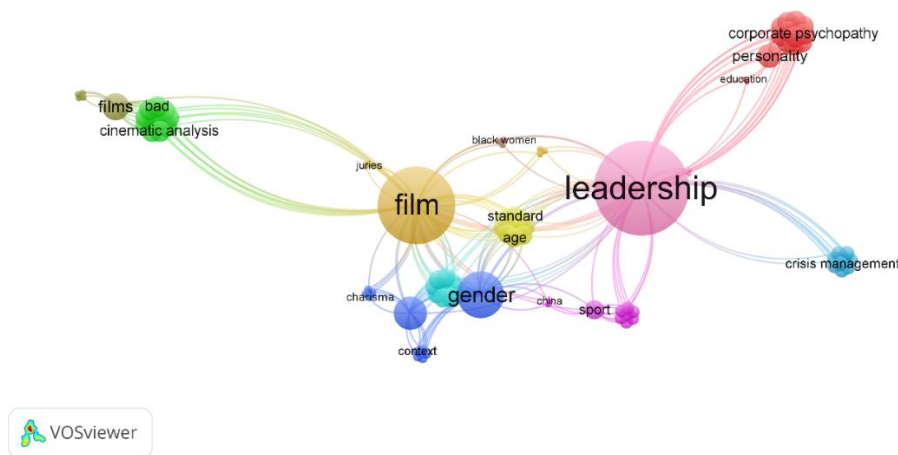


Figura 1: Network de palavras

Fonte: elaborado pelos autores.

Analisando as palavras-chave de maior ocorrência na Figura 1, percebe-se que além de tópicos esperados, como liderança e filmes, aparecem elementos como: gestão de crises, gênero, personalidade, psicopatia corporativa e análise cinematográfica. A discussão de gênero está relacionada aos trabalhos que abordam a liderança feminina (Neville & Anastasio, 2019; Thompson, 2020) ou ainda que discutem questões como diversidade de gênero (Urlick & Sprinkle, 2019) e interseccionalidade (Ferreira et al., 2020).

Como detalhado a seguir, há uma variedade de filmes e propostas metodológicas, praticamente sem a reincidência de um mesmo filme entre os estudos reunidos. A Tabela 1 lista os 25 artigos encontrados com a revisão da literatura, ordenados segundo o ano de publicação. Entre eles, apenas dois foram publicados em língua portuguesa, embora alguns autores brasileiros tenham optado pela publicação em inglês (Moraes, Gomes, & Helal, 2016; Aoki & Santos, 2020).

Considerando as revistas científicas de publicação, há uma variedade de 21 jornais, com maior número de artigos no *Leadership Quarterly* (n=3), *Management Teaching Review* (n=2) e *Business Horizons* (n=2).

Os filmes citados em tais estudos formam uma cartela variada de opções, com filmes de animação, filmes antigos e outros contemporâneos, tais como: Doze homens e uma Sentença (Hackley, 2007), O Poderoso Chefão (Kidwell, Eddleston, Cater, & Kellermanns, 2013; Warner & Riggio, 2012), Tropa de Elite I e II (Moraes, Gomes, & Helal, 2016), *Margin Call* (Rocchi, Ferrero, & McNulty, 2016), Sniper Americano (Wedlock, 2016), O Hobbit: uma jornada inesperada (Sprinkle & Urick, 2016), a série *House of Cards* (Palmen, Derksen, & Kolthoff, 2018), Mulher Maravilha (Urick & Sprinkle, 2019), Amor sem escalas, O Diabo Veste Prada e Um Senhor Estagiário (Ferreira et al., 2019), A Fuga das Galinhas (Aoki & Santos, 2020), *Day of the Dead* (Buchanan & Hallgren, 2018), Estrelas Além do Tempo (Thompson, 2020) e Robin Hood (Bartlett, Jang, Feng, & Aderibigbe, 2021).

Tabela 1

Artigos sobre liderança a partir da análise de filmes

Nr.	Autor (ano)	Journal	Título
1	Hackley (2007)	<i>Negotiation Journal</i>	One reasonable and inquiring man: 12 Angry Men as a negotiation-teaching tool
2	Warner (2007)	<i>Leadership Quarterly</i>	Screening leadership through Shakespeare: Paradoxes of leader-follower relations in Henry V on film
3	Mendonça e Guimarães (2008)	Cadernos. Ebape.BR	Do quadro aos "quadros": o uso de filmes como recurso didático no ensino de administração
4	Islam (2009)	<i>Leadership Quarterly</i>	Animating leadership: Crisis and renewal of governance in 4 mythic narratives
5	Riad (2011)	<i>Leadership Quarterly</i>	Invoking Cleopatra to examine the shifting ground of leadership
6	Warner e Riggio (2012)	<i>Leadership</i>	Italian-American leadership in Hollywood films: Images and realities
7	Kidwell et al. (2013)	<i>Business Horizons</i>	How one bad family member can undermine a family firm: Preventing the Fredo effect
8	Rapp et al. (2015)	<i>Business Horizons</i>	Sales leadership icons and models: How comic book superheroes would make great sales leaders
9	Turner (2015)	<i>Journal of Gender Studies</i>	Taymor's tempests: sea change, or seeing little change in responses to gender and leadership?
10	Sprinkle e Urlick (2016)	<i>Management Teaching Review</i>	Alternatives to the Movie Sandwich Habit
11	Kresse e Watland (2016)	<i>Journal of Learning in Higher education</i>	Thinking outside the Box Office: Using Movies to Build Shared Experiences and Student Engagement in Online or Hybrid Learning
12	Moraes, Gomes e Helal (2016)	RAM - Revista de Adm. Mackenzie	Brazilian jeitinho and culture: An analysis of the films Elite Squad 1 and 2

13	Rocchi, Ferrero e McNulty (2016)	<i>Academy of Management Proceedings</i>	Margin Call: What If John Tuld Were Christian? Thomistic Practical Wisdom in Financial Decision-Making
14	Wedlock (2016)	<i>COGENT ARTS & HUMANITIES</i>	Critical analysis of leadership theory in "American Sniper"
15	Palmen et al. (2018)	<i>Public Integrity</i>	House of Cards: Psychopathy in Politics
16	Shuman (2018)	<i>Historical Social Research</i>	No Longer 'Sick': Visualizing 'Victorious' Athletes in 1950s Chinese Films
17	Winther (2018)	<i>International Journal of Qualitative Methods</i>	Dancing Days with Young People: An Art-Based Coproduced Research Film on Embodied Leadership, Creativity, and Innovative Education
18	Urlick e Sprinkle (2019)	<i>Management teaching review</i>	Teaching Leadership: Using Wonder Woman to Highlight the Importance of Gender Diversity
19	Ferreira et al. (2019)	Revista Eletrônica de Administração	Diferenças e interseccionalidades nas organizações: análise das representações de líderes nos filmes Amor sem escalas, O diabo veste Prada e Um senhor estagiário
20	Buchanan e Hallgren (2019)	<i>Management Learning</i>	Surviving a zombie apocalypse: Leadership configurations in extreme contexts
21	Neville and Anastasio (2019)	<i>Sex Roles</i>	Fewer, Younger, but Increasingly Powerful: How Portrayals of Women, Age, and Power Have Changed from 2002 to 2016 in the 50 Top-Grossing US Films
22	Aoki e Santos (2020)	Revista de Gestão	Film analysis in management: a journey through the metaphors of the concept of leadership
23	Niemec (2020)	<i>Journal of Clinical Psychology</i>	Character strengths cinematherapy: Using movies to inspire change, meaning, and cinematic elevation
24	Thompson (2020)	<i>Feminist Media Studies</i>	"See what she becomes": Black women's resistance in Hidden Figures
25	Bartlett et al. (2021)	<i>Human Resource Development International</i>	A cinematic analysis of the leadership behaviours of Robin Hood

Fonte: elaborado pelos autores.

A maioria dos artigos em análise são empíricos (n=22) e apenas três são teóricos. Os estudos seguiram abordagens qualitativas e descritivas em sua maioria, aplicando métodos e abordando elementos teóricos de teorias de liderança. Cabe destacar que os artigos podem ser organizados em dois grupos:

- Análise do filme (cinemática ou fílmica), relacionando-o com tópicos sobre liderança: filmes como artefatos culturais que transmitem uma imagem de liderança (Bartlett et al., 2021); liderança em contextos extremos e de crises (Buchanan & Hallgren, 2019); jeitinho brasileiro (Moraes, Gomes, & Helal, 2016); mitos de liderança em animações (Islam, 2009); Kidwell et al. (2013), Warner (2007), Riad (2011), Rapp et al. (2015), Turner (2015); decisão ética (prudência) em finanças (Rocchi, Ferrero, & McNulty, 2016); abordagens de liderança (Wedlock, 2016); psicopatia e liderança (Palmen et al., 2018), marcadores sociais e representações de liderança (Ferreira et al., 2019); e liderança feminina (Thompson, 2020).
- Artigos que relatam o uso de filmes como método de ensino-aprendizagem: Hackley (2007), Mendonça e Guimarães (2008), Urlick e Sprinkle (2015), Kresse e Watland (2007), Sprinkle e Urlick (2018).

Ambos os grupos de artigos permitem reunir procedimentos metodológicos que podem aprimorar o uso de filmes como ferramentas pedagógicas no ensino de liderança. Considerando a análise narrativa de mitos e folclore, elementos abordados por Islam (2009) e Bartlett et al. (2021), percebe-se que o gênero narrativo presente na cultura popular pode ser abordado, conforme afirma Islam (2009), por abordagens complementares, como o estruturalismo, estudando o filme como um mito, e a psicanálise como uma fantasia. Na análise cinemática de Bartlett et al. (2021) opta-se por abordar o dramatismo e a estratégia da *grounded theory* para pesquisa.

Outros estudos assumem como enfoque questões pragmáticas e éticas da liderança (Warner & Riggio, 2012), como a tomada de decisão (Rocchi et al., 2016), neste caso específico a análise da decisão e do contexto decisório, considerando como elementos analíticos: a trama, o caráter e o diálogo dos personagens centrais à luz da virtude da prudência.

Outra possibilidade envolve considerar características do comportamento do líder a partir da narrativa de heróis dos quadrinhos e do cinema, abordando aspectos como empatia (Super homem), humildade (Homem-Aranha), habilidade para expandir fronteiras (Thor), cultivar trabalho em equipe (Quarteto Fantástico), integridade (Capitão América), valorizar os outros (prof. Xavier, X-Men), buscar novos talentos (Magneto) (Rapp et al., 2015). Os autores propõem considerar: o problema, características da liderança para resolvê-lo e uma narrativa para ilustrar.

Propostas alternativas podem ser o método de “movie club” para discussão do tópico do filme fora do horário de aula e a gamificação, segundo Sprinkle & Urick (2016). Eles estruturam uma sessão de “clube do cinema” sugerindo: fundamentos teóricos prévios e indicação de leitura; a obra/filme a ser analisado; estilo de liderança e tópicos relacionados; questões sobre o filme e sobre os personagens (Sprinkle & Urick, 2016).

Descrevendo procedimentos práticos, Kresse e Watland (2016) sugerem identificar práticas-chave de liderança em filmes, para que o aluno tenha exemplos visuais do comportamento; envolve apresentação do aluno, desafios da liderança que considera haver etc.; e “Uma noite de filmes” para assistir e depois um momento de discussão. Urick e Sprinkle (2019) também se apoiam na seleção de temas e cenas, indicando os minutos de início e fim de cada uma.

Moraes, Gomes e Helal (2016) empregam uma metodologia reflexiva de observação indireta, considerando temas e categorias prévias e assistindo várias vezes aos filmes, para conduzir seu estudo sobre o jeitinho brasileiro, o que poderia adaptado na forma de orientações para estudantes da graduação.

Em termos de elementos e abordagens analíticas, Buchanan e Hallgren (2019) partem da teoria da ficção científica social, adotando uma abordagem analítica formada por quatro etapas: (1) familiarização com o filme, o elenco e a narrativa, fazendo anotações provisórias; (2) retorno à teoria; (3) análise a partir de um escalonamento temporal, para estruturar a descrição dos eventos; (4) microanálise estruturada da cena. Sugerem as categorias: datas, sujeitos e lugares.

Finalmente, para questões envolvendo questões étnico-raciais, de gênero e suas conexões com a liderança, Thompson (2020) considera o contexto histórico dramatizado no filme para entender o seu significado e adota abordagens combinadas com uso de filmes e livros, pois nas adaptações livro-filme podem ocorrer reinterpretações.

4.2 Apresentação do caso: Liderança à Luz do Cinema

A atividade Liderança à luz do Cinema tem sido empregada desde meados de 2019, sendo adaptada para o ensino não presencial nos últimos semestres, no âmbito do curso de graduação em Administração Pública. Ela integra o sistema de avaliação da disciplina

Desenvolvimento de Lideranças, ofertadas às turmas que cursam o oitavo semestre da graduação. Integram seu conteúdo programático as abordagens comportamentais da liderança, estilos de aprendizagem, estilos de liderança, inteligência emocional, liderança ética, virtudes da liderança, cultura e liderança, entre outros temas complementares.

A Figura 1 apresenta as orientações gerais repassadas aos estudantes.

Figura 1: Orientações básicas da atividade repassadas aos estudantes

Seminários: Liderança à luz do Cinema	
	<p>O cinema nos oferece inúmeras obras, ficcionais ou baseadas em histórias reais, que nos permitem melhor compreender a liderança. Os desafios dos líderes, o que e como fizeram, os impactos de suas ações, muitos são os elementos da liderança retratados pela sétima arte.</p> <p>1. O objetivo da realização desses seminários é promover a reflexão dos estudantes sobre temas relacionados à liderança por meio do estudo/(re)interpretação de obras cinematográficas.</p> <p>1.1 Objetivos de aprendizagem:</p> <ul style="list-style-type: none">- Aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes por meio do trabalho em equipe;- Estimular a reflexão crítica e a criatividade coletiva dos estudantes; <ul style="list-style-type: none">- Reconhecer e discutir os elementos relacionados à liderança: traços pessoais, como personalidade, inteligência emocional, comportamento e caráter; relação líder-liderados, aspectos contextuais e/ou situacionais, aspectos culturais, estilos de liderança, o processo de liderança, bem como os elementos do poder, autoridade, confiança e política.
<p>2. DOS SEMINÁRIOS</p> <p>Liderança à luz do Cinema é uma proposta pedagógica que visa promover a reflexão e o debate sobre temas relacionados à liderança, a partir de um filme escolhido e analisado pelos estudantes. Equipes serão formadas para a preparação e apresentação dos seminários.</p>	
<p>3. SOBRE OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO</p> <p>O projeto em questão participa do sistema de avaliação da disciplina. A avaliação vai considerar:</p> <ul style="list-style-type: none">- Participação dos alunos ouvintes ao longo das apresentações, os quais deverão fazer relatórios de cada dia de apresentação, com comentários sobre as apresentações: características, comportamento e decisões da liderança abordados. Análise do trabalho apresentado.- Apresentação do seminário pelas equipes, construído a partir da relação do filme com o tema de Liderança;- Criatividade para a apresentação dos trabalhos, coerência e relevância do filme aos aspectos de liderança;- Trabalho em equipe e liderança ao longo da preparação e apresentação dos seminários;- Participação dos estudantes no processo de avaliação; <p>Recomenda-se que os grupos organizem reuniões online para analisar o filme e estruturar o formato da apresentação do seminário.</p> <p>A professora ficará à disposição para conversas e reuniões com os grupos para tratar dos assuntos relacionados ao seminário.</p>	
<p>4. O QUE AS EQUIPES FARÃO</p> <ol style="list-style-type: none">1. Discutir sobre possíveis filmes. Planejar os objetivos e trabalho.2. Informar à professora e aos demais colegas qual foi o filme escolhido.3. Criar e apresentar um seminário, construindo uma relação filme-teoria pertinente e de relevância para o entendimento da liderança, especialmente no contexto da Administração Pública.4. Elaborar e entregar um <i>paper</i> sobre a análise do filme escolhido e aspectos mais relevantes associados às teorias relacionadas à liderança.	
<p>5. DATAS DE APRESENTAÇÃO DOS SEMINÁRIOS: definido com a turma</p>	
<p>6. DAS APRESENTAÇÕES:</p> <p>As equipes podem inovar nas apresentações, ficando à cargo do grupo decidir como fazê-las. As equipes contarão com no máximo 30 minutos para apresentação, a depender do número de equipes formadas (preferencialmente com cinco membros).</p>	

7. Bibliografia sobre o uso de filmes para o ensino-aprendizagem.

MENDONÇA; GUIMARÃES. Do quadro aos "quadros": o uso de filmes como recurso didático no ensino de administração. **Cadernos EBAPE.BR**, agosto, 2008, 1-21. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323228071003>

8. Bibliografia de Liderança

Além das referências contidas no Plano de Ensino da disciplina, as equipes podem buscar por referências para sustentar seu estudo e preparação em bases de dados como no Scielo, Spell, Google Acadêmico, entre outras.

Fonte: elaborado pelos autores.

O cronograma de apresentação dos seminários foi decidido de forma colegiada em sala. A proposta de assistir conjuntamente a alguns dos filmes surgiu a partir do conhecimento da ferramenta Netflix Teleparty, por meio da qual é possível assistir filmes online simultaneamente e interagindo por meio de chat, o que permitiu organizar três **sessões “movie club” à distância**. Em data e hora definida pelos alunos, foram assistidos três filmes entre os listados na Figura 2. A Figura 2 apresenta uma síntese de seis filmes analisados pelos grupos, bem como os temas que eles optaram por discutir a partir dos filmes.

Figura 2: Filmes e temas definidos pelos estudantes

Filme	Temas	Síntese da análise realizada pelos estudantes
Karatê Kid (1984)	Liderança e mentoria Virtudes do caráter Liderança autocrática e democrática	<i>Apesar das divergências, não há um perfil de liderança mais correto do que o outro. Olhar pela ótica das virtudes, modelos de liderança e outras características (como cultura, por exemplo), auxiliam o líder a entender a forma mais adequada de fazer com que sua equipe alcance os melhores resultados.</i>
Estrelas além do Tempo (2016)	Liderança feminina Questões de gênero e diversidade, racismo	<i>Foi possível perceber os conflitos de gênero e raça, que as protagonistas tiveram que superar para alcançar seus objetivos. Por serem mulheres e negras, elas foram tratadas de formas discriminatórias e limitadas quanto aos cargos de liderança que poderiam almejar. Desta forma, extrai-se que o filme pode ter um resultado inspiratório e despertar interesses na liderança feminina.</i>
O Homem que mudou o jogo (2011)	Tomada de decisão Resolução de problemas Liderança técnica	<i>O filme apresenta os obstáculos que muitos líderes enfrentam por estarem contra a opinião de uma maioria - desconstruindo a cultura, além de apresentar diferentes tipos de liderança em diferentes cenários; a liderança deve ser flexível e deve buscar construir alianças.</i>
O Diabo Veste Prada (2006)	Liderança autocrática Relação líder-liderados	<i>O líder não deve se concentrar apenas em alcançar resultados, mas sim em desenvolver um ambiente de trabalho saudável e crescimento colaborativo; o modelo autoritário de liderança não é positivo para a inovação e desenvolvimento dos colaboradores; este modelo entrega resultados, infelizmente, com um preço muito alto: integridade; a cultura organizacional possui o poder de propagar comportamentos e a manutenção de práticas consideradas abusivas;</i>
Um Senhor Estagiário (2015)	Estilos de liderança	<i>O modo de agir dos líderes varia de acordo com seu nível de autoestima; o foco do filme se dá na pressão feita pelos investidores da empresa de que a protagonista não seria capaz de administrar sua empresa e lidar com esse crescimento das vendas sem deixar de lado seu jeito ímpar de liderar. Com o apoio e empatia de seu estagiário, ela compreende que está no seu lugar, motivando a equipe e buscando sempre ser melhor.</i>
Sérgio (2020)	Inteligência emocional e humildade	<i>A forma de lidar com conflitos internacionais através da paz e do diálogo; a forma de lidar com as situações de forma humilde demonstra nobreza em suas atitudes e inspira novas pessoas a</i>

		<i>agirem a trabalharem como ele, gerando novos líderes; lidar com conflitos em sua jornada de forma ética, com carisma;</i>
--	--	--

Fonte: elaborado pelos autores.

Avaliação da disciplina e das atividades desenvolvidas em torno do projeto Liderança à luz do Cinema, permitiu reunir a percepção dos alunos da disciplina, quando perguntamos sobre sugestões, ao final do semestre.

(Opcional): Uma contribuição final: com base em sua experiência nesse semestre, como podemos melhorar a Disciplina de Desenvolvimento de Lideranças nesse contexto de ensino remoto? Desde já agradeço aos feedbacks. [pergunta disponibilizada pelo moodle pela professora].

Os alunos responderam fazendo sugestões, destacando pontos positivos e pontos que podem ser melhorados, conforme Figura 3. Entre as sugestões para o próximo semestre, sugeriu-se planejar a entrega do trabalho escrita antes da data de apresentação dos trabalhos, em uma data na metade do semestre. Outra sugestão, foi buscar discutir experiências práticas de liderança a partir do contexto local, com a participação de convidados via encontros online, por exemplo.

Figura 3: Comentários de alunos sobre a disciplina de Desenvolvimento de Lideranças

Cód.	Comentários
E1	<i>E achei muito interessante a proposta do cinema como forma de trabalho, porque juntamos o momento de lazer ao aprendizado, e analisamos através dos filmes os tipos de liderança. Com certeza foi um alívio fazer desse estilo o trabalho, principalmente por causa do momento que estamos vivendo, e talvez se o modelo do trabalho fosse outro, não teria tido um efeito tão positivo quanto esse. Foi uma ótima ideia [E1]</i>
E2	<i>As aulas foram muito proveitosas e agradáveis de assistir! Acredito que as atividades foram muito leves e muito ricas. Eu particularmente gosto de aulas que trazem vídeos, convidados, TED Talks, documentários, filmes, seriados... Penso que enriquece o conteúdo, aproxima os alunos e torna mais "simples" de fazer paralelos e associações [E2]</i>
E3	<i>A disciplina de Desenvolvimento de Lideranças foi uma das minhas favoritas no curso. Para mim, o seminário foi o trabalho mais motivador do semestre porque pudemos relacionar teoria e prática dentro de um contexto do nosso interesse – e, como os alunos têm interesses diferentes, os resultados diversos engajaram a turma a assistir as apresentações dos colegas. Também não poderia deixar de agradecer a preocupação em transmitir os conteúdos de maneira interessante, dividindo a aula em partes síncrona e assíncrona para otimizar a absorção do conteúdo e propondo dinâmicas diferentes, como o movie club (que adorei participar). [E3]</i>
E4	<i>A Disciplina no geral foi bem positiva, a oitava fase acaba tendo esse momento delicado do TCC, então acho que a cobrança da matéria foi na medida certa, respeitando os limites do momento de pandemia e dos estresses do TCC. Gostei bastante da atividade dos filmes, acho legal manter para as próximas turmas! Foi um momento no qual consegui revisar muito bem o conteúdo do semestre [E4]</i>
E5	<i>Professora, eu achei o formato da matéria bem satisfatório e gostei bastante da temática e a forma que foi repassado o conhecimento. Realmente adorei assistir os filmes no Teleparty, e acredito que dinâmicas assim transformam a aprendizagem [E5]</i>
E6	<i>As aulas da disciplina foram bem dinâmicas, inclusive adorei o fato de aplicar os aprendizados em um determinado filme e de conhecer novos filmes e percepções a partir dos trabalhos dos demais colegas. As "sessões de cinema" foram uma ideia impar, inovando na maneira de se relacionar com os alunos [E6]</i>

Fonte: elaborado pelos autores.

De forma geral, as considerações dos alunos foram positivas, considerando que a atividade foi sendo adaptada ao longo do semestre conforme a situação de ensino não presencial em virtude da pandemia.

4.3 Discussão

As possibilidades de ensino-aprendizagem reunidas a partir dos artigos destaca que a análise de filmes pode contribuir para observar traços e comportamentos de liderança, bem como refinar a análise do contexto e circunstâncias de atuação (inclusive em contextos de crise), refletir sobre decisões e questões éticas, compreender questões culturais e de gênero, reconhecer o papel de lideranças femininas e seus desafios. Por outro lado, permanecem como aspectos a serem abordados a possibilidade de o uso de filmes contribuir para a imaginação moral, e temas que podem ser propostos para discussão a partir dos filmes, tais como diversidade cultural, relações entre gerações, aprofundar estudos sobre a influência dos aspectos contextuais e do âmbito local que necessitam ser considerados para o desenvolvimento de lideranças.

A atividade Liderança à Luz do Cinema permitiu que os grupos de estudantes escolhessem o filme e os temas possíveis de discussão a partir deles, algo que reforçou a sua autonomia decisória e a expressão de valores e preocupações genuínas. Por outro lado, os procedimentos de análise não foram pormenorizados nas orientações da atividade, resultando em um resultado mais elástico entre o desempenho de uns grupos e de outros. Os artigos revisados ofereceram elementos e categorias analíticas que podem ser considerados para estruturar melhor a atividade, cabendo ao professor ou instrutor saber definir a medida certa de tais orientações, de modo a não restringir a análise e reflexão dos participantes.

A título de exemplo, podemos destacar: a seleção de cenas; os elementos trama, datas, caráter e diálogo dos personagens; a discussão sobre decisões tomadas; focalizar um problema, características comportamentais que podem solucioná-lo e narrativas ilustrativas; a combinação da análise de livro & filme; o uso de métodos como o “Clube de Cinema”, com potencial para uso mesmo no ensino não presencial.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho reuniu experiências e recomendações metodológicas que podem aprimorar o uso de filmes para o ensino-aprendizagem da liderança. Em contexto de ensino não presencial, o método “Movie Club” foi uma adaptação adotada que permitiu uma aproximação e maior engajamento dos estudantes. Como o desenvolvimento da liderança no ambiente profissional envolve o emprego de diferentes métodos, a análise de filmes pode proporcionar a observação e a reflexão sobre a ação de atributos de líderes, a partir de diferentes contextos e culturas.

A revisão da literatura reuniu 25 artigos, na sua maioria empíricos, que analisam temas das teorias sobre liderança a partir de filmes ou ainda o ensino-aprendizagem da liderança a partir de filmes. As narrativas dos filmes, a trama, os personagens e os diálogos permitem acessar aspectos da cultura e dos valores da liderança expressos no cinema. A experiência de ensino de liderança analisada apresentou uma proposta adaptável para o ensino não presencial, mas ainda requer uma melhor estruturação para melhor orientar e dar suporte aos estudantes. A análise metodológica dos trabalhos reuniu elementos analíticos e procedimentos práticos.

Considerando as limitações desse estudo, estudos futuros podem dar continuidade a essa revisão, iniciando com uma retomada da discussão sobre o ensino-aprendizagem da liderança em Administração, bem como a condução de buscas sistemáticas em outras bases de dados. Para o contexto brasileiro, os filmes brasileiros podem contribuir significativamente com o entendimento das questões éticas e culturais locais.

REFERÊNCIAS

- Azevêdo, A. & Grave, P. (2014). Prolegômenos a toda a Administrolgia possível: Administração – o que é isto? *Organizações & Sociedade*, 21(71), 697-712.
- Aoki, V. C. G., & Santos, S. S. S. (2020). Film analysis in management: a journey through the metaphors of the concept of leadership. *Revista de Gestão*, 27(2), 119-134.
- Bartlett, K. R., Jang, S., Feng, Y., & Aderibigbe, E. (2021). A cinematic analysis of the leadership behaviours of Robin Hood. *Human Resource Development International*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1789400>
- Barzelay, M., Martins, H. F., Vilela, P., & Marques, P. (2019). Inovando no Desenvolvimento de Profissionais da Gestão Pública: O Caso do Programa de Desenvolvimento de Lideranças da Escola Nacional de Administração Pública – Enap. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(4), 1-16.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- Buchanan, D. A., & Hallgren, M. (2019). Surviving a zombie apocalypse: Leadership configurations in extreme contexts. *Management Learning*, 50(2), 152–170. <https://doi.org/10.1177/1350507618801708>
- De Moraes, A. F. G., Gomes, D. C., & Helal, D. H. (2016). Brazilian jeitinho and culture: An analysis of the films elite squad 1 and 2. *Revista de Administracao Mackenzie*, 17(3), 84–104. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n3p84-104>
- Elkington, R., Pearse, N. J., Moss, J., Steege, M. V., & Martin, S. (2017). Global leaders' perceptions of elements required for effective leadership development in the twenty-first century. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8),1038-1056. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2016-0145>
- Ferreira, A. de A. L., Alves, B. do N., Lins, E. R., & Santos, E. C. dos. (2020). Diferenças e interseccionalidades nas organizações: análise das representações de líderes nos filmes amor sem escalas, o diabo veste prada e um senhor estagiário. *Revista Eletrônica de Administração*, 26(3), 819–850.
- Goleman, D. (2011). *Inteligência Emocional*. (Santarrita, M., Trad.). Rio de Janeiro: Objetiva.
- Grocutt, A., Gulseren, D., Weatherhead, J. G., & Turner, N. (2020). Can mentoring programmes develop leadership? *Human Resource Development International*. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1850090>
- Hackley, S. (2007). One reasonable and inquiring man: 12 Angry Men as a negotiation-teaching tool. *Negotiation Journal*, 23(4), 463–468. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2007.00157.x>
- Havard, A. (2011). *Virtudes e Liderança: a sabedoria das virtudes aplicada ao trabalho*. (2. ed.) (Carillo, E., Trad.). São Paulo: Quadrante.

- Islam, G. (2009). Animating leadership: Crisis and renewal of governance in 4 mythic narratives. *Leadership Quarterly*, 20(5), 828–836. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.013>
- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., Cater, J. J., & Kellermanns, F. W. (2013). How one bad family member can undermine a family firm: Preventing the Fredo effect. *Business Horizons*, 56(1), 5–12. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.08.004>
- Kresse, W., & Watland, K. H. (2016). Thinking outside the Box Office: Using Movies to Build Shared Experiences and Student Engagement in Online or Hybrid Learning. *Journal of Learning in Higher Education*, 12(1), 59–64. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1139708&site=ehost-live&scope=site>
- Mendonça, J. R. C. de, & Guimarães, F. P. (2008). Do quadro aos “quadros”: o uso de filmes como recurso didático no ensino de administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 6(spe), 01–21. <https://doi.org/10.1590/s1679-39512008000500003>
- Neville, C., & Anastasio, P. (2019). Fewer, Younger, but Increasingly Powerful: How Portrayals of Women, Age, and Power Have Changed from 2002 to 2016 in the 50 Top-Grossing US Films. *Sex Roles*, 80(7–8), 503–514. <https://doi.org/10.1007/s11199-018-0945-1>
- Niemiec, R. M. (2020). Character strengths cinematherapy: Using movies to inspire change, meaning, and cinematic elevation. *Journal of Clinical Psychology*, 76(8), 1447–1462. <https://doi.org/10.1002/jclp.22997>
- Odom, S. F., Andenoro, A. C., Sandlin, M. R., & Jones, J. L. (2015). Undergraduate Leadership Students' Self-Perceived Level of Moral Imagination: An Innovative Foundation for Morality-Based Leadership Curricula. *Journal of Leadership Education*, 14(2), 1-17.
- Palmen, D., Derksen, J., & Kolthoff, E. (2018). House of Cards: Psychopathy in Politics. *Public Integrity*, 20(5), 427–443. <https://doi.org/10.1080/10999922.2017.1402736>
- Rapp, A., Ogilvie, J., & Bachrach, D. G. (2015). Sales leadership icons and models: How comic book superheroes would make great sales leaders. *Business Horizons*, 58(3), 261–274. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.01.007>
- Riad, S. (2011). Invoking Cleopatra to examine the shifting ground of leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5), 831–850. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.006>
- Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional*. (11a ed.). (Marcondes, R. Trad.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocchi, M., Ferrero, I., & McNulty, R. E. (2017). Margin Call: What If John Tuld Were Christian? Thomistic Practical Wisdom in Financial Decision-Making. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2936288>
- Selzer, R., Howton, A., & Wallace, F. (2017). Rethinking Women's Leadership Development: Voices from the Trenches. *Adm. Sci.*, 7(18), 1-20. <https://doi.org/10.3390/admsci7020018>

- Shuman, A. (2018). No Longer “Sick”: Visualizing “Victorious” Athletes in 1950s Chinese Films. *Historical Social Research*, 43(2), 220–250. <https://doi.org/10.12759/hsr.43.2018.2.220-250>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sprinkle, T. A., & Urick, M. J. (2016). Alternatives to the Movie Sandwich Habit. *Management Teaching Review*, 1(2), 105–119. <https://doi.org/10.1177/2379298115624944>
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research: studying how things work*. New York: The Guilford Press, 2010.
- Turner, R. (2015). Taymor’s tempests: sea change, or seeing little change in responses to gender and leadership? *Journal Of Gender Studies*, 24(6), 689–704. <https://doi.org/10.1080/09589236.2013.874941>
- Thompson, C. L. (2020). “See what she becomes”: Black women’s resistance in Hidden Figures. *Feminist Media Studies*. <https://doi.org/10.1080/14680777.2020.1836012>
- Urick, M. J., & Sprinkle, T. A. (2019). Teaching Leadership: Using Wonder Woman to Highlight the Importance of Gender Diversity. *Management Teaching Review*, 4(2), 173–181. <https://doi.org/10.1177/2379298118769254>
- Vince, R., & Pedler, M. (2018). Putting the contradictions back into leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 859-872.
- Warner, N. (2007). Screening leadership through Shakespeare: Paradoxes of leader-follower relations in Henry V on film. *Leadership Quarterly*, 18(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.005>
- Warner, N. O., & Riggio, R. E. (2012). Italian-American leadership in Hollywood films: Images and realities. *Leadership*, 8(3), 211–227. <https://doi.org/10.1177/1742715012441181>
- Wedlock, B. C. (2016). Critical analysis of leadership theory in “American Sniper.” *Cogent Arts & Humanities*, 3. <https://doi.org/10.1080/23311983.2016.1144297>
- Werhane, P. H. (2006). A place for philosophers in applied ethics and the role of moral reasoning in moral imagination: A response to Richard Rorty. *Business Ethics Quarterly*, 16(3), 401-408.
- Winther, H. (2018). Dancing Days With Young People: An Art-Based Coproduced Research Film on Embodied Leadership, Creativity, and Innovative Education. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/1609406918789330>

¹ Esta busca foi realizada pelos autores no dia 20 de julho de 2021.