



Ispas

Instituto Universitário
de Ciências Psicológicas,
Sociais e da Vida

**Análise Cinematográfica da Liderança Servidora como
ferramenta da Aprendizagem ao Longo da Vida: O caso
dos filmes “Erin Brockovich”, “Coach Carter” e
“Freedom Writers”**

Patrícia Maria Alves de Campos

Orientador de Dissertação

Prof. Doutora Ana Sabino

Professor de Seminário de Estágio

Prof. Doutora Ana Sabino

Prof. Doutor Francisco Cesário

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES

Agradecimentos

Foi um caminho longo e árduo para chegar aqui. E para chegar a este momento, contei com a ajuda de várias pessoas, a qual fez toda a diferença.

Em primeiro lugar, queria começar por agradecer à minha família, a que está fisicamente presente, e a que infelizmente está apenas presente espiritualmente, mas que acredito que me está a apoiar com o mesmo amor incondicional, por toda a ajuda e apoio que me deram ao longo destes cinco anos. E quero agradecer também ao meu cão, Joli, pelo impacto positivo que a sua presença e brincadeiras tiveram nos momentos de maior pressão e stress ao longo do meu percurso académico.

De seguida, deixo um agradecimento especial à Prof. Doutora Ana Sabino, pela ajuda e apoio ao longo destes meses. Pois foi graças à sua disponibilidade, apoio incansável, e boa vontade, que apresento esta dissertação.

Para além disso, agradeço também ao ISPA, que me acolheu e educou durante estes anos, e que me tornou e preparou para ser uma profissional de sucesso.

Por fim, agradeço também aos meus amigos que me acompanharam ao longo destes 5 anos, e me incentivaram sempre a dar o meu melhor.

Resumo

O presente estudo pretende dar a conhecer novas formas de ensino e desenvolvimento de competências de liderança, tendo-se adotado o modelo de liderança servidora. O objetivo da investigação é explorar como a liderança servidora se encontra representada no meio cinematográfico, e demonstrar como os filmes podem ser ferramentas pedagógicas eficazes no ensino de competências de liderança servidora. Para tal, foram analisados três filmes com base em critérios pré-definidos, os quais serviram também de base para a criação de exercícios de desenvolvimento de competências de liderança servidora. Os resultados obtidos na análise qualitativa e cinematográfica dos filmes foram avaliados e discutidos em linha com os objetivos propostos e com a literatura existente, após foram sugeridos quatro *outputs* formativos que demonstraram como os filmes podem ser ferramentas eficazes para o desenvolvimento de competências para a partilha de conteúdos teóricos. Por fim, foram apresentadas e discutidas possíveis limitações, e as implicações teóricas e práticas que o presente estudo apresenta para a gestão.

Palavras-chave: liderança servidora, filmes, análise cinematográfica, aprendizagem ao longo da vida, outputs formativos.

Abstract

The present study intends to present new ways of teaching and developing leadership skills, having adopted the servant leadership model. The purpose of the investigation is to explore how servant leadership is represented in the cinematic environment, and to demonstrate how films can be effective pedagogical tools in teaching servant leadership skills. To this end, three films were analyzed, based on pre-defined criteria, which also served as a basis for the creation of servant leadership skills development exercises. The results obtained in the qualitative and cinematographic analysis of the films were evaluated and discussed in line with the proposed objectives and with the existing literature, after which four training outputs were suggested that demonstrated how films can be effective tools for the development of skills for theoretical content sharing. Finally, possible limitations were presented and discussed, as well as the theoretical and practical implications that the present study presents for management.

Keywords: servant leadership, films, cinematographic analysis, lifelong learning, training outputs.

Índice

1. INTRODUÇÃO	6
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	7
2.1. LIDERANÇA.....	7
2.2. LIDERANÇA SERVIDORA	8
2.2.1. LIDERANÇA SERVIDORA – ANTECEDENTES E CONSEQUENTES	10
2.2.2. LIDERANÇA SERVIDORA – CONTEXTUALIZAÇÃO DO MODELO (VAN DIERENDONCK, 2011).....	11
2.3. APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA E FILMES.....	15
3. MÉTODO.....	18
3.1. DESIGN	18
3.2. PROCEDIMENTO	18
3.3. FILMES.....	21
3.3.1. <i>Erin Brockovich</i>	21
3.3.2. <i>Coach Carter</i>	21
3.3.3. <i>Freedom Writers</i>	22
4. RESULTADOS.....	23
4.1. POR FILME.....	23
4.1.1. <i>Erin Brockovich</i>	23
4.1.2. <i>Coach Carter</i>	24
4.1.3. <i>Freedom Writers</i>	26
4.2. ANÁLISE ÍNTEGRADA	27
4.2.1. <i>Análise três filmes</i>	27
4.2.2. <i>Por dimensão</i>	28
5. EXERCÍCIOS FORMATIVOS	32
5.1. EXERCÍCIO FORMATIVO 1.....	32
5.2. EXERCÍCIO FORMATIVO 2.....	34
5.3. EXERCÍCIO FORMATIVO 3.....	36
5.4. EXERCÍCIO FORMATIVO 4.....	37
6. DISCUSSÃO.....	38
6.1. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PARA A GESTÃO.....	42
6.2. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	42
7. REFERÊNCIAS	44
8. ANEXOS	50

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Atributos da Liderança Servidora de acordo com a literatura existente (Russel & Stone, 2002)	10
Tabela 2 - Antecedentes e Consequentes existentes na literatura (Langhof & Güldenber, 2019)	11
Tabela 3 - Dimensões da Liderança Servidora de acordo com Langhof & Güldenber (2019)	19
Tabela 4 - Cenas das dimensões de Liderança Servidora que apresentaram maior resultado em geral.....	33
Tabela 5 - Cenas das dimensões de Liderança Servidora observadas no filme Coach Carter.	35
Tabela 6 - Cenas das dimensões de Liderança Servidora que apresentaram maior resultado no filme Freedom Writers	37
Tabela 7 - Cenas das dimensões de Liderança Servidora que apresentaram maior resultado no filme Erin Brockovich.....	38

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual da Liderança Servidora (adaptado de Langhof & Güldenber, 2019)	15
Figura 2 - Gráfico da frequência de comportamentos nas dimensões da liderança servidora observadas no filme "Erin Brockovich"	24
Figura 3 - Gráfico da frequência de comportamentos nas dimensões da liderança servidora observadas no filme "Coach Carter"	26
Figura 4 - Gráfico da frequência de comportamentos nas dimensões da liderança servidora observadas no filme "Freedom Writers"	27
Figura 5 - Gráfico das médias dos filmes.....	27
Figura 6 - Gráfico da frequência de comportamentos nas dimensões da liderança servidora observadas nos três filmes.....	31
Figura 7 - Gráfico das médias das dimensões da Liderança Servidora.....	31
Figura 8 - Gráfico das características e personalidade do líder (Coach Carter)	36

1. Introdução

Nos dias que correm, o mundo organizacional é visto como inconstante e incerto. As incessantes mudanças características desta realidade, como, a instabilidade ambiental, política e tecnológica, caracterizam o mundo como VUCA, isto é, como volátil, incerto, complexo e ambíguo, pelo que, é importante investir na integração de novos métodos e meios capazes de dar resposta a todas estas mudanças que assoberbam o mundo organizacional de hoje (Horney, et al., 2010).

Apesar das constantes mudanças, é possível que cada indivíduo experiencie um percurso laboral repleto de boas experiências e oportunidades de crescimento, para tal e tendo em consideração que a liderança é um processo que rege a maioria das interações sociais que ocorrem todos os dias (Northouse, 2016), e que influencia diretamente a vida organizacional e pessoal de cada indivíduo (Northouse, 2016), é imprescindível que os líderes, de hoje, sejam ágeis, flexíveis, e que sejam capazes de adaptar o seu estilo de liderança às diferentes pessoas, processos, tecnologias e estruturas, de forma, a influenciar positiva e significativamente não só os seus colaboradores e seguidores, como também, as organizações em que estão inseridos (Horney, et al., 2010; Lawrence, 2013).

Para tal, e em virtude da mutabilidade e diversidade representativas do mundo organizacional, e de forma a não prejudicar os indivíduos e as organizações, os líderes devem considerar seriamente o desenvolvimento continuado das suas competências de liderança, de modo, a estas serem as mais favoráveis e as mais adaptadas possíveis aos indivíduos e contextos, podendo garantir, assim, o sucesso enquanto líder (Lawrence, 2013). Posto isto, para o melhor desenvolvimento dessas competências, é fundamental existirem novas formas alternativas e inovadoras para esse ensino, em diferentes contextos, quer contexto organizacional ou universitário, de modo, a não só acompanhar as mudanças tecnológicas que afetam estes contextos, como também fazer frente aos diferentes problemas de adesão que afetam o ensino dessas competências (Callahan, et al., 2007). Em relação a formas inovadoras e alternativas de ensinar competências de liderança, destaca-se o uso de artefactos culturais populares, como o uso de meios visuais, entre eles, filmes e vídeos, sendo o seu sucesso no ensino de comportamentos organizacionais e competências de liderança evidenciado ao longo da literatura (Champoux, 2001; Champoux, 2005; Comer, 2001; English & Steffy, 1997; Holbrook, 2009).

De forma a dar resposta ao problema descrito, a presente investigação surge com o objetivo, de uma forma geral, dar a conhecer novas formas de ensino e desenvolvimento de

competências de liderança, e de demonstrar a sua capacidade na criação de *outputs* formativos. Mais especificamente, o estudo pretende não só, investigar como a liderança servidora é representada no meio cinematográfico, como também, encorajar o recurso à cultura popular, nomeadamente, os filmes como ferramentas pedagógicas, demonstrando como estes podem ser utilizados para ajudar no ensino e desenvolvimento das competências de liderança servidora (Callahan, et al., 2007).

Para o desenvolvimento desta investigação, os filmes são escolhidos como principal ferramenta capaz de representar a liderança servidora com clareza, pois este é um meio que se apresenta como parte significativa da cultura das sociedades contemporâneas, e através do qual, o mundo é representado (Hebert & Neumeister, 2001). Durante o desenvolvimento do estudo, os filmes vão ser também retratados como ferramentas pedagógicas através dos quais é possível desenvolver comportamentos e competências de liderança, pois, estas são ferramentas capazes de influenciar as experiências afetivas e cognitivas dos indivíduos.

Em suma, para dar resposta aos objetivos apresentados, vão ser analisados três filmes que retratam histórias verídicas, premiados e que apresentam uma orientação para a liderança servidora, *Erin Brokovich*, *Coach Carter* e *Freedom Writers*, e de seguida, vai ser analisado e explicitado como estes filmes e os seus respetivos conteúdos podem ser aplicados no desenvolvimento e ensino de competências de liderança servidora.

2. Revisão de Literatura

2.1. Liderança

Com o decorrer dos anos a importância e valor dado à liderança enquanto constructo é cada vez maior, pelo que, vão surgindo cada vez mais teorias e diferentes definições de liderança, posto isto, chegar a uma conclusão clara, concisa e unânime sobre o que é a liderança e como se define, permanece e vai continuar a ser uma questão desafiadora de difícil resposta. Contudo, apesar das diferentes abordagens, orientações e modelos que formam o corpo de literatura volumosa já existente, e tendo em conta, as características comuns que são partilhadas entre estas teorias, é possível definir a liderança como o processo em que um indivíduo influencia um grupo de pessoas a atingir um objetivo pré-estabelecido (Jago, 1982; Northouse, 2016).

Como previamente mencionado, ser líder, é uma tarefa e função com um grau de desempenho cada vez mais moroso, face à mutabilidade e diversidade característica do mundo,

da inovação tecnológica e do contexto organizacional. Pelo que, é fundamental adotar estilos de liderança capazes de acompanhar as constantes mudanças que ocorrem em redor do líder, de modo a evitar os custos monetários e psicológicos associados a uma má liderança (Lawrence, 2013). Face a estes desafios, é importante adotar o estilo de liderança mais apropriado à situação e aos indivíduos, algo que se apresenta como tarefa complexa e árdua, devido à elevada quantidade de diferentes teorias de liderança existentes na literatura que se divide segundo os seus objetos de estudo, entre eles: i) os traços, perspectiva que assume que os líderes distinguem-se dos não-líderes por possuir certas características disposicionais, como traços e atributos específicos; ii) os comportamentos, perspectiva que se foca na forma como os líderes se comportam e como tratam os colaboradores; iii) as contingências, ou seja, de acordo com esta perspectiva, a liderança resulta de condições como procedimentos; iv) e as capacidades dos líderes e seguidores e as relações, sendo esta uma perspectiva que se foca apenas nas relações formadas entre líderes e seguidores (Day, et al., 2012; Jago, 1982; Wong & Davey, 2007).

Apesar das diferentes teorias de liderança, com diversas premissas, poucas são as que se focam objetivamente no bem-estar dos colaboradores, que é um sentimento que qualquer líder deve melhor procurar alcançar, para tal, e tendo em linha conta a reduzida existência na literatura de teorias de liderança que se focam principalmente nesse objetivo, o desenvolvimento desta dissertação vai trabalhar o estilo de liderança servidora, que é um estilo de liderança que se foca principalmente na satisfação, no desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores, e em que os líderes, seguem o simples desejo de servir e satisfazer os seus seguidores (Li, et al., 2018; Wong & Davey, 2007).

2.2. Liderança Servidora

A liderança servidora enquanto constructo teórico tem evoluído ao longo dos anos, assim como, a sua investigação empírica, pelo que, atualmente, é mais fácil de observar empiricamente e diretamente os impactos positivos da liderança servidora nos indivíduos, nas equipas, e nas organizações (Coetzer, et al., 2017).

O constructo em estudo distingue-se dos demais por: (i) se preocupar com os colaboradores; (ii) por ser multidimensional, integrando os vários aspetos característicos da liderança, como, as dimensões éticas, as relacionais, e as baseadas nos resultados; (iii) e também, por assegurar resultados positivos ao nível dos indivíduos, das equipas e das organizações, entre eles, um maior envolvimento no trabalho, um maior compromisso organizacional, e baixos níveis de intenção de turnover (Coetzer, et al., 2017).

A teoria da liderança servidora foi originalmente desenvolvida por Greenleaf (1977), que coloca no seu cerne a premissa de que os grandes líderes são os que primeiro servem, por este motivo, o autor estabeleceu como o motor da teoria, o desejo de servir, seguido da intenção de liderar e desenvolver os outros, para, por fim alcançar um objetivo com um propósito mais elevado para os indivíduos e organizações. Essencialmente, a teoria em análise afirma que os líderes têm como principal objetivo servir primeiro os indivíduos, e simultaneamente alcançar a impressionante visão pré-estabelecida que é capaz de transformar para melhor os indivíduos e os seus respetivos contextos (Greenleaf, 1991). Consequentemente, é possível inferir como os líderes servidores são tudo menos egoístas, estando estes inatamente motivados para servir os outros, focando, a sua total atenção e esforço nas necessidades dos seus seguidores, ajudando-os a crescer profissional e pessoalmente, oferecendo a ajuda e os recursos necessários para os indivíduos alcançarem os objetivos pretendidos (Greenleaf, 1977; Van Dierendonck et al., 2014).

Com base num dos modelos mais extensivos de liderança servidora de Russell e Stone (2002), é possível identificar os 20 atributos caraterísticos da liderança servidora, e que a diferenciam dos restantes tipos de liderança: visão, honestidade, integridade, confiança, capacidade de servir, capacidade de modelar, *pioneering*, apreciação por outros, *empowerment*, comunicação, credibilidade, competência, *stewardship*, visibilidade, influência, persuasão, escutar, encorajamento, ensinar e delegar. Os atributos mencionados, incorporam os dez atributos essenciais, para a caraterização de um líder servidor, que Spears (1995) traduziu das ideias originais de Greenleaf, o precursor da liderança servidora, que são: a capacidade de escutar, a empatia, capacidade de cura, conhecimento, persuasão, conceptualização, capacidade de previsão, *stewardship*, compromisso para com o crescimento das pessoas e capacidade para contruir uma comunidade (Greenleaf, 1991; Russel & Stone, 2002; Van Dierendonck, 2011). Dos vinte atributos nomeados, nove identificam-se como atributos funcionais, isto é, como sendo as principais caraterísticas e qualidades de um líder servidor em contexto organizacional, e estas são, a visão, a honestidade, a integridade, a confiança, a capacidade de servir e de modelar, *pioneering*, a apreciação por outros, e o *empowerment* (Russel & Stone, 2002). Aos nove atributos funcionais a literatura acrescentou outras características, que considera serem atributos que acompanham e complementam a liderança servidora, mas que são secundárias, pois, servem para aumentar e fortalecer os atributos funcionais, nomeadamente: a comunicação, a credibilidade, a competência, entre outros (Russel & Stone, 2002) (Ver tabela 1).

Tabela 1 - Atributos da Liderança Servidora de acordo com a literatura existente (Russel & Stone, 2002)

Atributos Funcionais	Atributos Complementares
<ul style="list-style-type: none"> • Visão; • Honestidade; • Integridade; • Confiança; • Capacidade de servir • Capacidade de modelar; • <i>Pioneering</i>; • Apreciação por outros; • <i>Empowerment</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação; • Credibilidade; • Competência; • <i>Stewardship</i>; • Visibilidade; • Influência; • Persuasão; • Escutar; • Encorajamento; • Ensinar; • Delegar.

2.2.1. Liderança Servidora – Antecedentes e Consequentes

Em 2019, os investigadores Langhof e Guldenberg procuraram descobrir quais os antecedentes e consequentes da liderança servidora, para ajudar os líderes a adotarem o estilo de liderança em questão, e quais os seus respetivos benefícios. Deste modo, tendo em consideração os atributos acima mencionados, os autores identificaram os seguintes antecedentes: i) o narcisismo, que se associa negativamente com a liderança servidora e se identifica como o oposto do altruísmo; ii) a inteligência emocional, que se encontra positivamente relacionada com a liderança servidora, assumindo um papel de preditor, sendo que, de acordo com os investigadores, os líderes com maior inteligência emocional apresentam uma maior probabilidade de demonstrar uma atitude de liderança servidora; iii) e, a auto avaliação, que de acordo com os autores, é a avaliação que os líderes fazem da dignidade, eficácia e capacidade enquanto líder e pessoa (Barbuto et al., 2014).

Quanto aos consequentes e resultados, na sua investigação, os autores, ao nível organizacional e da equipa, verificaram que os colaboradores que são influenciados por este estilo de liderança apresentam uma maior propensão e vontade em envolverem-se e a demonstrar o comportamento adequado ao serviço dos seus clientes, o que por sua vez, leva a uma maior satisfação do cliente, e simultaneamente, a melhores resultados empresariais (Langhof & Guldenberg, 2019; Huang et al., 2016). Por outro lado, ao nível individual, encontraram principalmente, um efeito positivo, direto e indireto da liderança servidora na

performance organizacional, mais especificamente, ao nível do comportamento de cidadania organizacional, no envolvimento no trabalho, na motivação, na autoeficácia, na satisfação no trabalho, na confiança nos líderes e organização, e na identificação com a organização e com o líder, o que conseqüentemente, vai ter um impacto positivo na performance, no *engagement*, e na redução da intenção de turnover (Langhof & Guldenberg, 2019; Hu and Liden, 2011) (Ver tabela 2).

Tabela 2 - Antecedentes e Conseqüentes existentes na literatura (Langhof & Guldenberg, 2019)

Antecedentes	Conseqüentes
<ul style="list-style-type: none"> • Narcisismo (-) • Inteligência Emocional • Autoavaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Performance Organizacional • Comportamento de Cidadania Organizacional • Envolvimento no Trabalho • Motivação • Autoeficácia • Qualidade do Serviço • Cultura e Clima • Satisfação no Trabalho • Confiança nos Líderes e Organização • Redução da Intenção de Turnover

2.2.2. Liderança Servidora – contextualização do modelo (Van Dierendonck, 2011)

A presente investigação vai-se basear no modelo de liderança servidora conceptualizado por Van Dierendonck, em 2011, que teve um grande impacto no mundo da investigação organizacional e que surgiu numa época em que o foco se centrava na sociedade como um todo, e havia uma maior necessidade por estilos de liderança mais preocupados com as pessoas.

O modelo distingue-se dos restantes modelos existentes sobre a liderança servidora, por se conceptualizar em termos de antecedentes, comportamentos, processos mediadores e conseqüentes.

De acordo com o autor, de um modo geral, um líder servidor empodera e desenvolve os seus seguidores, demonstrando humildade, responsabilidade e aceitando-os como são, guiando-os na direção certa. No modelo, o autor destaca seis características chave que definem um líder

servidor, estas são: o empoderamento e desenvolvimento de pessoas; a humildade; a autenticidade; a aceitação interpessoal; a capacidade de dar direção; e *stewardship*¹.

Quanto às diferentes características determinadas pelo autor, começando pela característica do empoderamento e desenvolvimento de pessoas, esta representa-se como um constructo motivacional, e que de acordo com o autor, se define como a capacidade de o líder apresentar uma atitude pró-ativa e confiante perante os seguidores, dando-lhes um sentido de poder pessoal, encorajando-os a tomar as suas decisões, reconhecendo, simultaneamente, as habilidades e capacidades de cada um (Laub, 1999). Por outro lado, a humildade, uma das características chave, é definida pelo autor, como a capacidade de o líder admitir que pode beneficiar dos conhecimentos e talentos dos seguidores, pelo que, um líder servidor é humilde quando procura ativamente a ajuda dos outros, e coloca os outros e os seus interesses em primeiro lugar, e, ao mesmo tempo, não se aproveita do esplendor que acompanha uma tarefa bem realizada (Greenleaf, 1996). A característica da autenticidade, é de acordo com Harter (2002) a capacidade de cada um expressar verdadeiramente o seu *self*, de uma forma consistente com os sentimentos e pensamentos que ocupam a sua mente. Um líder servidor manifesta autenticidade quando realiza o que promete, demonstrando honestidade e vulnerabilidade, e agindo em prol das suas vontades e intenções internas, conforme um código moral percebido. Quanto à aceitação interpessoal, esta característica é descrita como a capacidade de aceitar os outros na sua plenitude, isto é, compreender os sentimentos dos outros e as suas experiências, e esquecer os erros passados. Um líder servidor demonstra aceitação interpessoal, quando se preocupa com os seguidores, e quando é capaz de criar um ambiente em que os seguidores se sentem completamente aceites, isto é, sem medo de errar ou ser rejeitados. A capacidade de dar uma direção, refere-se, tal como o nome indica, em ser capaz de providenciar aos outros uma direção, e garantindo-lhes sentido sobre o que lhes é pedido e expectável. Contudo, esta capacidade, para um líder servidor traduz-se na capacidade de tornar o trabalho dinâmico, inovador e ajustado às habilidades e necessidades dos seus seguidores, e, simultaneamente, providenciando-lhes um certo grau de responsabilidade sobre o seu trabalho e papel na tarefa. Por fim, a capacidade de *stewardship* é a última característica chave em análise, esta refere-se à capacidade de assumir a responsabilidade sobre a tarefa e a organização, e ao mesmo tempo, de servir outros, em vez de os controlar, colocando os interesses dos colaboradores à frente dos do líder. De acordo com o autor, um líder servidor deve ser

¹ Não existe tradução clara e unânime em português. A expressão define-se como as atitudes e os comportamentos que colocam o interesse de um grupo de pessoas à frente dos objetivos pessoais e interesses de um indivíduo (Hernandez, 2008).

socialmente responsável e leal aos seus seguidores, ou seja, deve se preocupar com os outros, agir em prol dos seguidores, servi-les e ser um exemplo a seguir.

O modelo em análise parte do pressuposto base de que a liderança servidora consiste principalmente da combinação de uma motivação para liderar com a necessidade de servir. A motivação para liderar referida anteriormente, provêm dos aspetos culturais associados à mesma e de certas características pessoais, como: i) a autodeterminação, que é essencial para ser um líder servidor, e que se refere à capacidade de autonomia em iniciar e regular as próprias ações, sendo que, um líder autodeterminado não tem como objetivo a busca do poder para o próprio ganho; ii) o desenvolvimento cognitivo moral, pois um líder servidor nas suas interações sociais age de acordo com um raciocínio moral elevado; iii) da complexidade cognitiva, que se refere à capacidade de perceber o comportamento social de diferentes maneiras, sendo que um líder servidor, apresenta uma elevada capacidade cognitiva de formulação de pensamentos, pois, um líder servidor é capaz de pensar para além do presente, prever consequências de certas ações, e ser capaz de raciocinar em situações conflituosas; iv) e dos aspetos culturais, nomeadamente a orientação humana, que se refere à capacidade dos líderes de se preocuparem com outros, serem justos, sensíveis e sensatos, e a distância ao poder, que se caracteriza pela forma como uma organização aceita e suporta a autoridade e as diferenças de poder, sendo que, na liderança servidora é expectável que a organização apresente uma baixa distância ao poder, isto é, que se foca na igualdade entre líder e servidor, o que por sua vez, proporciona o desenvolvimento de uma relação recíproca com um grande foco no crescimento pessoal.

Os aspetos motivacionais discutidos acima em combinação com as características chave, que foram anteriormente definidas e analisadas em pormenor, representam o cerne da liderança servidora, e que conseqüentemente, vai influenciar a relação entre líder e seguidor, assim como, o clima psicológico dentro de uma equipa ou empresa. A relação entre um líder servidor e o seguidor, baseia-se na aceitação, respeito e reconhecimento das habilidades e capacidades de cada indivíduo, os quais vão sentir-se seguros e aceites, esta reciprocidade de sentimentos e comportamentos entre o líder e os seguidores, encontra-se, também, representada através do ciclo de feedback que caracteriza o modelo em estudo, que vai desde o seguidor até ao comportamento do líder.

A combinação das características motivacionais e pessoais, discutidas acima, influenciam não só a relação entre o líder e os seguidores, como também influenciam fundamentalmente os seus seguidores em três níveis, individual, interpessoal e organizacional, o que resulta em diversas consequências.

Ao nível individual, as consequências traduzem-se em estados de auto atualização, atitudes de trabalho positivas, e melhor performance. No que diz respeito à auto atualização, de acordo com o autor, uma liderança servidora, estimula o foco promocional dos seguidores, isto é, os seguidores ficam motivados para atingir os seus ideais, e procurar oportunidades que vão de encontro aos seus objetivos, o que, em última análise, promove no seguidor a presença de um sentimento de autorespeito e de autoaceitação, das suas qualidades negativas e positivas. Ao nível individual a liderança servidora, suscita também atitudes de trabalho positivas, que se traduzem essencialmente, na satisfação com o trabalho, compromisso com a organização, envolvimento com o trabalho e empoderamento. Para além disso, ainda a nível individual, verifica-se que este tipo de liderança influencia positivamente a performance dos seguidores, no que se refere, mais especificamente, aos comportamentos de cidadania organizacional, isto é, aos comportamentos altruístas que os colaboradores demonstram perante a organização ou colegas, e que não fazem parte do requisito de funções do colaborador, manifestando-se principalmente, perante o exercício de uma liderança servidora, pois esta estimula o raciocínio moral dos seguidores.

Por outro lado, ao nível interpessoal, da equipa, os efeitos da liderança servidora verificam-se principalmente numa melhor performance de equipa, mais especificamente no aumento da eficácia da equipa, pois, sendo os líderes servidores caracterizados como honestos, estes, estimulam a colaboração e empoderam os seus seguidores, características que são essenciais para a boa eficácia de uma equipa (Smith, et al., 1983).

Por fim, quanto às consequências ao nível organizacional, estas verificam-se na maior preocupação dos seguidores com a sustentabilidade e responsabilidade social organizacional, que se define no envolvimento em comportamentos considerados socialmente bons e que vão para além dos interesses da organização.

Em suma, o investigador resume o seu modelo de liderança servidora no pressuposto de que um líder servidor precisa de possuir características, tais como: a humildade, a autenticidade, a aceitação interpessoal, a capacidade de guiar e dar direções, e a capacidade de gerir os seus seguidores, o que por sua vez, vão influenciar a relação ente líder e seguidor, e o clima psicológico dentro de um contexto, o que, conseqüentemente tem impacto no indivíduo, a nível individual, interpessoal e organizacional.

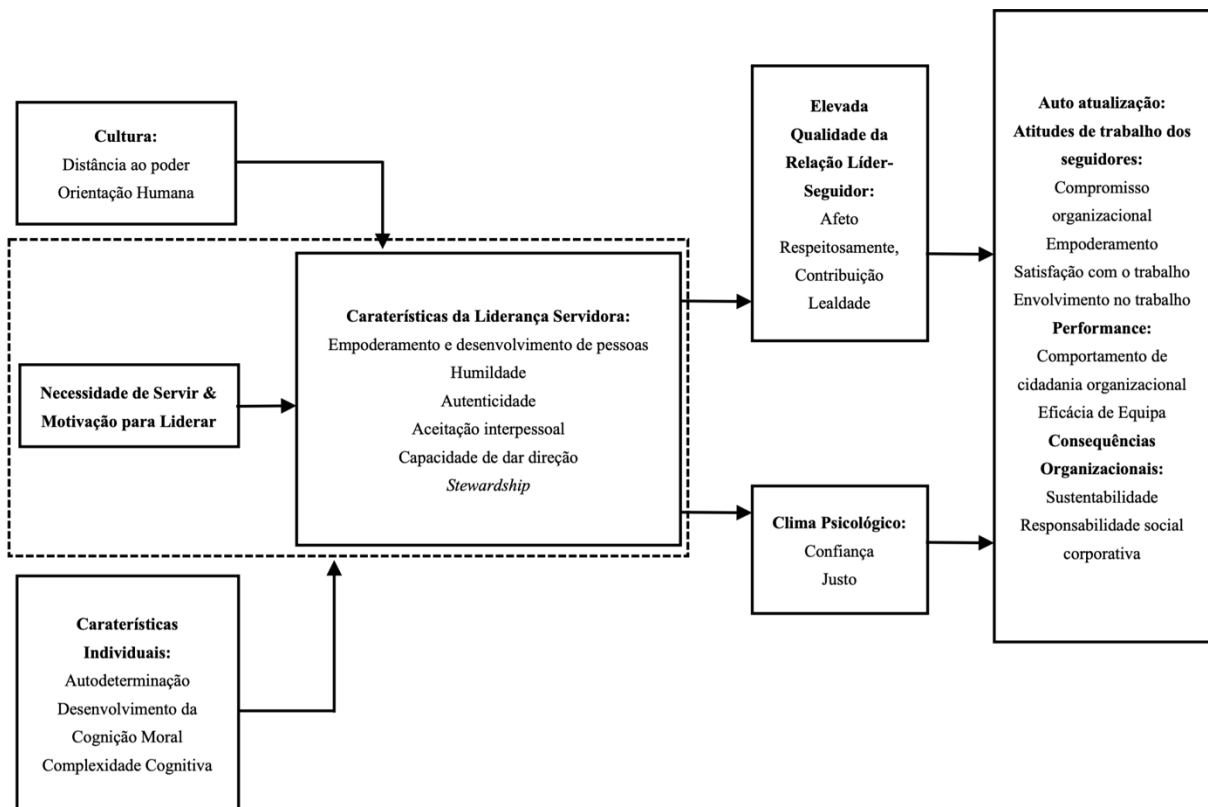


Figura 1 - Modelo Conceptual da Liderança Servidora (adaptado de Langhof & Guldenberg, 2019)

2.3. Aprendizagem ao Longo da Vida e Filmes

Nesta investigação é privilegiado o recurso cinematográfico, pois este é um meio que possui um grande poder de modelagem e impacto sobre os comportamentos e conhecimentos dos espetadores. Este recurso é também usualmente representado como uma ferramenta pedagógica capaz de, não só, oferecer uma representação visual das teorias abstratas e conceitos ensinados em cursos académicos de comportamento organizacional e de gestão, como também, de demonstrar a aplicação destas teorias e conceitos nos mais variados contextos (Champoux, 1999; Smith, 2009).

Para além disso, no desenvolvimento deste estudo é considerada a expressão deste meio enquanto ferramenta pedagógica capaz de desenvolver competências de liderança e de as representar, visto que, ao longo dos anos, encontram-se na literatura inúmeros relatos de como o ensino com filmes apresenta inúmeros benefícios, entre eles, o aumento da retenção, e o envolvimento dos indivíduos com as teorias e conceitos representados, o que consequentemente influencia a alteração das concepções sociais individuais (Scherer & Baker, 1999; Edwards et al., 2015).

O uso de filmes enquanto ferramenta pedagógica para ensino organizacional e de gestão tem sido documentado em diferentes contextos, como universitário e/ou profissional. Em contexto universitário, Comer (2001) recorreu ao filme do “Rei Leão”, para ensinar os diferentes conceitos de liderança existentes, e como aplicá-los, o que se revelou, de acordo com os estudantes-alvo, ser uma prática inovadora e muito apreciada, promovendo muita discussão construtiva e aprendizagem. Ademais, também em contexto universitário, Smith (2009) incorporou numa unidade curricular de comportamento organizacional, o uso de filmes como meio de instrução primário. O autor através do uso de filmes, procurou não só introduzir e desenvolver diversos conceitos de comportamento organizacional, como também, demonstrar aos estudantes a aplicação destes conceitos em contextos práticos a nível organizacional. Com esta metodologia, Smith (2009), demonstrou que a incorporação dos filmes na aprendizagem ajudou os estudantes a aprender e a compreender os diversos contextos ensinados, sucesso que foi revelado através do feedback dado pelos estudantes e pelos resultados dos exames a que foram submetidos. Por outro lado, em contexto profissional, Edwards e outros (2015) recorreram a cenas do filme “Batman: The Dark Knight”, para ilustrar a ambiguidade da liderança, a sua natureza boa e má, explorando a forma como estes conceitos se relacionam e formam a liderança. Ademais, Edwards e outros (2015), através da visualização das várias cenas do filme, concluíram que os constructos de liderança e a sua natureza ambígua é mais bem captada e compreendida através da visualização e posterior discussão dos filmes, considerando que esta é uma técnica que permite a exploração ativa de importantes constructos, pelo que, os autores sugerem que os diferentes profissionais de recursos humanos e até os professores universitários, devem cada vez mais recorrer ao meio cinematográfico para explorar criticamente a liderança e as suas teorias.

Tendo em conta os objetivos propostos, esta investigação procura esclarecer o papel que os filmes podem ter na aprendizagem ao longo da vida, isto é, na aprendizagem do indivíduo ao longo da sua vida, quer ao longo do ensino universitário ou profissional, quer durante o exercício da sua profissão. Enquanto constructo, a aprendizagem ao longo da vida refere-se à capacidade de o indivíduo aprender ao longo da sua vida, maioritariamente, adulta, sendo esta, uma aprendizagem deliberada, propositada, e sistemática, e não, uma aprendizagem que é socialmente imposta e obrigatória. Esta é assim uma aprendizagem que apresenta vários benefícios, entre eles, o facto de esta promover o autoconhecimento e prolongar a vida dos indivíduos mais séniores (Cropley & Knapper, 1983). Desse modo, para garantir os benefícios apresentados e promover este tipo de aprendizagem ao longo da vida, os investigadores Cropley e Knapper (1983), relataram ser necessário métodos de ensino mais ativos, inovadores e mais

focados no estudante, como o uso dos diferentes tipos de mídia, por exemplo, os filmes, um recurso que permite a análise de experiências, e que é considerada uma das estratégias pedagógicas que mais benefícios apresenta para os indivíduos (Cendon, 2018).

Considerando a instrumentalização do meio cinematográfico enquanto ferramenta pedagógica, este é um método que é visto majoritariamente como ferramenta pedagógica secundária em comparação ao material escrito e didático, como livros (Smith, 2009). Contudo, em resposta à necessidade de meios inovadores e dinâmicos de aprendizagem, vários são os estudos que demonstram o benefício e o impacto positivo que os filmes enquanto ferramentas pedagógicas podem ter nos diferentes contextos, como é o caso de, Hess (2003), Stephens (2003) e Champoux (2001), que recorreram ao uso de filmes para ensinar mais eficazmente estudos sociais, matemática, artes linguísticas inglesas e comportamentos organizacionais, respetivamente, demonstrando assim como os filmes podem ser a escolha ideal para ensinar os mais diversos temas em diferentes áreas científicas.

O contexto organizacional enquanto contexto de aplicação e a influência dos filmes neste contexto pode ser observada nos diferentes tipos de relações que se manifestam neste mundo, como: i) nas relações de mentoria, em que neste caso os filmes são vistos como força potencializadora das relações de mentoria, pois estes representam o que se pode ganhar e os possíveis obstáculos que podem surgir nestas relações, assim como, os erros a evitar para alcançar o sucesso (Boyd, 2019); ii) e, na formação, pois os filmes permitem uma experiência de ensino e formação mais envolvente e real, possibilitando uma análise de comportamentos organizacionais em contextos mais reais, cativantes e abrangentes que os das páginas de livros e manuais, o que proporciona uma aprendizagem de competências de liderança mais profunda, e uma melhor aquisição das teorias e conceitos organizacionais e de gestão representados nos filmes (Feinberg, 1996).

Em suma, tendo em conta as diferentes necessidades apresentadas e os inúmeros benefícios da liderança servidora e o papel que o meio cinematográfico pode ter na aprendizagem de competências organizacionais, o presente estudo surge com o objetivo de numa primeira instância demonstrar como a liderança servidora é representada nos filmes, e seguidamente, esclarecer e descrever como estes filmes podem ser usados para a promoção da aprendizagem ao longo da vida, tanto numa ótica de aprendizagem universitária, como numa ótica de aprendizagem profissional de competências organizacionais de liderança, mais especificamente de liderança servidora.

3. Método

3.1. Design

Com base nos objetivos propostos que foram apresentados no início e tendo em consideração o estudo de Sabino et al. (2022) e os seus argumentos, recorreu-se à metodologia qualitativa, pois tal como Miles e Huberman (1994), e Pehlke e outros investigadores (2009) referem, estes são os métodos mais aconselhados na investigação das representações mediáticas, e das narrativas e contextos que envolvem diálogo e ação entre personagens fictícias (Gonçalves et al., 2021).

Tendo em conta que o objetivo principal da investigação é o estudo da forma como a liderança se manifesta para criar *outputs* formativos e pedagógicos que visem o desenvolvimento das competências de liderança servidora, recorreu-se, à cinematografia, como mecanismo que possibilita tal realização, pois os filmes constituem-se como boas ferramentas pedagógicas. Deste modo, seguiu-se uma técnica de amostragem não probabilística e criterial, visto que se escolheram filmes com base em critérios pré-definidos que representassem o conceito de liderança servidora, para após criar os exercícios de desenvolvimento de competências de liderança servidora com uma base sustentada (Coutinho, 2016).

Em suma, de forma a criar os exercícios planeados com uma base sustentada foi realizada uma análise qualitativa cinematográfica com recurso a uma análise de conteúdo baseada em categorias previamente estabelecidas (Elo & Kyngäs, 2008).

3.2. Procedimento

Para a realização da análise cinematográfica foi escolhida a técnica da análise de conteúdo, por se apresentar ser mais adequada aos objetivos apresentados.

A análise de conteúdo é uma metodologia qualitativa e interpretativa, que permite analisar inferências sistemáticas de um conjunto de dados qualitativos como as mensagens dos meios mediáticos, sejam estas, escritas, verbais ou visuais, como é o caso dos filmes (Cole, 1988; Elo & Kyngäs, 2008; Easterberry-Smith, et al., 2015).

O presente estudo abordou a análise de conteúdo numa perspetiva quantitativa e dedutiva, que tinha como principal objetivo organizar numa matriz de codificação, ou seja, em categorias sistemáticas, quantificáveis e previamente estabelecidas, o conteúdo latente, isto é, expressões verbais, e tudo o que tenha que ser interpretado que não está aparente na mensagem, e o conteúdo manifesto, que engloba tudo o que é escrito ou falado, das mensagens presentes

nos filmes (Campos, 2004; Franco, 2005; Brough, 2019; Costa & Amado, 2018; Gonçalves, et al., 2021). Seguindo esta perspectiva quantitativa e dedutiva, os investigadores Elo e Kyngäs (2008), consideram a análise de conteúdo, um processo que engloba diferentes fases: preparação, organização e apresentação, as quais foram meticulosamente seguidas nesta investigação. Numa primeira fase de preparação, o objetivo é identificar a unidade de análise, e decidir-se, se vai apenas analisar o conteúdo manifesto ou também o conteúdo latente da mensagem. Neste caso, para este estudo, pretende-se analisar tanto o conteúdo manifesto como o latente da mensagem presente nos filmes. A segunda fase de organização, destaca-se pelo desenvolvimento de uma matriz de codificação baseada em modelos ou teorias existentes na literatura, e na codificação dos dados segundo as categorias presentes na matriz. Para este estudo, o desenvolvimento da matriz de codificação baseou-se nas dimensões da liderança servidora que foram previamente nomeadas e definidas pelos autores Langhof e Guldenberg (2019) (ver tabela 3). Por fim, a última fase de apresentação, consiste tal como o nome indica, na apresentação dos resultados da análise de conteúdo.

Tabela 3 - Dimensões da Liderança Servidora de acordo com Langhof & Guldenberg (2019)

Empoderamento e desenvolvimento dos seguidores	Atitude pró-ativa e autoconfiante perante os seguidores. Encoraja o desenvolvimento pessoal dos seguidores. Crê no valor intrínseco de cada um, reconhecendo as habilidades e capacidades de cada um.
Humildade	Os líderes admitem ser capazes de beneficiar com os talentos e conhecimentos dos outros. Procuram ativamente as contribuições dos outros.
Autenticidade	Capaz de se expressar verdadeiramente de acordo com os seus sentimentos e pensamentos. Adere a um código moral. Faz o prometido.
Aceitação Interpessoal	Compreende a experiência e sentimentos dos outros. Preocupa-se com os seguidores e aceita-os. Os seguidores sentem-se aceites e livres para cometer erros.
Dar Direção	Garante que as pessoas sabem o que é esperado delas. O trabalho é dinâmico e ajustado às capacidades de cada um. Dá responsabilidade a cada um.
Stewardship	Capacidade para tomar responsabilidade pela organização. Age não só como cuidador, mas também como <i>role model</i> . Ambiente de lealdade e responsabilidade.
Autodeterminação	Capacidade de autonomia no início e regulação das ações, não procura o poder para o próprio ganho.
Desenvolvimento da cognição moral	O líder age com base num raciocínio moral elevado.
Complexidade cognitiva	O líder apresenta uma elevada capacidade cognitiva, sendo capaz de pensar para além do presente, prever consequências de certas ações e raciocinar em situações conflituosas.
Orientação humana	O líder preocupa-se com o bem-estar dos outros. O líder é justo, sensível e sensato.
Distância ao poder	Existe uma baixa distância ao poder, ou seja, existe uma igualdade entre o líder e os seguidores, verificando-se uma relação de reciprocidade entre os mesmos.

A metodologia da análise de conteúdo, foi também escolhida por apresentar certas vantagens, entre elas, o facto de ser, não só, um método sistemático e rigoroso, como também, ser uma abordagem flexível, visto que, permite a introdução de elementos de quantificação, ao organizar os dados segundo uma matriz de codificação.

Para além disso, a metodologia, em questão, permite também replicar as inferências e os resultados observados pela análise de conteúdo, noutros contextos, sendo que se sugere que a matriz de codificação criada para esta investigação possa ser futuramente utilizada para analisar cinematograficamente outros filmes. Também, é necessário ter em consideração, que após o devido preenchimento da matriz de codificação, é possível também analisar os resultados de diferentes modos, por exemplo, é possível analisar os resultados com base nas diferenças e/ou semelhanças entre líderes (Elo & Kyngäs, 2008; Costa & Amado, 2018; Gonçales, et al., 2021).

Tal como mencionado anteriormente, para dar resposta aos objetivos propostos, foram visualizados três filmes. A seleção destes três filmes obedeceu a critérios previamente estabelecidos. Em primeiro lugar, os filmes tinham de se encontrar disponíveis para visualização pelos investigadores envolvidos. Em segundo, os filmes tinham de ser premiados, ou seja, o filme ou a equipa envolvida neste tinham de ser aclamados com pelo menos um prémio, como por exemplo, de melhor ator ou atriz principal, ou melhor diretor, entre outros. Em terceiro, os filmes a selecionar tinham de se basear em histórias verídicas, tinham de apresentar uma orientação para a liderança servidora, e tinham de apresentar, também, um IMDb *score* acima de 7,0. Com base nestes critérios, foi feita uma pesquisa na base de dados da plataforma IMDb (IMDb, 2021), a qual resultou na seleção dos seguintes filmes: Erin Brockovich (Soderbergh, 2000), Coach Carter (Carter, 2005) e Freedom Writers (LaGranese, 2007).

Para a realização desta análise de conteúdo, cada filme foi visto individualmente, por pelo menos um investigador, que possui qualificações académicas na área de psicologia, e foram tiradas diversas notas sobre os comportamentos manifesto e latente dos líderes obedecendo à matriz de codificação previamente criada. Após a visualização individual de cada filme, os resultados foram discutidos em conjunto e todas as notas foram partilhadas entre os investigadores de forma a garantir a confiabilidade dos dados.

Após a realização das análises de conteúdo, vai ser descrita e apresentada informação sobre como os filmes em análise podem ser aplicados no ensino em contexto universitário e de formação, segundo certos objetivos: i) a observação dos filmes; ii) a compreensão dos

constructos presentes nos filmes; iii) a reflexão e compreensão; iv) e o desenvolvimento das competências da liderança servidora.

3.3. Filmes

3.3.1. Erin Brockovich - Trailer: https://www.youtube.com/watch?v=jjqUUxIy_yk
(Worldmovietrailerz, 2022)

O filme “Erin Brockovich” estreado em 2000, relata a história verídica de *Erin Brockovich*, personagem interpretada pela aclamada atriz *Julia Roberts*, uma mãe solteira e desempregada com três filhos, que após um acidente que a deixa com dívidas, a faz procurar e conseguir emprego num escritório de advocacia, na Califórnia. O seu trabalho, ao início, consiste em arquivar processos, contudo, ao descobrir dentro de processos de imóveis exames toxicológicos e outros relatórios médicos dos proprietários desses imóveis, *Erin*, apesar de não ter qualquer tipo de instrução formal ou curso de ensino superior, decide investigar o porquê do sucedido. No decorrer das investigações, *Erin* apercebe-se da existência de problemas de saúde que afligem os diversos moradores na cidade de *Hinkley*, problemas esses que podem dever-se à possível existência de crómio hexavalente na água da cidade, uma substância química que causa efeitos nocivos aos organismos.

Deste modo, e em conjunto com o seu patrão, *Ed Marsy*, *Erin*, apesar de enfrentar preconceitos quanto à sua forma de se vestir e de se comportar, tentam enfrentar e processar a empresa multinacional responsável pela contaminação das águas, PG&E. Para tal, a protagonista mostrando-se autodeterminada a defender os moradores, recolhe as provas substanciais necessárias para o processo, e procura a ajuda dos moradores para fazer frente à corporação.

Apesar de certos percalços que ocorreram no caminho até à justiça, *Erin* e *Ed* ganham o processo contra a empresa *Pacific Gas and Electric Company* (PG&E), obtendo 333 milhões de dólares de indemnização a dividir pelas vítimas da comunidade.

3.3.2. Coach Carter - Trailer: https://www.youtube.com/watch?v=d_GleoanbPE
(Trailers, 2022)

O filme “Coach Carter” lançado em 2005, baseia-se na história verídica do treinador *Ken Carter*, personagem interpretada pelo ator *Samuel L. Jackson*, dono de uma loja de artigos desportivos, que regressa à sua antiga escola, em *Richmond*, uma pequena cidade pobre na Califórnia, para treinar a equipa de basquetebol que está com péssimos resultados desportivos, escola onde outrora foi um excelente jogador de basquetebol, quebrando diversos recordes. Ao longo do filme, o treinador assume uma posição rígida e exigente, implementando diversas regras intransigentes, que têm como objetivo o desenvolvimento dos seus jogadores, não só desportivamente, como academicamente. No início as suas atitudes são vistas como polémicas e controversas, que colocam inclusive em causa a comunidade envolvente, os seus jogadores e o seu lugar enquanto treinador. Contudo, após diversos treinos difíceis e certas superações, a equipa une-se, demonstrando um verdadeiro espírito de equipa, e alcançando as metas estipuladas.

3.3.3. Freedom Writers - Trailer: <https://www.youtube.com/watch?v=miz1V13QWsU>
(Trailers, 2022)

O filme “Freedom Writers” que estreou em 2007, baseia-se numa história verídica, e conta a história da professora *Erin Gruwell*, personagem interpretada pela atriz premiada *Hilary Swank*, que decide iniciar o seu percurso enquanto professora numa escola pública em Long Beach, Califórnia.

Numa época marcada pelo impacto das discriminações sociais e raciais, e violência entre gangues, as escolas começaram a implementar um programa de integração, em que as crianças oriundas de famílias destruídas, e vítimas de discriminação e de gangues, pudessem ter a oportunidade de aprender.

Erin começa o seu percurso enquanto professora, por ensinar uma turma de alunos que fazem parte do programa de integração.

Contudo, apesar de esperançosa, *Erin* rapidamente se apercebe da dificuldade em ensinar aquela turma, em que os alunos não a respeitam e não se respeitam uns aos outros, iniciando lutas e discussões entre grupos raciais.

Porém, apesar dos diversos obstáculos que enfrenta, *Erin* integra novos modos de aprendizagem, de forma a incutir novas noções de tolerância e respeito entre os diferentes grupos raciais dentro da turma.

Embora haja falta de apoio por parte da escola, *Erin* começa a trabalhar fora do horário laboral, para conseguir ter dinheiro para fornecer mais oportunidades de aprendizagem aos seus alunos, como novos livros, visitas de estudo, e cadernos que irão representar os diários de cada um dos seus alunos, e que iriam incluir a experiência pessoal de cada um.

Consequentemente, a implementação dos diferentes métodos de ensino, vai permitir a *Erin* ganhar a confiança e o respeito dos seus alunos, o que leva à construção de um ambiente e relação de completa lealdade e respeito mútuo.

4. Resultados

4.1. Por Filme

4.1.1. Erin Brockovich

Após a realização da análise de conteúdo do filme “Erin Brockovich”, procedeu-se à análise de resultados, que consistiu na análise de frequências dos códigos e organização dos resultados num gráfico, de forma a ser possível analisar a frequência dos comportamentos representativos de cada dimensão em análise, e comparar esses resultados com os dos restantes filmes a serem observados.

Como é possível observar na figura 2, a dimensão de liderança servidora, mais presente ao longo do filme foi a dimensão da autenticidade, seguida das dimensões de complexidade cognitiva e de orientação humana.

Atendendo ao facto de que segundo os investigadores Harter (2002) e Van Dierendonck (2011), a dimensão da autenticidade refere-se à capacidade do líder de expressar verdadeiramente os seus sentimentos e pensamentos, demonstrando honestidade e vulnerabilidade, e agindo de forma consistente segundo um código moral perfeccionado, é possível concluir que esta foi a linha de pensamento que moldou a maioria dos comportamentos que Erin Brockovich demonstrou ao longo do filme, comportamento possível observar a 1h04m36s, em que perante a injustiça que os moradores enfrentam, *Erin* decide fazer frente à empresa culpada, PG&E, admitindo que pode não saber nada sobre a lei, mas que sabe a diferença entre o certo e o errado.

Apesar disso, como mencionado anteriormente, outras dimensões que se demonstraram estar também muito presentes ao longo do filme foram: i) a dimensão da complexidade

cognitiva, que se refere a capacidade do líder de formular pensamentos complexos perante situações conflituosas e prever as consequências; ii) e a dimensão da orientação humana, que diz respeito à capacidade do líder para se preocupar com o bem-estar dos outros, para ser justo, sensível e sensato (Van Dierendonck, 2011). Estas foram dimensões que se demonstraram estar também muito presentes ao longo do filme, como por exemplo, ao minuto 44m10s, em que *Erin*, demonstrando grande complexidade cognitiva, negocia o seu regresso ao escritório de advocacia, ao dar a informação que *Ed Marsly*, o seu patrão, quer, em troca de mais benefícios e um aumento salarial. Ademais, *Erin* demonstra ao longo do filme preocupar-se muito com o bem-estar dos outros, como se evidencia, a 1h01m44s, em que *Erin* decide abrir um processo contra a empresa PG&E, para poder dar uma melhor vida às vítimas.

Em contrapartida, a dimensão que se observou estar menos presente foi a dimensão da distância ao poder, sendo que, quanto às dimensões de *stewardship* e de dar direção, não foi possível observar ao longo do filme nenhum dos comportamentos representativos dessas dimensões.

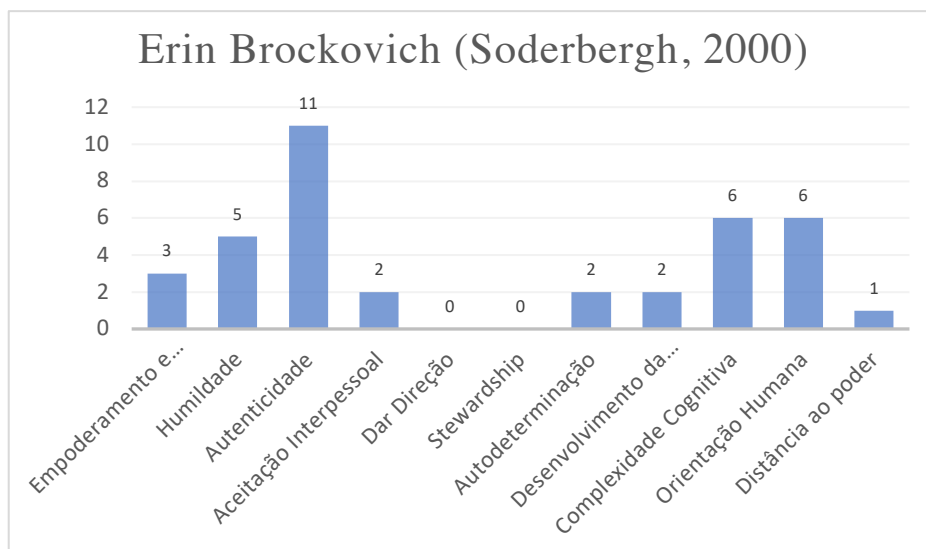


Figura 2 - Gráfico da frequência de comportamentos nas dimensões da liderança servidora observadas no filme "Erin Brockovich"

4.1.2. Coach Carter

A análise de conteúdo realizada após a visualização do filme "Coach Carter", permitiu a organização dos seus resultados num gráfico, que permite a leitura da frequência dos

comportamentos característicos de cada dimensão e a sua comparação com os restantes filmes em análise.

Como se observa na figura 3, é possível constatar que a dimensão de liderança servidora, que esteve mais presente foi a dimensão da autenticidade, seguida das dimensões de empoderamento e desenvolvimento dos seguidores e a de dar direção, que apresentam a mesma frequência.

Considerando, tal como foi mencionado anteriormente, que os investigadores Harter (2002) e Van Dierendonck (2011), assumem que a dimensão da autenticidade se refere à capacidade de o líder servidor expressar honesta e verdadeiramente os seus pensamentos e sentimentos, de acordo com um código moral, foi possível observar ao longo do filme esses comportamentos com grande frequência, como por exemplo, em 1h24m25s, em que o treinador Carter após encerrar o ginásio, diz aos seus jogadores o porquê de ter tomado tal decisão, demonstrando grande preocupação pelo seu estudo académico.

Outras dimensões que demonstraram estar também muito presentes ao longo do filme foram: i) o empoderamento e desenvolvimento dos seguidores, que se traduz na capacidade de um líder ter uma atitude pró-ativa e confiante perante os seus seguidores, encorajando-os a tomar as suas decisões; ii) e a dimensão de dar uma direção, que tal como nome indica, baseia-se na capacidade de um líder dar uma direção aos seus seguidores, inculcando neles responsabilidade sobre a tarefa (Laub, 1999; Van Dierendonck, 2011). Como se observa no gráfico estas foram dimensões que se apresentaram com grande frequência, como por exemplo: em 46m52s, em que o treinador procura empoderar os seus jogadores, encorajando-os a serem humildes, e a terem respeito pelos seus adversários; e em 10m45s, em que o treinador *Carter* procurando inculcar em cada um dos jogadores um sentido de responsabilidade e respeito pelo jogo e pelos outros, atribui um contrato a cada um, que obriga o seu cumprimento, se não ficam fora da equipa de basquetebol.

Por outro lado, as dimensões que se observaram com pouca ou quase nenhuma frequência foram as dimensões de humildade, e a dimensão de complexidade cognitiva.

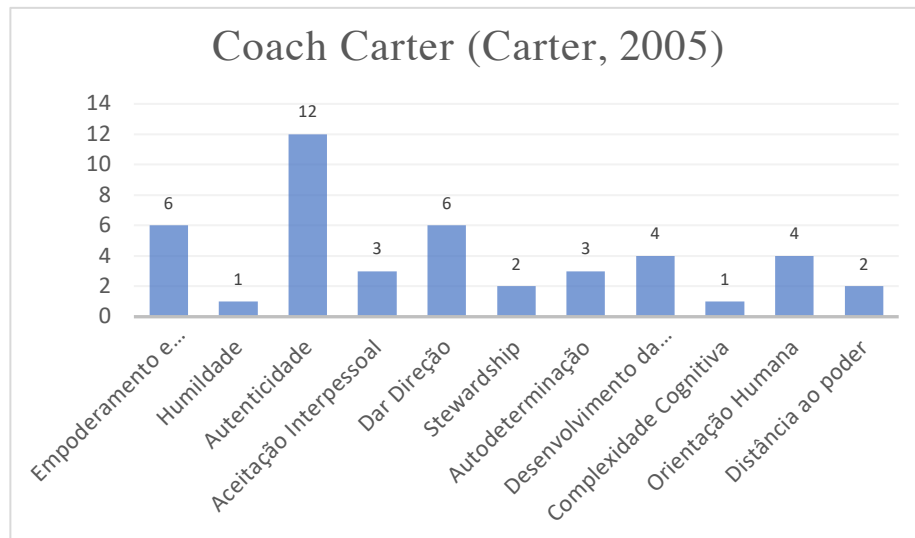


Figura 3 - Gráfico da frequência de comportamentos nas dimensões da liderança servidora observadas no filme "Coach Carter"

4.1.3. Freedom Writers

A conclusão da análise de conteúdo realizada ao filme “Freedom Writers” permitiu a organização dos resultados num gráfico, passível de leitura analítica e comparativa, com os restantes filmes em observação.

A figura 4 permite concluir que a dimensão de liderança servidora que se demonstrou estar mais presente foi a dimensão da autenticidade, seguida da dimensão da complexidade cognitiva.

Tendo em consideração, os estudos de Harter (2002) e de Van Dierendonck (2011) sobre as dimensões da liderança servidora, mais especificamente da dimensão da autenticidade, é possível inferir que esta dimensão se refere à capacidade de um líder servidor expressar verdadeira e honestamente os seus sentimentos e pensamentos, com base num código moral percecionado. Como referido anteriormente, esta foi a dimensão que esteve mais presente ao longo do filme, tal como em 40m00s, em que *Erin* seguindo um código moral fortemente enraizado na igualdade de direitos, decidiu arranjar-lhes os livros necessários de forma a dar uma melhor educação aos seus alunos.

Para além disso, outra dimensão que se verificou com grande frequência foi a dimensão da complexidade cognitiva, que se refere à elevada capacidade cognitiva do líder na formulação de pensamentos, e resolução de conflitos, algo que se verificou em 21m04s, em que *Erin*, perante uma situação conflituosa entre os alunos, a professora assume uma posição mais

autoritária e organiza a sala de aula de outra forma, para poder melhorar a relação entre os diferentes grupos formados, e diminuir os conflitos (Van Dierendonck, 2011).

Em contrapartida, ao longo do filme, as dimensões que se apresentaram com pouca ou nenhuma frequência foram as dimensões de dar direção, a de *stewardship*, a de autodeterminação, a de desenvolvimento da cognição moral e a de orientação humana.

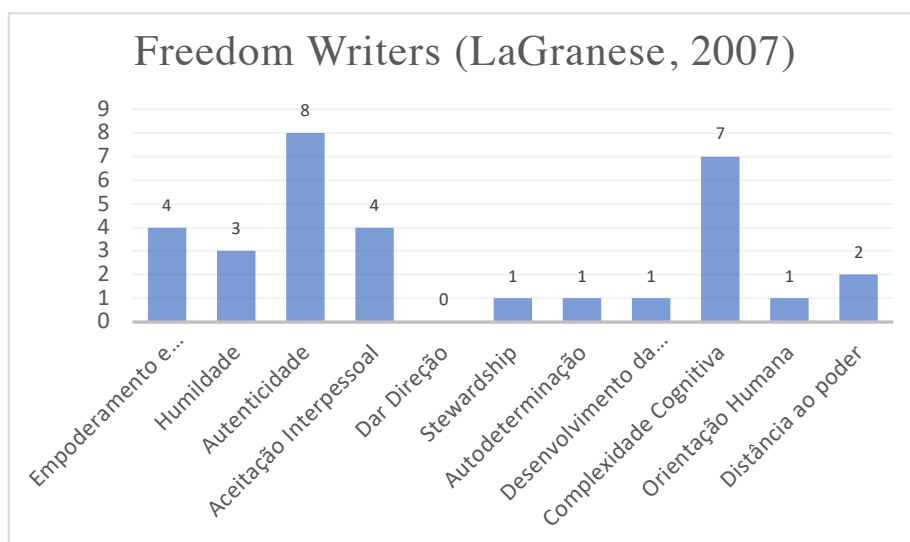


Figura 4 - Gráfico da frequência de comportamentos nas dimensões da liderança servidora observadas no filme "Freedom Writers"

4.2. Análise Integrada

4.2.1. Análise dos três filmes

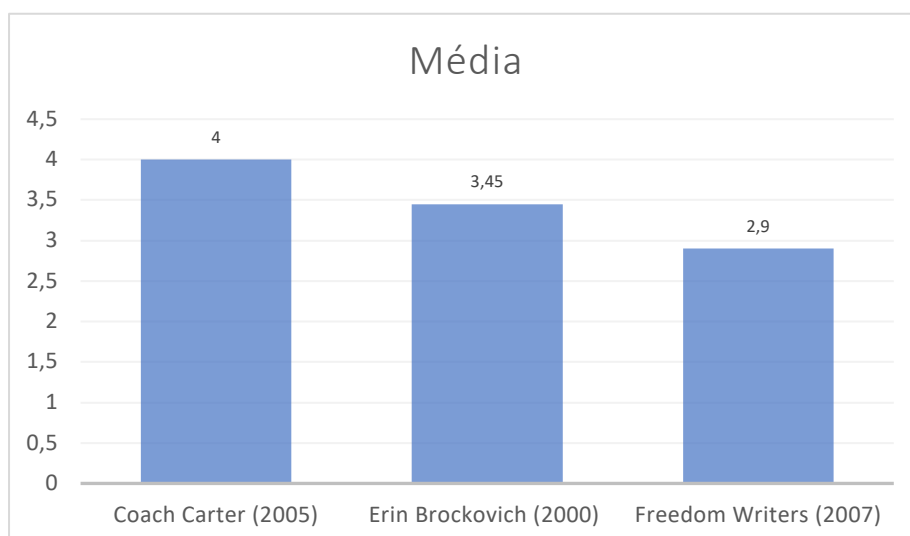


Figura 5 - Gráfico das médias dos filmes

Atendendo à comparação realizada da frequência de comportamentos entre os três filmes, presente na figura 5, é possível constatar que apesar de o filme de “Erin Brockovich” ter apresentando uma média muito próxima de 3,45, o filme que apresentou um maior número de comportamentos representativos da liderança servidora foi o filme “Coach Carter”, com uma média de 4. É assim possível aferir que estes dois filmes partilham várias dimensões em comum, contudo, o líder que ao longo dos filmes demonstrou mais competências e comportamentos de liderança servidora foi o treinador *Carter*.

4.2.2. Por dimensão

Realizadas as análises de conteúdo aos três filmes e após a análise dos seus resultados, pretendeu-se também analisar as médias por dimensões nos três filmes (figura 7), e comparar os resultados por dimensão de liderança servidora (figura 6), de modo a perceber qual foi o filme que demonstrou com mais frequência os comportamentos característicos de cada dimensão.

Atendendo à figura 7, é possível averiguar que a dimensão da liderança servidora que esteve mais presente ao longo dos três filmes, foi a dimensão da autenticidade, apresentando uma média 10,33. Sendo que, tal como se observa na figura 6, o filme que demonstrou em maior frequência os comportamentos representativos da dimensão, foi o filme “Coach Carter”. Estes comportamentos, segundo Harter (2002) e Van Dierendonck (2011), referem-se principalmente à capacidade de o líder expressar verdadeiramente os sentimentos e pensamentos que ocupam a sua mente, demonstrando honestidade e vulnerabilidade, o que se verifica, particularmente, em 1h24m25s, momento em que o treinador admite o que pretende ao encerrar ginásio, referindo que quer que os seus jogadores tenham um futuro académico.

Seguidamente, outra dimensão que esteve também muito presente foi a complexidade cognitiva, com uma média de 4,67. O filme que apresentou um maior número de comportamentos representativos dessa dimensão foi o filme “Freedom Writers”. A dimensão de complexidade cognitiva, segundo o autor Van Dierendonck (2011), refere-se à elevada capacidade cognitiva do líder na formulação de pensamentos, e na capacidade de prever as consequências de certas ações em situações conflituosas, e agir conforme o sucedido, o que se verifica principalmente em 57m00s, em que Erin perante uma situação conflituosa com a chefe de departamento da escola, decide ir falar diretamente com alguém com poder, para conseguir resolver a situação, e ganhar mais benefícios e apoio para os seus alunos.

A dimensão de empoderamento e desenvolvimento de seguidores esteve também muito presente ao longo dos filmes, apresentando uma média de 4,33, sendo que, o filme que demonstrou um maior número de comportamentos característicos da dimensão, foi o filme “Coach Carter”. Tendo em conta que esta dimensão, de acordo com Laub (1999) e Van Dierendonck (2011), refere-se à capacidade de o líder apresentar uma atitude pró-ativa e confiante perante os seus seguidores, encorajando o desenvolvimento pessoal dos mesmos, comportamento este que se verificou em grande parte do filme, especialmente em 46m52s, em que o treinador, perante várias vitórias consecutivas, encoraja os seus jogadores a serem humildes, e a terem respeito pelos seus adversários.

Quanto à dimensão de orientação humana, a sua presença ao longo dos filmes, caracteriza-se com uma média de 3,67. Para além disso, foi o filme “Erin Brockovich” que demonstrou mais comportamentos característicos dessa dimensão. Esta dimensão refere-se à capacidade de o líder se preocupar com os outros, ser justo, sensível e sensato, algo que se verifica especialmente no minuto 1h19m55s, em que ao saber da condição de saúde de uma das moradoras, Erin demonstra uma postura sensível e sensata, procurando confortar a moradora, Donna (Van Dierendonck, 2011).

A dimensão de humildade, como é possível observar na figura 7, apresenta uma média de 3. Sendo que o filme que demonstrou mais comportamentos característicos dessa dimensão, foi o filme “Erin Brockovich”. Considerando, que esta dimensão se traduz na capacidade de o líder procurar de forma ativa a contribuição e ajuda dos outros, este foi um comportamento que se verificou com maior regularidade no filme de “Erin Brockovich”, principalmente em 31m33s, momento em que Erin procura a contribuição de um professor da faculdade de UCLA, para ser capaz de compreender a fundo o caso em investigação (Greenleaf, 1996; Van Dierendonck, 2011).

Considerando os resultados representados na figura 6 e 7, é possível aferir que a dimensão de aceitação interpessoal, apresentou uma média 3, e que o filme que demonstrou com maior frequência os comportamentos representativos dessa dimensão foi o filme “Freedom Writers”. Esta dimensão descreve-se como a capacidade de aceitar os outros na sua plenitude, compreender os sentimentos dos outros e as suas experiências, algo que se demonstrou estar especialmente presente em 1h51m26s, em que Erin é tratada por "Ma" por um dos alunos, demonstrando existir um ambiente de total respeito e aceitação entre a professora e os seus alunos (Van Dierendonck, 2011).

Quanto à dimensão de desenvolvimento da cognição moral, esta apresenta uma média de 2,33, e o filme que apresentou um maior número de comportamentos representativos dessa dimensão foi o filme “Coach Carter”. Esta dimensão traduz-se na capacidade de um líder nas suas interações sociais, agir de acordo com um raciocínio moral elevado, o que se verifica sobretudo em 10m26s, em que o treinador Carter seguindo uma conduta moral elevada de respeito trata os seus jogadores por senhores, e exige que o tratem também com o mesmo nível de respeito (Van Dierendonck, 2011).

Em seguida, as dimensões de dar direção e de autodeterminação apresentaram médias semelhantes, de 2, e o filme que demonstrou em maior número, os comportamentos característicos destas dimensões foi o filme “Coach Carter”. A dimensão de dar direção, de acordo com Van Dierendonck (2011) refere-se à capacidade de o líder dar uma direção sobre a tarefa, garantindo um ambiente dinâmico e ajustado às habilidades e necessidades dos seus seguidores, e, inculcando-lhes um certo grau de responsabilidade sobre a tarefa, o que se verifica sobretudo em 1h05m42s, em que o treinador Carter, durante um jogo, distribui funções e jogadas pelos jogadores. Por outro lado, a dimensão da autodeterminação refere-se à capacidade de autonomia do líder no início e na regulação das suas próprias ações, comportamento que se verifica essencialmente em 56m01s, em que Carter revela à diretora da escola que quer que os seus jogadores tenham a oportunidade de ir para a faculdade, e que não está na escola como treinador só para vencer jogos de basquetebol (Van Dierendonck, 2011).

Em contrapartida, as dimensões que demonstraram estar menos presentes ao longo dos três filmes, foram a dimensão de distância ao poder, com uma média 1,67 e a dimensão de Stewardship, com uma média de 1. Quanto à dimensão da distância ao poder, os filmes “Coach Carter” e “Freedom Writers”, foram o que demonstraram o maior e o mesmo número de comportamentos representativos da dimensão em análise. Segundo Van Dierendonck (2011), esta dimensão caracteriza-se pela existência de uma relação recíproca entre líder e seguidores, focada no crescimento pessoal, existindo, por isso, um ambiente de igualdade entre líder e servidor. No filme “Coach Carter”, estes comportamentos verificam-se em 1h47m00s, em que os jogadores demonstraram gratidão pelos atos do treinador, e por sua vez, o treinador sente-se contente pelos seus jogadores estarem a ser responsáveis e por se preocuparem com os seus futuros académicos. Em contrapartida, no filme “Freedom Writers” os comportamentos representativos da dimensão de distância ao poder, verificaram-se principalmente em 1h36m57s, em que alunos se sentem completamente aceites pela professora, demonstrando grande gratidão por tudo o que a professora fez, e por sua vez, a professora demonstra estar

também muito grata pelos seus alunos, pois foi com eles que evoluiu enquanto professora e pessoa. Por outro lado, no que toca à dimensão de *stewardship*, o filme “Coach Carter”, foi o filme que demonstrou com maior frequência os comportamentos característicos da dimensão. Esta dimensão refere-se, segundo Van Dierendonck (2011), à capacidade de assumir a responsabilidade sobre a tarefa e a organização, formando um ambiente de lealdade e responsabilidade, o que se verifica principalmente em 42m00s, em que num momento de grande lealdade e responsabilidade, os jogadores se unem e decidem fazer as restantes tarefas de um outro membro.

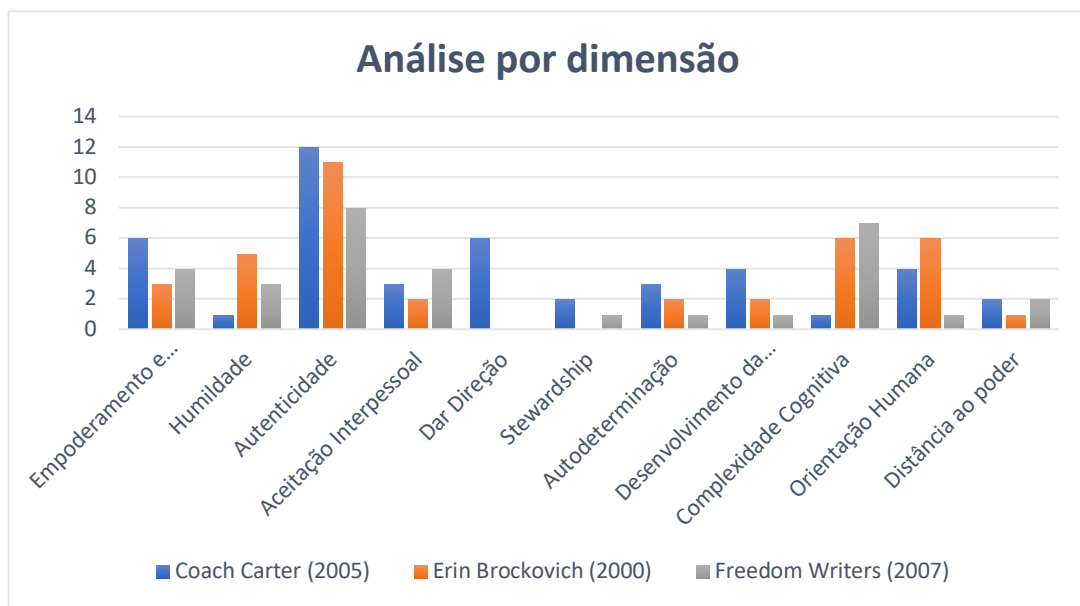


Figura 6 - Gráfico da frequência de comportamentos nas dimensões da liderança servidora observadas nos três filmes

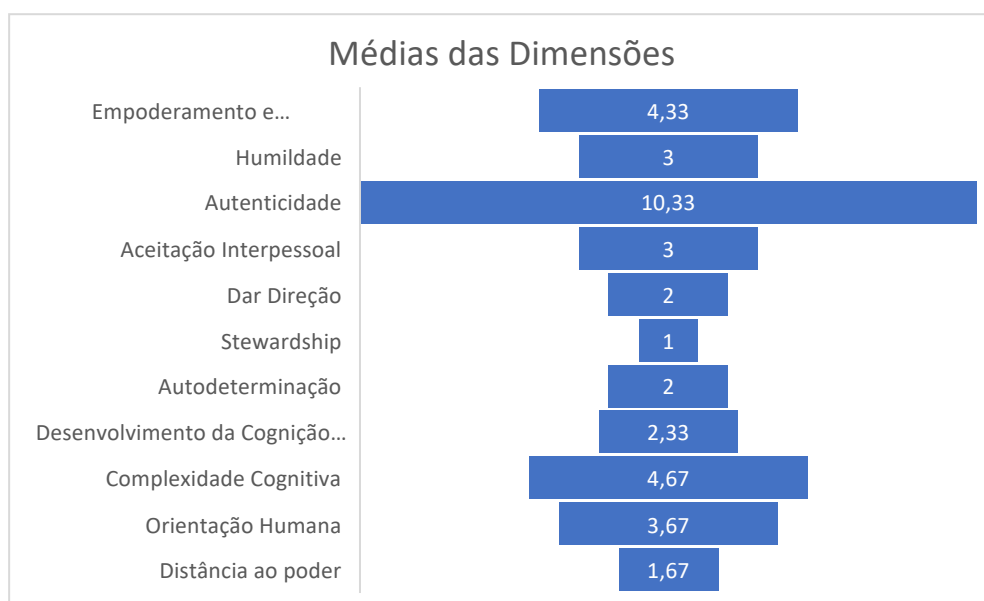


Figura 7 - Gráfico das médias das dimensões da Liderança Servidora

5. Exercícios Formativos

Considerando os resultados obtidos anteriormente, e dando resposta aos objetivos propostos que conduzem este estudo, surgem os seguintes exercícios formativos, que têm como missão demonstrar como os artefactos populares, ou seja, os filmes, podem ser as ferramentas eficazes para o ensino e desenvolvimento de competências de liderança servidora.

Os outputs formativos a seguir apresentados, recorrem ao uso de cenas que refletem a análise cinematográfica realizada anteriormente, e apresentam-se apenas como meras sugestões dos possíveis usos dos filmes anteriormente analisados para o ensino e desenvolvimento das competências de liderança servidora.

5.1. Exercício Formativo 1

Objetivo Geral: Clarificar e dar a conhecer o significado das dimensões da Liderança Servidora, tendo como base os filmes *Coach Carter*, *Erin Brockovich* e *Freedom Writers*.

Enunciado: O grupo divide-se em subgrupos. O exercício começa com a apresentação de uma breve definição de cada dimensão da liderança servidora. De seguida, os subgrupos visualizam as cenas dos filmes tendo que fazer o match entre cada cena e a respetiva dimensão da liderança servidora, justificando as suas respostas. Todos os grupos apresentam e verificam se acertaram. No final o formador/docente explica o significado de cada dimensão e corrige o exercício.

Dicas para docente/formador: identificar uma cena por dimensão (de preferência as dimensões que apresentaram maior resultado). Dar a conhecer antes da visualização das cenas as dimensões que os grupos têm de identificar.

Tabela 4 - Cenas das dimensões de Liderança Servidora que apresentaram maior resultado em geral

Cena	Dimensão	Definição da dimensão
<i>Coach Carter – 51m02s</i>	Empoderamento e desenvolvimento dos seguidores	Atitude pró-ativa e autoconfiante perante os seguidores. Encoraja o desenvolvimento pessoal dos seguidores. Crê no valor intrínseco de cada um, reconhecendo as habilidades e capacidades de cada um.
<i>Erin Brockovich – 1h04m36s</i>	Humildade	Os líderes admitem ser capazes de beneficiar com os talentos e conhecimentos dos outros. Procuram ativamente as contribuições dos outros.
<i>Coach Carter – 1h24m25s</i>	Autenticidade	Capaz de se expressar verdadeiramente de acordo com os seus sentimentos e pensamentos. Adere a um código moral. Faz o prometido.
<i>Freedom Writers – 1h51m26s</i>	Aceitação interpessoal	Compreende a experiência e sentimentos dos outros. Preocupa-se com os seguidores e aceita-os. Os seguidores sentem-se aceites e livres para cometer erros.
<i>Coach Carter – 10m45s</i>	Dar direção	Garante que as pessoas sabem o que é esperado delas. O trabalho é dinâmico e ajustado às capacidades de cada um. Dá responsabilidade a cada um.
<i>Coach Carter – 1h46m00s</i>	<i>Stewardship</i>	Capacidade para tomar responsabilidade pela organização. Age não só como cuidador, mas também como <i>role model</i> . Ambiente de lealdade e responsabilidade.
<i>Coach Carter – 40m03s</i>	Autodeterminação	Capacidade de autonomia no início e regulação das ações, não procura o poder para o próprio ganho.
<i>Coach Carter – 1h25m23s</i>	Desenvolvimento da cognição moral	O líder age com base num raciocínio moral elevado.
<i>Freedom Writers – 57m00s</i>	Complexidade cognitiva	O líder apresenta uma elevada capacidade cognitiva, sendo capaz de pensar para além do presente, prever consequências de certas ações e raciocinar em situações conflituosas.
<i>Erin Brockovich – 1h01m44s</i>	Orientação humana	O líder preocupa-se com o bem-estar dos outros. O líder é justo, sensível e sensato.
<i>Freedom Writers – 1h36m57s</i>	Distância ao poder	Existe uma baixa distância ao poder, ou seja, existe uma igualdade entre o líder e os seguidores, verificando-se uma relação de reciprocidade entre os mesmos.

5.2. Exercício Formativo 2

Objetivo Geral: Compreender quais são as características que um líder precisa de possuir para ser um líder servidor, com base no filme *Coach Carter*.

Enunciado: Visualizar todas as cenas sem explicação inicial. O grupo vai visualizar as cenas sem saber quais são as dimensões da liderança servidora. Depois o grupo é dividido em subgrupos e em discussão têm que construir um gráfico das competências/caraterísticas do líder, com base nas cenas visualizadas. Os grupos apresentam os seus gráficos das competências/caraterísticas do líder, justificando cada caraterística/personalidade escolhida. No final, o docente/formador diz quais são as caraterísticas/dimensões que se observam em cada cena, explicando-as e fazendo conexão com as respostas dadas pelo grupo.

Dicas para docente/formador: identificar uma cena para cada dimensão da liderança servidora referente ao filme *Coach Carter*. Após a visualização das cenas, dizer ao grupo que cada cena corresponde a uma caraterística/dimensão do líder, referindo qual o número máximo de caraterísticas (11). Para a formulação do gráfico de competências/caraterísticas, fornecer a cada subgrupo uma teia, como a que se encontra representada na figura 8.

Tabela 5 - Cenas das dimensões de Liderança Servidora observadas no filme *Coach Carter*

Cena	Dimensão	Definição da dimensão
Coach Carter – 51m02s	Empoderamento e desenvolvimento dos seguidores	Atitude pró-ativa e autoconfiante perante os seguidores. Encoraja o desenvolvimento pessoal dos seguidores. Crê no valor intrínseco de cada um, reconhecendo as habilidades e capacidades de cada um.
Coach Carter – 1h27m30s	Humildade	Os líderes admitem ser capazes de beneficiar com os talentos e conhecimentos dos outros. Procuram ativamente as contribuições dos outros.
Coach Carter – 1h24m25s	Autenticidade	Capaz de se expressar verdadeiramente de acordo com os seus sentimentos e pensamentos. Adere a um código moral. Faz o prometido.
Coach Carter – 59m00s	Aceitação interpessoal	Compreende a experiência e sentimentos dos outros. Preocupa-se com os seguidores e aceita-os. Os seguidores sentem-se aceites e livres para cometer erros.
Coach Carter – 10m45s	Dar direção	Garante que as pessoas sabem o que é esperado delas. O trabalho é dinâmico e ajustado às capacidades de cada um. Dá responsabilidade a cada um.
Coach Carter – 1h46m00s	<i>Stewardship</i>	Capacidade para tomar responsabilidade pela organização. Age não só como cuidador, mas também como <i>role model</i> . Ambiente de lealdade e responsabilidade.
Coach Carter – 40m03s	Autodeterminação	Capacidade de autonomia no início e regulação das ações, não procura o poder para o próprio ganho.
Coach Carter – 1h25m23s	Desenvolvimento da cognição moral	O líder age com base num raciocínio moral elevado.
Coach Carter – 25m15s	Complexidade cognitiva	O líder apresenta uma elevada capacidade cognitiva, sendo capaz de pensar para além do presente, prever consequências de certas ações e raciocinar em situações conflituosas.
Coach Carter – 48m27s	Orientação humana	O líder preocupa-se com o bem-estar dos outros. O líder é justo, sensível e sensato.
Coach Carter – 1h47m00s	Distância ao poder	Existe uma baixa distância ao poder, ou seja, existe uma igualdade entre o líder e os seguidores, verificando-se uma relação de reciprocidade entre os mesmos.

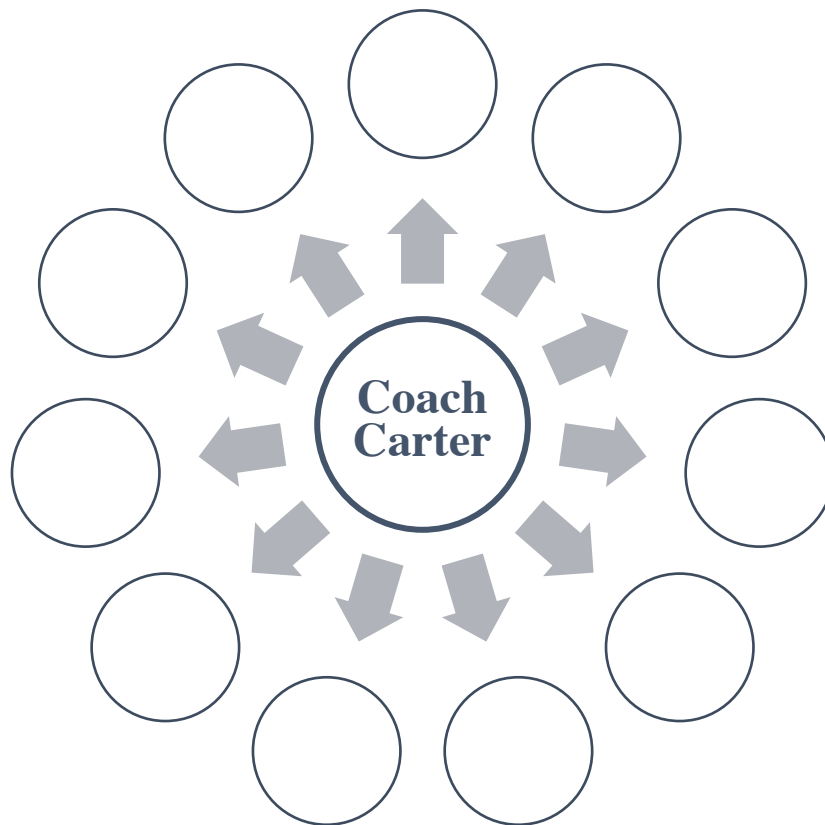


Figura 8 - Gráfico das características e personalidade do líder (Coach Carter)

5.3. Exercício Formativo 3

Objetivo Geral: Dar a conhecer algumas dimensões da liderança servidora e permitir a reflexão sobre o seu impacto na vida organizacional dos líderes e seguidores, com base no filme *Freedom Writers*.

Enunciado: Visualizar apenas as cenas escolhidas sem explicação inicial. O grupo vai visualizar as cenas sem saber quais são as dimensões da liderança servidora. Depois o grupo é dividido em subgrupos e tem de realizar um *roleplay* de uma situação que ocorreu nas suas vidas pessoais e que representa a característica/dimensão que se encontra demonstrada nas cenas. Os grupos apresentam todos os seus *roleplays*. No final o docente/formador explica o que se observa em cada cena segundo as dimensões da liderança servidora e faz a conexão com os *roleplays* que os grupos apresentaram.

Dicas para docente/formador: identificar uma cena nas dimensões que apresentaram maior resultado no filme de *Freedom Writers*.

Tabela 6 - Cenas das dimensões de Liderança Servidora que apresentaram maior resultado no filme *Freedom Writers*

Cena	Dimensão	Definição da dimensão	Descrição da cena
Freedom Writers – 1h52m00s	Autenticidade	Capaz de se expressar verdadeiramente de acordo com os seus sentimentos e pensamentos. Adere a um código moral. Faz o prometido.	Erin expressa os seus verdadeiros sentimentos em relação à impossibilidade de ensinar os seus alunos no ano seguinte
Freedom Writers - 57m00s	Complexidade cognitiva	O líder apresenta uma elevada capacidade cognitiva, sendo capaz de pensar para além do presente, prever consequências de certas ações e raciocinar em situações conflituosas.	Perante uma situação conflituosa com a chefe de departamento, Erin vai ter diretamente com alguém de poder para conseguir resolver a situação, e ganhar mais benefícios e apoios para os alunos

5.4. Exercício Formativo 4

Objetivo Geral: Dar a conhecer algumas dimensões da liderança servidora e permitir a reflexão sobre o seu impacto nos seguidores e na sua vida organizacional, com base no filme *Erin Brockovich*.

Enunciado: Dar ao grupo o contexto inicial da situação que o formador/docente identifica nas cenas escolhidas. Depois dividir o grupo em subgrupos e pedir-lhes para simular como resolveriam e como iriam agir em cada situação. Os grupos apresentam todos as suas simulações. No final o docente/formador mostra as cenas, fazendo conexão com as dimensões de liderança servidora, e discute com os subgrupos se concordam ou não com o que observaram.

Dicas para docente/formador: identificar uma cena nas dimensões que apresentaram maior resultado no filme de *Erin Brockovich*.

Tabela 7 - Cenas das dimensões de Liderança Servidora que apresentaram maior resultado no filme *Erin Brockovich*

Cena	Dimensão	Definição da dimensão	Caraterização da cena
Erin Brockovich – 1h04m36s	Autenticidade	Capaz de se expressar verdadeiramente de acordo com os seus sentimentos e pensamentos. Adere a um código moral. Faz o prometido.	Durante uma conversa com o seu patrão, Erin quer processar a corporação PG&E, responsável pelos problemas de saúde, admitindo não saber nada sobre lei, mas que sabe a diferença entre o certo e o errado.
Erin Brockovich -59m00s	Complexidade cognitiva	O líder apresenta uma elevada capacidade cognitiva, sendo capaz de pensar para além do presente, prever consequências de certas ações e raciocinar em situações conflituosas.	Para tentar obter as assinaturas dos habitantes, Erin conversa com honestidade e sinceridade convencendo os moradores a assinarem os contratos.
Erin Brockovich – 1h22m29s	Orientação humana	O líder preocupa-se com o bem-estar dos outros. O líder é justo, sensível e sensato.	Erin preocupada com o bem-estar e saúde dos moradores decide confrontar os advogados da corporação PG&E, que é responsável pelos problemas de saúde dos moradores.

6. Discussão

No desenvolvimento do estudo, foram analisados três filmes, com o objetivo de, numa primeira instância, observar como a liderança servidora se encontra representada no meio cinematográfico. De forma, a que em segunda instância, seja possível explorar como estes recursos, podem ser utilizados como ferramentas pedagógicas no ensino e desenvolvimento de competências de liderança servidora.

De modo a dar resposta aos objetivos de investigação propostos, procedeu-se a uma análise qualitativa cinematográfica com recurso a uma análise de conteúdo com base em categorias previamente estabelecidas, neste caso, as dimensões da liderança servidora estabelecidas por Langhof e Guldenberg (2019).

Tal como os resultados anteriormente demonstraram, os líderes apesar de deixarem a autenticidade guiar grande parte dos seus comportamentos, divergem entre si em certos aspetos, isto é, cada líder demonstrou ter uma missão diferente, que moldou os seus pensamentos e ações perante os seguidores.

O treinador *Carter*, do filme de mesmo nome, apesar de exprimir grande respeito e autenticidade nas suas ações, assumiu, ao longo do filme, o papel de *role model*, em que tinha como objetivo principal, ser um exemplo, e direcionar os seus seguidores para caminhos melhores, encorajando-os a tomar as melhores decisões para cada um.

Por outro lado, *Erin Brockovich*, de filme de mesmo nome, assumiu com grande autenticidade um papel de cuidadora e protetora dos seus seguidores, estando mais focada no bem-estar e nos direitos dos seus seguidores, procurando sempre defender os seus direitos a favor da saúde dos mesmos.

Quanto a *Erin Gruwell*, do filme “Freedom Writers”, apesar de também se apresentar como uma pessoa autêntica, assumiu ao longo do filme um papel de defensora dos direitos de educação dos seus seguidores, estando mais focada em defender os direitos de igualdade e educação dos seus alunos, para estes poderem ter um futuro melhor.

De uma forma geral, tal como se concluiu anteriormente, a autenticidade foi uma das características que se verificou estar presente com grande frequência na maioria dos comportamentos e pensamentos dos líderes. Torna-se importante compreender se a autenticidade é um fator imprescindível que todos os líderes servidores necessitam de possuir, e que eventuais relações existem com o modelo de liderança autêntica proposto por Luthans e colaboradores (2003), que consideram que um líder autêntico é aquele que expressa os seus verdadeiros sentimentos e pensamentos e age de acordo com os seus valores e crenças, interagindo com os seguidores de forma honesta, consistente e transparente (Avolio, et al., 2004; Lohrey, 2015; Yukl & Tracey, 1992).

Quanto à comparação da liderança autêntica e liderança servidora, Lohrey (2015) refere que ambas as teorias de liderança partilham a mesma honesta e autêntica expressão de sentimentos e pensamentos, e a necessidade de ajudar os seguidores a ter sucesso. Contudo a liderança servidora, parece distinguir-se da autêntica, ao focar-se também no empoderamento e bem-estar dos seguidores, e de ter como principal missão colocar as necessidades dos seguidores em primeiro lugar (Harter, 2002). Ou seja, a liderança servidora acaba por ser fundamentalmente uma apropriação da liderança autêntica e expansão para além da mesma (Lohrey, 2015; Van Dierendonck, 2011). De forma a verificar empiricamente as relações existentes entre os dois modelos teóricos, foi realizada uma pesquisa na plataforma *Web of Science*, da qual foi possível

observar, um crescente interesse empírico, por estes dois constructos ao longo dos últimos anos (ver Anexo I). Estes estudos acrescentam informação à anteriormente apresentada, referindo que ambos os constructos de liderança, representam formas de liderança positiva que enfatizam os comportamentos éticos e morais dos líderes, e ambos desenvolvem relações harmoniosas e autênticas entre líderes e seguidores ao promoverem o autodesenvolvimento dos seguidores. Diversos estudos consideram que a liderança autêntica e a liderança servidora ostentam ter um impacto positivo e indireto em diversas variáveis como o compromisso organizacional, a performance no trabalho, entre outros (Greenleaf, 1977; Luthans & Avolio, 2003; Jensen & Luthans, 2006; Sendjaya, et al., 2008; Van Dierendonck, 2011; Hoch, et al., 2018; Ling, et al., 2017).

Para além disso, devido ao facto de que os outros grandes focos da liderança servidora, ao longo dos três filmes, para além da autenticidade, foram o bem-estar e a performance, torna-se necessário averiguar a relação existente entre a liderança servidora e esses *outputs*. Greenleaf (1977), refere que, apesar da liderança servidora dar muita importância às necessidades dos seguidores, o sucesso organizacional e da equipa é atingido ao satisfazer as necessidades dos mesmos, pelo que, ao se comportarem de forma servidora, os líderes vão influenciar positivamente tanto o bem-estar como a performance, dos seguidores, da empresa e da equipa (Lohrey, 2015). Apesar dos investigadores Van Dierendonck e Nutijen (2011) afirmarem que se verifica a presença de uma relação positiva entre a liderança servidora e o bem-estar e performance, estes revelam que não foi possível fornecer dados, quanto à validade preditiva da liderança servidora e das suas dimensões quanto a estes constructos. Contudo, foi feita uma pesquisa na plataforma *Web of Science*, para averiguar tal afirmação, e foram encontrados resultados que suportam o aumento gradual observado do interesse empírico nas relações da liderança servidora com os constructos em análise, o bem-estar e a performance (ver Anexos II e III). Quanto à eventual relação entre a liderança servidora e o bem-estar, os investigadores Parris e Peachey (2013), de forma a explorar na íntegra a teoria da liderança servidora, os seus mecanismos, consequências e impactos, realizaram uma revisão de literatura sistemática, da qual foi possível averiguar, que de acordo com os estudos empíricos analisados, a liderança servidora apresenta um efeito positivo e significativo no bem-estar dos seguidores, ao potenciar o compromisso organizacional e a criação de um clima laboral positivo, o que por sua vez também aumenta a satisfação no trabalho e diminui a intenção de turnover. Por outro lado, quanto à possibilidade da existência de uma relação entre a liderança servidora e a performance, os investigadores Parris e Peachey (2013) recorrendo à metodologia da revisão de literatura sistemática, verificaram que uma organização que baseia os seus comportamentos de liderança

na teoria da liderança servidora, influencia positivamente e significativamente a confiança dos seguidores na organização e no líder, a eficácia do líder e da equipa, e os comportamentos de cidadania organizacional, isto é, os comportamentos altruísticos e pró-sociais, o que por sua vez tem um impacto positivo na performance organizacional e na performance do colaborador (Hu and Liden 2011; Walumbwa et al. 2010; Liden, et al., 2014).

Em contrapartida, após a visualização e análise cinematográfica, não foi possível observar a presença de algumas dimensões em certos filmes. Mais especificamente, não se verificaram comportamentos representativos das dimensões dar direção e *stewardship* no filme “Erin Brockovich”, e a da dimensão dar direção no filme “Freedom Writers”. Por um lado, tendo em conta que os filmes enquanto meio de comunicação não transmitem a informação com o objetivo de informar o espetador, mas sim com o objetivo de entreter, é possível assumir que a ausência dos comportamentos característicos dessas dimensões, pode dever-se à escolha dos realizadores e diretores dos filmes de tentar corresponder às expectativas do público acerca das personagens e enredo, pelo que, é plausível considerar que a necessidade por parte dos atores e diretores dos filmes de se conectarem com os espetadores, dificultaram a expressão real e completa de liderança servidora. Por outro lado, tendo em conta os papéis que os protagonistas assumem perante os seguidores, é possível assumir que a ausência dos comportamentos em questão se deve ao facto de estes, não alinharem com o perfil que os líderes assumem. Mais especificamente, considerando que *Erin Brockovich* assume um papel de protetora e cuidadora e *Erin Gruwell* um papel de defensora, como foi estabelecido anteriormente, reconhece-se que os comportamentos das dimensões de dar direção e *stewardship* são característicos de uma faceta de *role model*, não encaixando, por isso, nos perfis dos líderes em análise, pelo que não se observou a presença desses comportamentos nos filmes dos respetivos líderes.

Ademais, e tendo em conta o segundo objetivo do presente estudo, por intermédio das análises cinematográficas realizadas foi possível criar exemplos de exercícios formativos que têm por base os filmes observados, com o objetivo de dar a conhecer a liderança servidora e desenvolver as suas competências subjacentes de liderança. Foram então, criados 4 *outputs* formativos, sendo que três deles correspondem a cada um dos filmes analisados, e o quarto é transversal aos três filmes analisados. Em suma, os *outputs* formativos apresentam-se como formas criativas de ensino e têm como objetivo ajudar formadores ou docentes na aprendizagem e explicação de competências de liderança servidora.

6.1. Implicações Teóricas e para a Gestão

De uma forma geral, a presente dissertação contribui teoricamente para o corpo de conhecimento da liderança servidora, no que diz respeito, principalmente, a formas inovadoras de análise.

Neste caso, a metodologia utilizada contribui para demonstrar a eficácia e eficiência, que os filmes podem ter enquanto ferramentas/meios eficazes, no desenvolvimento de estudos científicos de natureza qualitativa.

Para além disso, tendo em consideração que os filmes se apresentam como janelas, pelas quais é possível observar de forma realística as atitudes, ações e pensamentos representativos das interações humanas do dia-a-dia, o estudo em análise, demonstrou, que o meio cinematográfico é também um veículo poderoso de informação teórica, que permite a exploração ativa do conhecimento teórico apresentado, capaz por isso, de moldar os pensamentos, e conhecimentos dos observadores (Buchanan & Huczynski, 2004; Champoux, 1999).

Em suma, a capacidade de representação de conceitos teóricos, como foi demonstrado ao longo do estudo, demonstra que os filmes podem ser ferramentas criativas e dinâmicas, capazes de ajudar eficaz e significativamente a aprendizagem de conteúdos teóricos, como se pode observar na criação de *outputs* formativos para o desenvolvimento de competências de liderança servidora (Champoux, 1999; Smith, 2009; Phillips, 1995).

6.2. Limitações e Estudos Futuros

Na presente investigação, foi estudado, através de métodos qualitativos, com recurso ao meio cinematográfico, como a liderança servidora se encontra atualmente representada nos filmes, e de que forma, estes podem ser usados para o ensino e desenvolvimento de competências de liderança servidora. Contudo, as conclusões deste estudo apresentam certas limitações.

Uma das limitações presentes diz respeito ao objeto de estudo, os filmes, pois apesar de se verificar um aumento do interesse nos últimos tempos pelo uso de filmes como fonte de dados, existe ainda dúvidas quanto à sua validade e aplicabilidade no desenvolvimento de estudos científicos. Pelo que, e tendo em conta o poder de representação e modelagem destes artefactos

populares, é essencial deixar de olhar para os filmes apenas como um meio de entretenimento, e começar a olhar para os filmes como ferramentas essenciais, para a progressão no campo da ciência.

Ademais um outro possível obstáculo que pode influenciar os resultados prende-se com o facto de que apesar dos filmes analisados retratarem histórias verídicas, a sua apresentação depende do olhar do realizador e das interpretações dos atores. Deste modo, o presente estudo consiste na análise cinematográfica da interpretação das histórias reais, pelos atores e realizadores, e não da análise das histórias reais de origem.

Por fim, uma outra limitação que pode pôr em causa os resultados conseguidos, prende-se com o facto de que a metodologia utilizada, a análise de conteúdo, pressupõem a interpretação qualitativa do conteúdo observado nos filmes, o que coloca em causa, a indicação e a escolha das cenas por dimensão. Por esse motivo, de forma a mitigar esta limitação, estudos futuros devem envolver um maior grupo de investigadores, para no momento de recolha de resultados, poderem fazer uma triangulação dos dados entre o grupo, de forma a obter uma tabela de resultados unânime e completa.

7. Referências

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F. O., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, *15*, 801-823.
- Barbuto, J. E., Gottfredson, R. K., & Searle, T. P. (2014). An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *21*(3), 315–323.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). Theory from fiction: A narrative process perspective on the pedagogical use of feature film. *Journal of Management Education*, *28*(6), 707-726.
- Boyd, D. P. (2009). Cinematic Perspectives on Organizational Mentoring. *Contemporary Issues in Education Research*, *2*(2), 9–16.
- Brough, P. (2019). *Advance Research Methods for Applied Psychology: Design, Analysis and Reporting*. New York: Routledge.
- Callahan, L. J., Whitener, K. J., & Sandlin, A. J. (2007). The Art of Creative Leaders: Popular Culture Artifacts as Pathways for Development. *Advances in Developing Human Resources*, *9*(2): 146-165.
- Campos, C. J. G. (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, *57*(5), 611-4.
- Cendon, E. (2018). Lifelong Learning at Universities: Future Perspectives for Teaching and Learning. *Journal of New Approaches in Educational Research*, *7*(2), 81-87.
- Champoux, J. E. (1999). Film as a teaching resource. *Journal of Management Inquiry*, *8*(2), 206–217.
- Champoux, J. E. (2001). Animated films as a teaching resource. *Journal of Management Education*, *25*(1), 79-100.
- Champoux, J. E. (2005). Comparative analyses of live-action and animated film remake scenes: Finding alternative film-based teaching resources. *Educational Media International*, *42*(1), 49-69.
- Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences*, *7*(5).
- Cole, F. L. (1988). Content Analysis: process and application. *Clinical Nurse Specialist*, *2*(1): 53-57.

Comer, D.R. (2001). Not just a Mickey Mouse exercise: Using Disney's *The Lion King* to Teach Leadership. *Journal of Management Education*, 25, 430-436.

Costa, A. & Amado, J. (2018). *Análise de Conteúdo Suportada por Software*. Aveiro: Ludomedia.

Countinho, C. P. (2016). Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. Teoria e Prática. (2nd ed.). Coimbra: Edições Almedina.

Cropley, A. J., & Knapper, C. K. (1983). Higher education and the promotion of lifelong learning. In A. J. Cropley, & C. K. Knapper (Eds.), *Studies in Higher Education* (pp. 15-21). Routledge.

Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, Present and Future. In D. V. Day, & J. Antonakis (Eds), *The Nature of Leadership* (pp. 3-25) (2nd ed). Los Angeles, CA: Sage.

Edwards, G., Schedlitzki, D., Ward, J., & Wood, M. (2015). Exploring critical perspectives of toxic and bad leadership through film. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 363-375. doi:10.1177/1523422315587903

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 107-115.

English, F. W., & Steffy, B. E. (1997). Using film to teach leadership in educational administration. *Educational Administration Quarterly*, 33(1), 107-115.

Feinberg, R. A. (1996). Leadership education and the Cinematic experience: Using film to teach leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 3(4), 148–157. <https://doi.org/10.1177/107179199600300414>

Franco, M. L. P. B. (2005). *Análise de Conteúdo*. Brasília: Liber Livro Editora Ltda.

Gonçalves, S. P., Marques, C. G., & Gonçalves, J. P. (2021). *Manual de investigação Qualitativa*. Lisboa: Pactor Editores.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, New York, NY.

Greenleaf, R. (1991). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.

Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *The Oxford handbook of positive psychology* (382-394). New York: Oxford University Press.

Hebert, T. P., & Neumiester, K. L. (2001) Guided viewing of film: A strategy for counseling gifted teenagers. *Journal of Gifted Education*, 12(4), 224-236.

Hernandez, M. (2008). Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model. *Journal of Business Ethics*, 80(1).

Hess, D. E. (2003). Using video to create a vision for powerful discussion for teaching in secondary social studies. In J. Brophy (Ed.), *Advances in research on teaching: Using video in teacher education* (pp. 53-71) (Vol.10). Oxford: Elvesier.

Hoch, J.E., Bommer, W.H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. Y. (2018). Do Ethical, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A meta-Analysis. *Journal of Management*, 44 (2), 501-529.

Holbrook, R., Jr. (2009). OB in a video box: using remember the Titans as a microcosm for the organizational behavior course. *Journal of Management Education*, 33(4), 490-513.

Horney, N., Pasmore, B. & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33, 4.

Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: an examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851–862.

Huang, J., Li, W., & Qiu, C. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 28(5), 945–968.

IMDb. (2021). *Erin Brockovich*. [On-line]. Recuperado de https://www.imdb.com/title/tt0195685/?ref_=nv_sr_srsg_0

IMDb. (2021). *Páginas de Liberdade*. [On-line]. Recuperado de https://www.imdb.com/title/tt0463998/?ref_=fn_al_tt_1

IMDb. (2021). *Treinador Carter*. [On-line]. Recuperado de https://www.imdb.com/title/tt0393162/?ref_=nv_sr_srsg_0

Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3), 315-336.

Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 646-666.

Langhof, J. G., & Guldenberg, S. (2019). Servant leadership: A systematic literature review—Toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal Human Resources Management*, 34, 1–37.

Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 1-15.

- Li, Y., Li, D., Tu, Y., & Liu, J. (2018). How and when servant leadership enhances life satisfaction. *Personnel Review*, 47(5), 1077–1093. doi:10.1108/PR-07-2017-0223
- Liden, R.C., Wayne, S. J., Liao, C. W., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. Y. (2017). Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58 (1), 53-68.
- Lohrey, S. (2015). *The effects of servant leadership on follower performance and well-being: Underlying mechanisms, boundary conditions, and the role of training*. [Tese de Doutoramento, Aston University].
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (241-258). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., Norman, S. M., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. In R. Burke & C. Cooper (eds.), *Inspiring leaders* (84-104). London: Routledge, Taylor & Francis.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393. 10.1007/s10551-012-1322-6
- Pehlke, T. A., Hennon, C. B., Radina, M. E., & Kivalanka, K.A. (2009). Does father still Know best? An inductive thematic analysis of popular TV sitcoms. *Fathering*, 7(2), 114-139.
- Phillips, N. (1995). Telling Organizational Tales: On the role of narrative fiction in the study of organizations. *Organization Studies*, 16(4), 625-649.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 145-157.
- Sabino, A., Cesário, F., Andrade, L.J., & Teobaldi, F. (2022), King Arthur's Lessons for Leadership and Superior Performance—From Screen to Real Life. *Journal of Leadership Studies*. <https://doi.org/10.1002/jls.21809>

Scherer, R. F., & Baker, B. (1999). Exploring social institutions through the films of Frederick Wiseman. *Journal of Management Education*, 23, 143–153.

Seago, N. (2003). Using video as an object of inquiry for mathematics teaching and learning. In J. Brophy (Ed.), *Advances in research on teaching: Using video in teacher education* (pp. 259-286) (Vol.10). Oxford, UK: Elsevier.

Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45, 402-424.

Smith, G. W. (2009). Using Feature Films as the Primary Instructional Medium to Teach Organizational Behavior. *Journal of Management Education*, 33(4), 462-489.

Smith, C., A., Organ, D., W., & Near, J., P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 6(4), 653-663.

Smithikrai, C. (2016). Effectiveness of Teaching with Movies to Promote Positive Characteristics and Behaviors. *Provedia – Social and Behavioral Sciences*, 217, 552-530

Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley.

Trailers, M. C. (2022, Janeiro 28). *Coach Carter 2005 Trailer*. [Video file] Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=d_GleoanbPE

Trailers, M. C. (2022, Janeiro 28). *Freedom Writers 2007 Trailer*. [Video file] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=miz1V13QWsU>

Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>.

Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). “Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes”. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529.

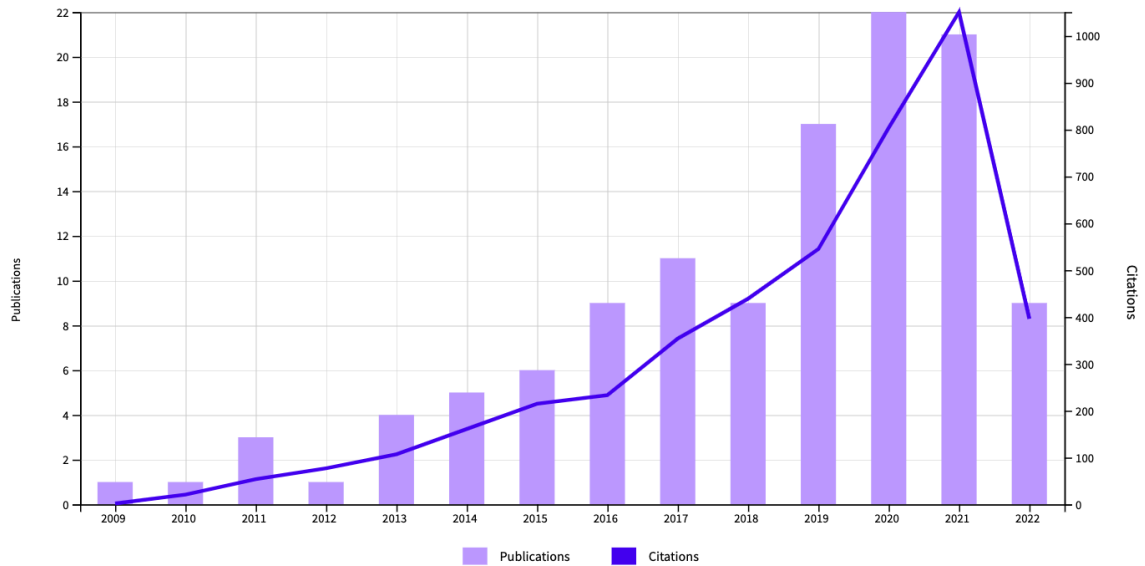
Wong, P. T. P., & Davey, D. (2007). Best practices in servant leadership. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA.

Worldmovietrailerz. (2022, Janeiro 28). *Erin Brockovich 2000 Official Trailer*. [Video file]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=jjqUUxIy_yk

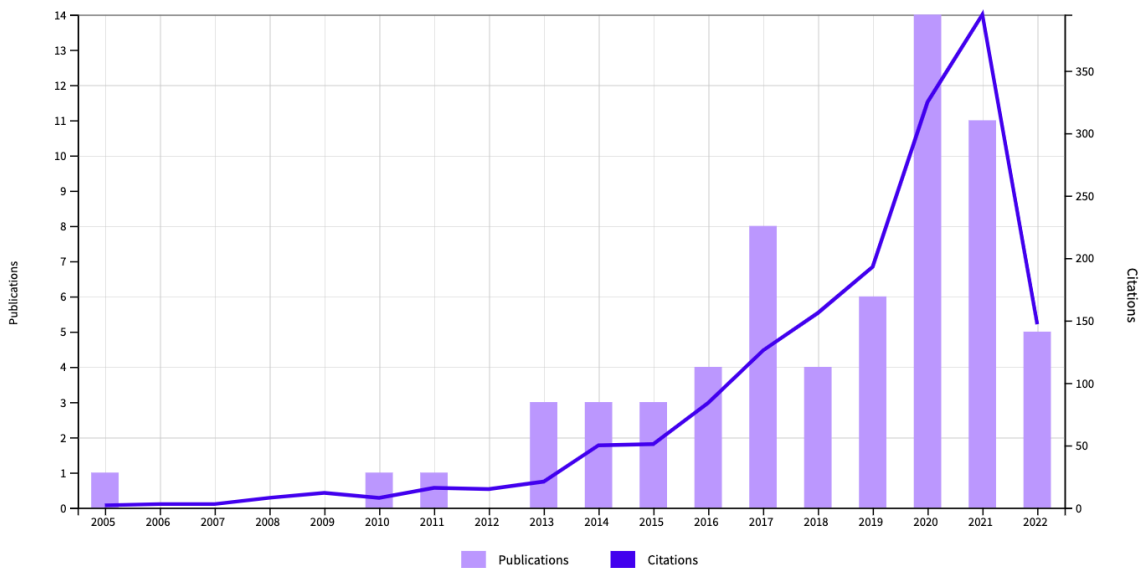
Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525.

8. Anexos

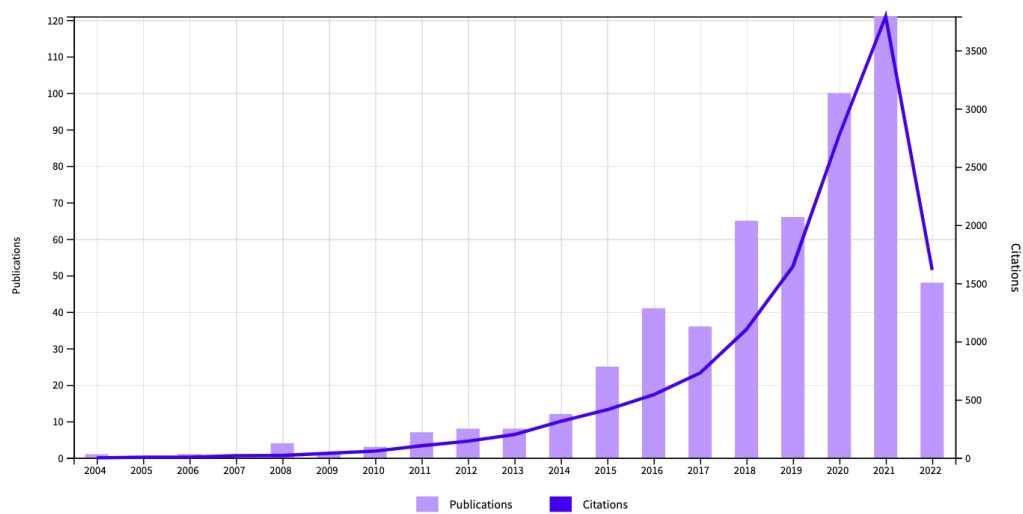
Anexo I – Pesquisa na plataforma *Web of Science* das publicações existentes ao longo dos anos acerca dos constructos liderança servidora e liderança autêntica



Anexo II – Pesquisa na plataforma *Web of Science* das publicações existentes ao longo dos anos acerca dos constructos liderança servidora e bem-estar



Anexo III – Pesquisa na plataforma *Web of Science* das publicações existentes ao longo dos anos acerca dos constructos liderança servidora e performance



Anexo IV – Análise de conteúdo do filme “Freedom Writers”

Empoderamento e desenvolvimento dos seguidores	Humildade	Autenticidade	Aceitação Interpessoal	Dar Direção	Stewardship	Autodeterminação	Desenvolvimento da Cognition Moral	Complexidade Cognitiva	Orientação Humana	Distância ao poder
Os líderes admitem ser capazes de beneficiar com os talentos e conhecimentos dos outros. Procuram ativamente as contribuições dos outros.	Os líderes admitem ser capazes de beneficiar com os talentos e conhecimentos dos outros. Procuram ativamente as contribuições dos outros.	Capaz de se expressar verdadeiramente de acordo com os seus sentimentos e pensamentos. Adere a um código moral. Faz o prometido.	Compreende a experiência e sentimentos dos outros. Preocupa-se com os seguidores e aceita-os. Os seguidores sentem-se aceites, livres para cometer erros.	Garante que as pessoas sabem o que é esperado delas. O trabalho é dinâmico e ajustado às capacidades de cada um. Dá responsabilidades a cada um.	Capacidade para tomar responsabilidade pela organização. Age não só como líder, mas também como o seu modelo. Ambiente de balde e responsabilidade.	Capacidade de autonomia no início e regulação das ações, não procura o poder para o próprio ganho.	O líder age com base num raciocínio moral elevado.	O líder apresenta uma elevada capacidade cognitiva, sendo capaz de pensar para além do presente, prever consequências de certas ações, e incidir em situações conflituosas.	O líder preocupa-se com o bem-estar dos outros. O líder é justo, sensível e sereno.	Existe uma baixa distância ao poder, ou seja, existe uma ligação entre o líder e os seguidores, verificando-se uma relação de reciprocidade entre os mesmos.
41-25 - Para conhecer melhor os seus alunos, Em coloca em prática o jogo da linha, encorajando a união entre os diferentes grupos.	00-05 - Em admite que ainda tem muito a aprender enquanto professor, mas que é capaz de aprender e evoluir.	00-36 - Em expressa honestamente e verdadeiramente em relação ao programa de integração voluntária.	06-00 - através de um jogo Em procura compreender a experiência pessoal de cada um dos alunos.		11-37 - verifica se um ambiente de compatibilidade e fidelidade, em que os alunos para Em com grande respeito, como role model.	10-36 - Em tenta apressar de ficar opostos conseguir outros livros para os seus alunos que é o correto.	11-04 - perante uma situação conflituosa Em assume uma posição mais autoritária e organiza a sala de aula de outra forma, de forma a conseguir melhorar a relação entre os diferentes grupos.	13-57 - os alunos sentem-se gratos por tudo o que professor faz e a professora sentem-se também grata, pois com os seus alunos, consegue evoluir enquanto professora e pessoa.	00-37 - Em preocupa-se com o bem estar e direitos civis dos alunos.	13-57 - os alunos sentem-se gratos por tudo o que professor faz e a professora sentem-se também grata, pois com os seus alunos, consegue evoluir enquanto professora e pessoa.
100-39 - Em encoraja o desenvolvimento pessoal ao incentivar a tolerância dos seus alunos quanto ao tema em discussão	11-30 - em procura a contribuição dos seus alunos quanto ao tema em discussão	12-36 - apesar dos comentários dos outros professores, Em admite que vai tentar fazer o correto enquanto professora,	13-57 - os alunos sentem-se completamente aceitos por Em			31-46 - perante conflito entre os alunos, Em toma uma atitude mais autoritária, preocupando-se com eles, e falando-lhes sobre respeito, vida em geral, o bullying, e a educação.	31-46 - perante conflito entre os alunos, Em toma uma atitude mais autoritária, preocupando-se com eles, e falando-lhes sobre respeito, vida em geral, o bullying, e a educação.	41-25 - Para conhecer melhor os seus alunos, Em coloca em prática o jogo da linha, procurando a união de vida de cada aluno, e tentando pararmos a um dos pontos cruciais.		
111-10 - encoraja o desenvolvimento pessoal dos seus alunos ao propor aos seus alunos para fazerem um trabalho e virarem a página	14-09 - após ler os diários, Em admite não ser o que fazer com a informação contida e como ajudá-los, e por isso procura a ajuda do pai	21-09 - perante uma situação conflituosa dentro da sala de aula, Em admite estar furta, desca ações, pelo que começa a tomar outras decisões.	13-57 - os alunos sentem-se completamente aceites pela professora, e livres para cometerem erros e aprenderem com eles.					45-33 - Em arranja diários para cada um dos alunos, para os alunos poderem se expressar livremente e honestamente.		
150-19 - encoraja os seus alunos a acreditarem em si.		40-00 - seguindo o seu código moral, Em tenta dar uma melhor educação aos seus alunos, tentando arrastar-lhes livros.	15-26 - Em é tratado por "Mr" demonstrando um ambiente de total respeito e aceitação reciproca entre a Em e os seus alunos.					55-13 - não tendo o apoio do departamento, Em arranja outro emprego para arrastar dinheiro para comprar livros e ter mais apoio.		
		57-00 - Em expressa verdadeiramente o que pretende conseguir para os seus alunos.						57-00 - perante uma situação conflituosa com a direção do departamento, Em vai ter diretamente com alguém de poder para conseguir resolver a situação, e ganhar mais benefícios e livros para os alunos.		
		139-47 - Em admite o que sente sobre o seu trabalho e carreira enquanto professora.								
		152-00 - Em expressa os seus verdadeiros sentimentos em relação à impossibilidade de ensinar os seus alunos no ano seguinte								
		150-19 - expressa os seus sentimentos quanto à situação difícil de um dos seus alunos.								

