



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EDIVAN EVANDI DA SILVA

**O LÍDER NO JOGO DOS TRONOS: UM ESTUDO DOS PERFIS DE LIDERANÇA DE
PERSONAGENS DE GAME OF THRONES**

CARUARU
2023

EDIVAN EVANDI DA SILVA

O LÍDER NO JOGO DOS TRONOS: UM ESTUDO DOS PERFIS DE LIDERANÇA DE PERSONAGENS DE GAME OF THRONES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Área de concentração: Liderança

Orientador (a): Luiz Sebastião dos Santos Júnior

CARUARU
2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Silva, Edivan Evandi da.

O líder no jogo dos tronos: um estudo dos perfis de liderança de personagens de game of thrones / Edivan Evandi da Silva. - Caruaru, 2023.

103 p. : il., tab.

Orientador(a): Luiz Sebastião dos Santos Junior

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2023.

Inclui referências, apêndices.

1. Liderança. 2. Game of Thrones (série de televisão). 3. Administração. I. Santos Junior, Luiz Sebastião dos. (Orientação). II. Título.

650 CDD (22.ed.)

EDIVAN EVANDI DA SILVA

O LÍDER NO JOGO DOS TRONOS: UM ESTUDO DOS PERFIS DE LIDERANÇA DE PERSONAGENS DE GAME OF THRONES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovado em: 09/05/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Luiz Sebastião dos Santos Júnior, Doutor
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof^o. Elielson Oliveira damascena, Doutor
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinador Interno

Prof^a. Marcela Rebecca Pereira, Doutora
Universidade Federal de Pernambuco – Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Examinadora Externa

DEDICATÓRIA

A minha família, meus amigos e a todos que direta ou indiretamente me ajudaram
nessa dura jornada.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha gratidão a diversas pessoas que foram fundamentais em minha trajetória e na conclusão deste trabalho.

Primeiramente, gostaria de agradecer minha família, especialmente minha mãe Zélia e minhas irmãs Eva e Menia, que sempre estiveram presentes para me ajudar em momentos difíceis e contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e acadêmico. O amor, carinho e cuidado delas foram fundamentais para que eu pudesse me dedicar aos estudos e alcançar meus objetivos.

Também gostaria de agradecer meu amigo Willian, com quem dividi as vitórias e derrotas ao longo do curso e que sempre esteve presente para me apoiar. Sua amizade foi fundamental para me manter motivado.

Ao meu amigo Valmir, gostaria de expressar minha gratidão por todo o incentivo e esforço que dedicou para me ajudar durante o processo de graduação. Sua colaboração foi fundamental durante todo o processo.

Aos meus amigos Gustavo e Dayane por me apoiarem e me acalmarem durante o processo, sou muito grato pela colaboração e amizade de vocês que foi fundamental na minha motivação.

Não poderia deixar de agradecer meu orientador, Luiz Sebastião, por aceitar me orientar neste trabalho e por sua prestatividade e atenção ao longo de todo o processo. Sua orientação foi fundamental para que eu permanesse motivado e conseguisse concluir este trabalho.

Por fim, agradeço a todos os professores do curso, que compartilharam seu conhecimento e experiência ao longo da minha formação acadêmica. Agradeço também a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho. Sem o apoio de cada um de vocês, não seria possível alcançar este resultado. Muito obrigado!

EPÍGRAFE

“O conhecimento é uma arma, Jon. Arme-se bem antes de partir para a batalha.”

(Meistre Aemon – O Festim dos Corvos)

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo explorar os perfis de liderança presentes em quatro personagens da série Game of Thrones: Daenerys Targaryen, Jon Snow, Tyrion Lannister e Cersei Lannister. A fundamentação teórica deu-se nos conceitos da liderança comportamental desenvolvidos por Blake e Mouton em sua teoria do Grid Gerencial. A metodologia utilizada consistiu na coleta de dados por meio de questionário online direcionado aos fãs da série onde posteriormente foi feita a análise quantitativa. Em seguida, os dados foram tratados e analisados de forma descritiva, permitindo a caracterização dos perfis de liderança dos personagens. Os resultados indicaram que os personagens apresentam diferentes estilos de liderança, com perfis autocráticos e democráticos, permitindo comparações entre os personagens em que foi discutido a preferência entre os estilos. Para além, o estudo destacou a relevância da cultura de massa nos estudos acadêmicos, uma vez que a análise de personagens de ficção pode contribuir para a construção de conhecimento e ampliar as perspectivas de pesquisa. Como recomendações para estudos futuros, sugere-se a utilização de outras teorias de liderança, como a de Fiedler e Hersey e Blanchard.

Palavras-chave: Liderança; Game of Thrones; Grid Gerencial; Perfis de liderança; Cultura de massa; Liderança Comportamental.

ABSTRACT

The present study aimed to explore the leadership profiles present in four characters from the Game of Thrones series: Daenerys Targaryen, Jon Snow, Tyrion Lannister and Cersei Lannister. The theoretical foundation was based on the concepts of behavioral leadership developed by Blake and Mouton in their Management Grid theory. The methodology used consisted of collecting data through an online questionnaire directed to fans of the series where the quantitative analysis was subsequently carried out. Then, the data were treated and analyzed descriptively, allowing the characterization of the leadership profiles of the characters. The results indicated that the characters have different leadership styles, with autocratic and democratic profiles allowing comparisons between the characters where the preference between the styles was discussed. In addition, the study highlighted the relevance of mass culture in academic studies, since the analysis of fictional characters can contribute to the construction of knowledge and broaden research perspectives. As recommendations for future studies, the use of other leadership theories, such as Fiedler and Hersey and Blanchard, is suggested.

Keywords: Leadership; Game of Thrones; Managerial Grid; Leadership profiles; Mass culture; Behavioral Leadership;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Daenerys Targaryen	17
Figura 1.2 – Jon Snow	18
Figura 1.3 – Tyrion Lannister	19
Figura 1.4 – Cersei Lannister	20
Figura 2.1 – Evolução das Teorias da Liderança	26
Figura 2.2 – O Grid Gerencial	30
Figura 2.3 – Maturidade dos Liderados	34
Figura 2.4 – Estilo do Líder	35
Figura 2.5 – Pôster primeira temporada	40
Figura 2.5 – Daenerys Targaryen pôster oitava temporada	42
Figura 2.6 – Jon Snow pôster oitava temporada	44
Figura 2.7 – Cersei Lannister pôster oitava temporada	46
Figura 2.8 – Tyrion Lannister pôster oitava temporada	48
Figura 3.1 – Grupo Game Of Thrones Brasil no Facebook	52
Figura 3.2 – Grupo Hodor Cavalo no Facebook	53
Figura 3.3 – Grupo do MGF no whatsapp	53
Figura 4.1 – Distribuição dos respondentes quanto ao gênero	56
Figura 4.2 – Distribuição dos respondentes quanto à idade	57
Figura 4.3 – Daenerys observando criança crucificada	60
Figura 4.4 – Grandes Mestres crucificados	60
Figura 4.5 – Execução de Mossador	61
Figura 4.6 – Execução dos Tarly	62
Figura 4.7 – Daenerys implora a Jon Snow para que guarde o segredo	62
Figura 4.8 – Daenerys incendeia Porto Real	63
Figura 4.9 – Daenerys após libertar escravos em Yunkai	64
Figura 4.10 – Daenerys e Jorah na batalha de Winterfell	65
Figura 4.11 – Tyrion e Varys estudam táticas de cerco para defender a cidade	67
Figura 4.12 – Tyrion na batalha da Água Negra	68
Figura 4.13 – Tyrion pede que Daenerys não queime os Tarly	68
Figura 4.14 – Tyrion negocia com Qyburn libertação de Missandei	70
Figura 4.15 – Tyrion convence Jon a pôr um fim em Daenerys	70

Figura 4.16 – Jon após acabar com o sofrimento de Mance Rayder	73
Figura 4.17 – Jon chegando a Hardhome para ajudar os selvagens	73
Figura 4.18 – Ned Umber e Alys Karstark reafirmam sua lealdade à Casa Stark	74
Figura 4.19 – Jon Snow planeja a defesa de Winterfell	75
Figura 4.20 – Jon Confronta Verme cinzento sobre o massacre	75
Figura 4.21 – Jon Snow segura Daenerys depois de matá-la	76
Figura 4.22 – Cersei serve como Rainha Regente após a morte de Robert	78
Figura 4.23 – Cersei se reúne com o Alto Pardal	79
Figura 4.24 – Explosão do Septo por ordem de Cersei Lannister	79
Figura 4.25 – Cersei Lannister da reunião sobre a Grande Guerra	80
Figura 4.26 – Cersei observa Daenerys vencer a guerra	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Distribuição dos respondentes com relação à escolaridade	58
Tabela 4.2 - Distribuição dos perfis de liderança: Daenerys Targaryen	59
Tabela 4.3 - Distribuição dos perfis de liderança: Tyrion Lannister	66
Tabela 4.4 - Distribuição dos perfis de liderança: Jon Snow	71
Tabela 4.5 - Distribuição dos perfis de liderança: Cersei Lannister	77
Tabela 4.6 – Distribuição dos votos para os personagens preferidos	82

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.1.1	LIDERANÇA	14
1.1.2	ARQUÉTIPOS	15
1.1.3	A SERIE GAME OF THRONES	16
1.1.4	Os Personagens	16
1.2	PERGUNTA DE PESQUISA	21
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	21
1.3.1	Objetivos Específicos.....	21
1.4	JUSTIFICATIVAS	22
1.4.1	Justificativa Teórica	22
1.4.2	Justificativa Prática.....	22
1.4.3	Justificativa Pessoal.....	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	LIDERANÇA	24
2.2	ABORDAGENS CLÁSSICAS DA LIDERANÇA	25
2.2.1	Abordagem dos Traços	26
2.2.2	Abordagem Comportamental.....	26
2.2.3	O Grid Gerencial de Blake e Mouton	28
2.2.3.1	Os Estilos de Liderança do Grid Gerencial	29
2.2.4	Abordagem Contingencial	33
2.3	ABORDAGENS DA NOVA LIDERANÇA	36
2.3.1	Liderança Transformacional e Liderança Transacional.....	36
2.3.2	Liderança Carismática.....	37
2.3.3	Liderança Servidora.....	38
2.4	CULTURA DE MASSA NOS ESTUDOS ACADÊMICOS.....	39
2.5	GAME OF THRONES	40
2.5.1	A série de TV.....	40
2.5.2	A jornada de Daenerys Targaryen	42
2.5.3	A jornada de Jon Snow	44
2.5.4	A jornada de Cersei Lannister	46

2.5.5	A jornada de Tyrion Lannister	48
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	50
3.1	NATUREZA E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	50
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	51
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	54
3.4	A COLETA DE DADOS	55
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
4.1	DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA	56
4.2	DADOS ANÁLISADOS QUANTO AOS PERSONAGENS	58
4.2.1	Daenerys Targaryen.....	59
4.2.2	Tyrion Lannister.....	66
4.2.3	Jon Snow	71
4.2.4	Cersei Lannister	77
4.2.5	Daenerys e Jon Snow, a canção do líder autocrático versus democrático	82
4.2.6	O líder do Trono de Ferro e sua influência como produto da cultura de massa.....	83
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
5.1	CONCLUSÕES.....	85
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	87
	REFERÊNCIAS	88
	APENDÍCE – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	95

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, serão abordados os elementos que compõem a pesquisa e caracterizam o problema. Para isso, serão apresentados conceitos relevantes sobre liderança, detalhes sobre a série "Game of Thrones", incluindo uma análise dos personagens que farão parte do estudo, os objetivos gerais e específicos, além das justificativas que motivaram a realização deste estudo. O objetivo principal é traçar os perfis de liderança apresentados pelos personagens da série, de acordo com a opinião dos seus fãs.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

1.1.1 LIDERANÇA

De acordo com Bergamini (1994) a liderança é um tema que possui uma forte atração tanto para aqueles que dirigem quanto para aqueles que são dirigidos. Muitas vezes, este conceito é visto como um tipo de 'dom' mágico, que exerce uma atração inexplicável sobre as pessoas.

Em concordância, Yamafuko e Silva (2015) destacam que nos tempos antigos a liderança era vista como algo herdado geneticamente. No entanto, as mudanças no mundo tornaram essa teoria ultrapassada. Muitas pessoas conseguiram alcançar posições de liderança sem estarem dentro dessas concepções, tornando evidente que a liderança não pode mais ser explicada apenas com base no 'dom mágico' ou herança genética.

Nos dias atuais o tema da liderança segue relevante com abordagens diversas acerca do conceito, para Bergamini (1994), a liderança é um fenômeno subjetivo, que reflete diferentes conceitos para diferentes pessoas. É compreendida através de uma perspectiva individual, onde cada pesquisador destaca o aspecto mais significativo para si.

Nesse sentido, Lacombe e Heilong (2008), define liderança como a arte de conduzir pessoas para alcançarem juntas objetivos e metas compartilhados, inspiradas por uma visão do futuro alinhada a valores e princípios comuns. Para além, Bergamini (1994) destaca que a liderança é um fenômeno complexo e multifacetado, é vista como um fenômeno grupal, envolvendo relações dinâmicas entre líderes e seguidores, e é moldada pela intenção dos líderes

de influenciar seus seguidores. Estes dois aspectos são a base unificadora de quase todas as definições de liderança contemporâneas.

O sucesso de um administrador depende da habilidade de ser um líder eficaz, equilibrando as competências de liderança e administração. O gestor deve estar preparado para enfrentar desafios diários e manter o espírito elevado, usando suas habilidades de liderança para superar obstáculos e alcançar o sucesso (YAMAFUKO, SILVA, 2015).

Para o presente estudo, líderes arquétipos serão utilizados para explorar teorias de liderança, nesse sentido, a próxima seção abordará conceitos sobre arquétipos e posteriormente os personagens que serão estudados.

1.1.2 ARQUÉTIPOS

De acordo com Jung (2000), arquétipos são padrões universais na mente humana que influenciam nossos pensamentos, emoções e ações. Eles são encontrados em todas as culturas e épocas e ajudam a explicar os motivos por trás de nossos comportamentos. Os arquétipos estão profundamente enraizados na psique humana representando personagens, cenários ou temas recorrentes em mitos, histórias e lendas de todas as culturas.

Peres e Tessarolo (2019) destacam que os antigos gregos compreendiam os arquétipos como formas abstratas que definem todos os objetos, além de sua realidade imediata. Esses modelos comportamentais funcionam como instintos, moldando nossos comportamentos e representando tanto aspectos da masculinidade quanto da feminilidade, mostrando que eles são universais e presentes em ambos os sexos. Nesse sentido, os arquétipos podem ser utilizados para analisar personagens de histórias, entender os motivos por trás de nossos comportamentos e explicar por que certos temas são universais.

No presente estudo, este trabalho visa explorar os valores arquetípicos presentes nos personagens da série Game of Thrones, através da percepção dos fãs, com o objetivo de identificar os perfis de liderança apresentados por esses personagens em particular. A seção a seguir detalha os personagens.

1.1.3 A SÉRIE GAME OF THRONES

"A Guerra dos Tronos", título em português, é uma série de televisão criada por David Benioff e D.B. Weiss é produzida pela HBO. O primeiro episódio foi exibido em 17 de abril de 2011, enquanto o último capítulo foi transmitido em 19 de maio de 2019, totalizando 73 episódios distribuídos em 8 temporadas (COUTINHO; DO CARMO XAVIER, 2019; MARANHÃO; DOS RAMOS MARANHÃO, 2022).

Considerada um fenômeno mundial, a série é uma adaptação dos livros "As Crônicas de Gelo e Fogo" escritos por George R.R. Martin. A obra literária já vendeu mais de 60 milhões de exemplares em todo o mundo, recebendo aclamação da crítica especializada e sendo indicada a diversos prêmios literários (COUTINHO; DO CARMO XAVIER, 2019). A série também se consagrou como um ícone da cultura pop e possui uma enorme base de fãs espalhados pelo mundo inteiro.

A série se passa em um universo ficcional e medieval conhecido como Westeros e Essos, continentes onde se desenrolam as principais histórias. A trama, inspirada no modelo feudal, retrata a luta de famílias nobres pelo controle do Trono de Ferro, que confere poder sobre os sete reinos de Westeros. Enquanto isso, ao norte do continente, uma antiga profecia surge por trás da muralha de gelo, trazendo consigo criaturas fantásticas com o objetivo de livrar o mundo dos homens (MARANHÃO; DOS RAMOS MARANHÃO, 2022).

Enquanto a trama em torno do Trono de Ferro se desenrola, em Essos, a última herdeira da nobre casa Targaryen alimenta seus dragões e reúne um exército para atravessar o mar estreito rumo a Westeros, onde pretende reivindicar seu lugar de direito no Trono de Ferro (MARANHÃO; DOS RAMOS MARANHÃO, 2022). Game of Thrones é uma história rica e bem construída, com personagens complexos e uma imprevisibilidade que deixa o público sem fôlego.

1.1.3.4 Os Personagens

No livro "Game of Thrones" por dentro da série da HBO que trata dos bastidores da série, um dos produtores fala um pouco sobre os complexos personagens que fazem parte da história, onde deixa claro que não há dicotomias, há pessoas perseguindo seus objetivos sob sua própria ótica de certo e errado (WEISS, 2013).

A série possui centenas de personagens, cada um com sua jornada e busca por algum objetivo particular, alguns tem uma passagem limitada pela história enquanto outros se destacam com suas insistências em permanecer e vencer o jogo dos tronos (COUTINHO; DO CARMO XAVIER, 2019).

Para compor o estudo foram selecionados, através de um fórum de fãs e especialistas no universo de “Game of Thrones”, quatro personagens para compor este trabalho. Foram utilizados critérios como a jornada do personagem, seu posicionamento no jogo dos tronos e sua influência dentro da série. Foi realizado um questionário online onde cada um pôde votar em personagens que melhor atendiam aos critérios levantados.

A. Daenerys Targaryen

A primeira, Daenerys Targaryen, filha do Rei Aerys II, último rei da dinastia Targaryen a ocupar o trono de ferro, é exilada em Pedra do Dragão, arquipélago localizado em Westeros, durante os eventos da rebelião que dizimou sua família (PERES; TESSAROLO, 2019). Posteriormente, a personagem passa a viver, junta de seu irmão, no continente Essos, onde é preparada para ser trocada por um exército que marchará para a conquista do trono. Não demora até que a personagem vá se transformando, assumindo seu protagonismo e se reconhecendo como herdeira legítima do trono de ferro.

Figura 1.1 - Daenerys Targaryen



Fonte: HBO (2017)

Rodeada de poucos aliados e seus três dragões, a personagem pouco a pouco vai conquistando seguidores e preparando seu retorno ao trono de ferro. Para Moraes (2022), a

personagem possui características de uma líder justa, fato que é evidenciado no esforço de Daenerys em libertar escravos. Fiel ao seu objetivo, a última herdeira dos Targaryens conquista reinos em Essos e marcha em direção a Westeros para finalmente conquistar o trono ferro. Sua jornada se encerra quando Jon Snow, na sala do trono de ferro, a apunhalou no peito com uma adaga (MORAES, 2022).

B. Jon Snow

O segundo personagem é Jon Snow, filho bastardo do lorde Eddard Stark, foi criado junto de seus meios-irmãos no reino de Winterfell, mas com o passar do tempo e com um forte sentimento de não pertencimento, juntou-se a patrulha da noite (GELO E FOGO WIKI, 2021).

Figura 1.2 - Jon Snow



Fonte: HBO (2014)

Na patrulha da noite, Jon Snow passa a se sentir parte do grupo e se mostra habilidoso em batalhas, assim como dá e recebe ordens de seus colegas de patrulha (HOLANDA, 2021). Não demora muito até que Jon Snow, através de suas conquistas em missões, sendo a principal delas a defesa da muralha do ataque do povo selvagem, o elevasse a comandante da patrulha da noite, no entanto, algumas decisões de Jon não agradam parte de seus companheiros que acabam o assassinando.

Com base em uma profecia, uma feiticeira chamada Melisandre ressuscita Jon Snow, que deixa a patrulha e volta para Norte para ajudar sua irmã Sansa na conquista de Winterfell que está sob domínio dos Boltons (HOLANDA, 2021). Reconquistado Winterfell, Jon Snow é

coroado rei do norte e passa a guiar seus súditos para a chegada do inverno e dos Caminhantes Brancos.

Não tendo poder suficiente para combater os Caminhantes Brancos na batalha que se aproxima, Jon Snow busca ajuda de Daenerys Targaryen para que lhe ajude a salvar todo mundo das criaturas. O personagem faz um acordo com Daenerys e travam a batalha em Winterfell vencendo os Caminhantes (GELO E FOGO WIKI, 2021).

Jon Snow decide apoiar Daenerys no seu objetivo de conquistar o trono de ferro e parte junto com ela para enfrentar a rainha Cersei Lannister. Mas depois de vencer a batalha em Porto Real, Jon Snow é convencido por Tyrion Lannister a assassinar Daenerys, que pelo feito, é exilado novamente na muralha (GELO E FOGO WIKI, 2021).

C. Tyrion Lannister

Tyrion Lannister é outro personagem que irá compor o estudo, irmão mais novo de Cersei, o personagem possui nanismo e utiliza de sua inteligência para sobreviver em meio a rejeição que sofre por sua condição física.

Figura 1.3 - Tyrion Lannister



Fonte: HBO (2011)

Após passar um período como prisioneiro no Ninho da Águia, reino dos Arryn, Tyrion volta a Porto Real onde é nomeado, provisoriamente, como Mão do Rei. Através de sua liderança, o personagem consegue retardar um ataque à capital enquanto seu pai não chega com o exército. A batalha da Água Negra, como ficou conhecida, não teve nenhum crédito para Tyrion, novamente pela sua condição (GELO E FOGO WIKI, 2019).

Não o bastante, posteriormente Tyrion é acusado injustamente pela morte do rei, indo a julgamento, que por sua vez se torna um combate físico após discurso de Tyrion, onde ele deixa claro que é culpado por ser anão, e não pela morte do rei. O campeão de Tyrion não vence e ele se vê obrigado a fugir do reino, o personagem vai ao encontro de Daenerys Targaryen para juntar-se à conquistadora. (GAME OF THRONES WIKI, 2019).

Tyrion serviu como conselheiro da rainha, mas viu a personagem se transformar em uma tirana, depois de várias derrotas e sua prioridade pela violência em relação à diplomacia (GAME OF THRONES WIKI, 2019). O resultado foi a destruição de Porto Real pela personagem fazendo Tyrion abandonar o cargo de Mão da Rainha e aconselhar Jon Snow a matar Daenerys. Ao final da série o personagem se tornou Mão do novo rei, Brandon I Stark, onde passaria toda sua vida.

D. Cersei Lannister

Cersei Lannister fecha o quadro de personagens que participaram do estudo, a personagem é irmã de Tyrion e desde o início da série esteve ligada à corte, como rainha.

Figura 1.4 - Cersei Lannister



Fonte: HBO (2017)

A rainha dos Sete Reinos, Cersei Lannister, é conhecida por ser astuta, bela e ambiciosa. Ela não hesita em fazer o que for necessário para alcançar seus objetivos (COUTO; RIBEIRO 2014). Cersei tornou-se a primeira rainha oficialmente reconhecida do Trono de Ferro após a morte de seu filho, que anteriormente ocupava o posto de rei de Westeros.

Embora seu forte não seja as habilidades políticas, a personagem consegue se manter no poder através de sua sede pelo mesmo, criando intrigas que por vezes trazem estrago até para si própria (SILVA, 2019). Antes de ser rainha, Cersei foi rainha-regente e através de seus filhos pôde colocar sua influência na corte e alçar ao poder, mesmo que nos bastidores.

Quando se tornou rainha, seu objetivo se tornou a manutenção de seu assento no trono de ferro, visto que Daenerys Targaryen marchava ameaçando seu lugar como soberana (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Cersei Lannister realizou suas negociações da melhor forma possível, incluindo acordos com o Lorde Greyjoy para obter uma frota naval e obtendo ouro da Casa Tyrell para financiar seu exército. Embora ela tenha se preparado para a guerra, não conseguiu vencê-la. O reinado e a vida de Cersei chegaram ao fim na Batalha de Porto Real, quando Daenerys usou seu dragão para destruir a cidade, resultando na queda da maior parte da Fortaleza Vermelha e, por fim, na morte de Cersei (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Diante do exposto, têm-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais os perfis de liderança apresentados pelos personagens da série "Game of Thrones", de acordo com a opinião de seus fãs?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo é traçar o perfil de liderança dos personagens da série "Game Of Thrones" apoiada na opinião dos fãs da série.

Com base no objetivo geral, listamos abaixo os objetivos específicos que guiarão esta pesquisa.

1.3.1 Objetivos Específicos

- Determinar quem são os personagens do seriado que farão parte do estudo.
- Identificar o perfil de liderança de cada personagem da série baseados em sua jornada.

- Analisar a relevância do estudo dos estilos de liderança a partir dos personagens da saga fictícia Game of Thrones e sua contribuição para a difusão de conhecimento sobre a temática.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Nesta seção, serão descritas as justificativas deste estudo, incluindo aspectos teóricos, práticos e pessoais.

1.4.1 Justificativa Teórica

Do ponto de vista teórico, o presente estudo se destaca na literatura devido à sua abordagem única da liderança, ao explorar a percepção desta a partir dos personagens da famosa série de televisão 'Game Of Thrones'. Diferentemente de outros estudos sobre o tema, este estudo fornece uma visão inovadora e diferenciada da liderança.

A vasta literatura sobre o tema da liderança demonstra a sua importância ao longo da história, com vários tipos de abordagens e perspectivas. Embora o debate sobre liderança venha sendo realizado há muito tempo, novos estudos podem ainda contribuir significativamente para a compreensão deste tema complexo, ao explorar abordagens inovadoras e únicas.

A forma de abordagem presente no presente estudo pode contribuir significativamente para o debate acadêmico sobre o tema. Este estudo oferece uma abordagem inovadora ao relacionar os conceitos de liderança com personagens fictícios, oferecendo uma perspectiva que pode melhorar a compreensão da liderança em futuras pesquisas.

1.4.2 Justificativa Prática

Do ponto de vista prático, este estudo pode ser de grande utilidade para Administradores. Através da relação entre liderança e personagens fictícios, ele oferece uma forma didática e acessível de compreender conceitos complexos sobre liderança.

Essa abordagem diferente pode contribuir tanto no nível pessoal quanto organizacional, permitindo que as lições aprendidas sejam aplicadas de forma eficaz para melhorar as habilidades de liderança e alcançar resultados positivos. Assim, esta pesquisa pode ser um instrumento valioso para os gerentes que buscam melhorar suas competências de liderança.

1.4.3 Justificativa Pessoal

Desde cedo, eu experimentei dificuldades em manter a concentração nas tarefas do dia a dia. Sempre me senti desconectado dos grupos sociais em que estava envolvido e sofri muito por isso durante muito tempo, ao mesmo tempo, minha dificuldade de concentração resultou em atrasos nos meus estudos e deficiências na aprendizagem, sendo que só procurei ajuda quando já estava na universidade. Porém, havia uma coisa que conseguia capturar minha atenção: o meu amor por épicos de fantasia medieval.

Sempre fui apaixonado por fantasia e busquei em todas as formas de mídia, livros, quadrinhos, filmes e séries conteúdo relacionado a este tema. Quando descobri Game of Thrones durante o ensino médio, foi amor à primeira vista e desde então, me tornei um consumidor fiel e dedicado de tudo o que estiver relacionado as crônicas. Li todos os livros, assisti à série, acompanho produtores de conteúdo e sigo lendo, assistindo e pesquisando sobre o universo. Para mim, é uma forma de escape da realidade e uma paixão que carrego comigo.

Desde o início de minha formação acadêmica, eu já vinha pensando em relacionar meu amor por Game of Thrones com algum tema estudado durante meu curso. A presença constante do tema da liderança, representada de diferentes formas por vários personagens durante toda a série se tornou meu alvo, achei que seria perfeito para ser explorado em meu trabalho de conclusão de curso.

Acredito que o universo de Game of Thrones vai além do simples entretenimento. Ao aprofundar meu conhecimento na série, percebi a presença de temas significativos que poderiam ser explorados em estudos. A complexidade e profundidade dos personagens tornam a série rica em potencial para ser relacionada a diversos tópicos do campo acadêmico.

Game of Thrones é uma série que me apaixona profundamente e que revolucionou a forma de se fazer séries para televisão, e foi abraçada por uma gigantesca quantidade de fãs em todo o mundo. Eu enxergo a conclusão do meu curso como uma oportunidade para que eu possa trazer algo que eu amo para fechar minha trajetória na universidade. Além disso, ao abordar o tema da liderança e relacionar a Game of Thrones, acredito que posso contribuir com os estudos organizacionais e a temática da liderança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados conceitos relacionados à liderança com o objetivo de aprimorar a compreensão do tema em estudo. Inicialmente, serão abordados os conceitos de liderança, sua origem, evolução e o modelo do Grid Gerencial. Em seguida, serão apresentados conceitos relacionados à abordagem adotada neste estudo. Por fim, será realizada uma discussão mais aprofundada em relação à série “Game of Thrones”.

2.1 LIDERANÇA

Liderança é um tema amplo e complexo que pode ser abordado sob várias perspectivas, de acordo com Yamafuko e Silva (2015), a liderança não é restrita a um ambiente específico, ela pode surgir em qualquer lugar onde pessoas se unem em busca de um objetivo comum. Onde houver um grupo, sempre haverá um indivíduo que se destaca, conduzindo-os e orientando-os rumo a um objetivo.

Segundo Behnke (2014) *apud* Silva, Paschoalotto e Endo (2020), a liderança é a habilidade de influenciar os outros através do poder e capacidade do líder, utilizando o diálogo, exemplos e atitudes, para alcançar os objetivos pré-estabelecidos e moldar a equipe de acordo com seus objetivos. Em concordância, Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) definem a liderança como o ato de mobilizar outros para lutar por aspirações compartilhadas, sendo a habilidade de fazer as pessoas quererem fazer algo parte crucial do processo, mas longe de ser uma tarefa fácil.

Existem muitas teorias e modelos diferentes que tentam explicar a liderança e como ela funciona, de acordo com Lacombe e Heilborn (2008), existem mais de 130 definições de liderança e mais de 5 mil estudos sobre suas características, o que torna extremamente difícil selecionar apenas uma como a mais precisa. Alguns modelos enfatizam a personalidade e os traços do líder, enquanto outros se concentram em comportamentos ou em como os líderes se relacionam com os seguidores.

Na literatura sobre liderança, Bergamini (1994) chama atenção pelo fato de ser comum que o conceito de liderança seja associado a uma espécie de "dom" mágico, que confere a algumas pessoas uma atração inexplicável sobre as outras. Uma perspectiva é a de que alguns já nascem líderes e apresentam traços de liderança, ideia essa criticada e, com o tempo, substituída pela perspectiva do líder como um indivíduo comum, cuja habilidade de liderar

depende do contexto, ambiente e características desenvolvidas durante a trajetória (BENEVIDES, 2010).

De acordo com Rodrigues, Ferreira e Mourão (2013), há muito tempo os estudiosos vêm tentando definir o fenômeno da liderança, no entanto, os autores dedicados ao tema ainda não conseguiram estabelecer um conceito universal, embora haja um certo consenso sobre os elementos que devem estar presentes na situação para que o processo de liderança ocorra. Nesse sentido, Ferreira, Martins e Santos (2021) compreendem a liderança como um agrupamento de comportamentos e competências que envolve uma abordagem respeitosa, combinada com energia, capacidade de persuasão e um foco bem estabelecido, além de estimular a equipe a alcançar os objetivos planejados.

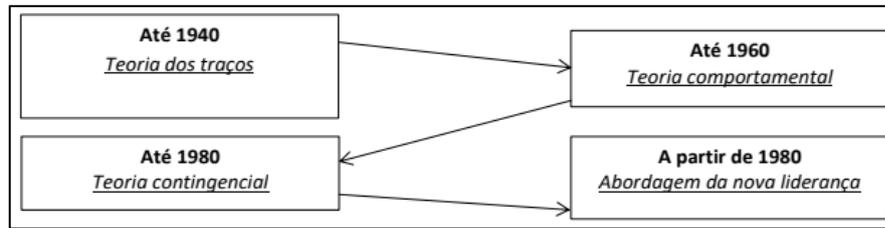
Para Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), os líderes desempenham um papel crucial no desempenho da empresa ao comunicar e reforçar os valores coletivos da organização, garantindo recursos para a equipe e criando uma cultura voltada para o desempenho e além disso, os líderes são importantes modeladores de comportamentos e defensores de uma cultura de trabalho saudável e produtiva. Como mencionado anteriormente, os estudos sobre liderança remota de muito tempo atrás, e desde seu surgimento teve diversas abordagens que serão apresentadas nas seções seguintes.

2.2 ABORDAGENS CLÁSSICAS DA LIDERANÇA

De acordo com Benevides (2010), a liderança é um conceito que evoluiu ao longo do tempo, e compreender sua importância nos dias atuais requer uma compreensão prévia das teorias administrativas que a moldaram e influenciaram ao longo dos anos. Para Bergamini (1994), a evolução das teorias de liderança se deu através de um processo histórico dividido em várias etapas.

Segundo Rodrigues, Ferreira e Mourão (2013), os estudos iniciam na década de 30 com a teoria dos traços, foi sucedida pela teoria comportamental e posteriormente as teorias contingenciais ou situacionais.

Figura 2.1 - Evolução das teorias da liderança



Fonte: Barros (2017)

A figura 2.1, de acordo com Barros (2017), ilustra a evolução das teorias da liderança com início na teoria dos traços até as abordagens da nova liderança a partir dos anos 80. Cada uma das teorias será discutida nas seções a seguir.

2.2.1 Abordagem dos Traços

De acordo com Rodrigues, Ferreira e Mourão (2013), o principal pressuposto da teoria dos traços é de que os líderes possuem características de personalidade especiais, que facilitam seu desempenho e os mantêm na posição de liderança. A teoria dos traços sugere que existem certas características pessoais ou traços que são comuns a líderes eficazes.

Em seu estudo, Pedruzzi Junior, *et al.* (2016) destacam como a abordagem da teoria dos traços foi marcada por um período de busca pela identificação de atributos e aptidões psicológicas dos indivíduos, através do estudo da vida de grandes líderes históricos. Esses atributos incluem inteligência, habilidades de comunicação, carisma, autoconfiança, determinação, energia e habilidades interpessoais.

No entanto, essa teoria foi criticada por não levar em conta o contexto em que a liderança ocorre e por não explicar completamente como esses traços são desenvolvidos. A abordagem baseada nos traços foi frustrada pela falta de consistência e confiabilidade na identificação de características que distinguem líderes eficazes dos não-eficazes (PEDRUZZI JUNIOR, ET AL. 2016).

2.2.2 Abordagem Comportamental

Surgindo como uma crítica à teoria dos traços, que sugeria que certas características pessoais eram essenciais para ser um líder eficaz, a teoria comportamental, de acordo com Pedruzzi Junior, *et al.* (2016), prioriza o comportamento em vez de traços de personalidade

trazendo a preocupação com o ambiente psicossocial e apontando falhas nas abordagens que viam o líder como uma figura a ser seguida devido a traços inatos.

Para Barros (2019), a teoria comportamental buscou diferenciar os estilos de liderança e avaliar seu impacto sobre o grupo. Ela buscou destacar a importância dos comportamentos e ações dos líderes em relação à eficácia da liderança na dinâmica dos grupos. Através dos avanços nos estudos comportamentais, foi possível identificar dois principais estilos de liderança: o autocrático e o democrático (BARROS, 2019).

Segundo as ideias de Stoner e Freeman (1999) o primeiro é o autocrático, focado nas tarefas, que busca atingir metas através de comportamentos direcionados; e o segundo é o democrático, centrado nas pessoas e nos relacionamentos, que atende às necessidades da equipe e promove a harmonia entre os liderados.

Um outro estilo de liderança que aparece nos estudos da teoria comportamental é o liberal. De acordo com Góis (2011), esse estilo de liderança é marcado pela falta de ação por parte dos líderes diante dos problemas, mostrando certa inércia, onde esses líderes agem somente quando os problemas se agravam, não apresentando comportamentos consistentes. Em concordância, Sousa e Santo (2010) destaca que o líder liberal hesita em suas decisões, o que leva os colaboradores à acomodação, sem um foco claro e objetivo traçado, além de conflitos frequentes e um acúmulo de energia na resolução de questões interpessoais, impedindo a realização das atividades necessárias.

Os estudos das teorias comportamentais mais reproduzidos e com mais amplitude resultaram de um estudo iniciado na Universidade Estadual de Ohio (ROBBINS, 2005). De acordo com Benevides (2010), como revelado por pesquisas realizadas sobre o comportamento, a liderança é percebida em termos de duas dimensões independentes: estrutura de iniciação e estrutura de consideração.

Segundo Robbins (2005), a estrutura de iniciação se refere à habilidade do líder em organizar e estruturar seu papel e o dos seus funcionários para atingir os objetivos estabelecidos. Ainda de acordo com Robbins (2005), a estrutura da consideração se refere à habilidade do líder em cultivar e manter relacionamentos positivos e respeitosos no ambiente de trabalho. Isso inclui a promoção da confiança mútua entre os membros da equipe, o respeito pelas ideias e opiniões dos funcionários, bem como o cuidado com seus sentimentos.

Com um objetivo similar a pesquisa da Universidade de Ohio, identificar as características comportamentais dos líderes que pudessem estar relacionadas com o desempenho eficaz, a Universidade de Michigan chegou a duas dimensões do comportamento da liderança, classificadas em orientação para as pessoas e orientação para a produção (ROBBINS, 2005).

Cury (2000) classifica a orientação para as pessoas como um líder que enfatiza os aspectos do relacionamento humano no ambiente de trabalho, onde ele considera todo mundo que faz parte como importante no alcance dos objetivos. Já na orientação para a Produção, Cury (2000) explica que o líder possuidor tem seu objetivo direcionado para a produção e os aspectos relacionados ao trabalho, onde o indivíduo se caracteriza como um agente realizador dos objetivos definidos.

A pesquisa realizada por essas duas universidades foi fundamental para o desenvolvimento das teorias da abordagem comportamental em liderança. Essas teorias destacam que os estilos de liderança podem estar associados a uma orientação para pessoas e/ou produção (VERSIANI; CAEIRO; CARVALHO NETO, 2017). A teoria estilo gerencial, proposta por Blake e Mouton (1989) é uma das teorias que fez uso das pesquisas das universidades e será abordada nas seções seguintes.

2.2.3 O Grid Gerencial de Blake e Mouton

O Grid Gerencial é uma ferramenta utilizada para avaliar a liderança de um gestor em relação à sua preocupação com as pessoas e com a produção. De acordo com Blake e Mouton (1989), o modelo representa as várias formas de se utilizar a autoridade ao exercer liderança. Segundo Pedruzzi Junior, *et al.* (2016), a maneira como um líder define sua orientação para a produção e para as pessoas determinará como ele aplicará seus atributos de liderança.

Blake e Mouton (1989) caracterizam a preocupação com a produção pelo foco no crescimento da organização, seja através de expansão ou inovações por meio de pesquisa e desenvolvimento. Essa preocupação também pode ser observada em medidas de eficiência, como número de unidades produzidas e tempos de produção, bem como em indicadores de desempenho, como total de vendas e qualidade dos produtos.

Já a preocupação com as pessoas, de acordo com Blake e Mouton (1989), se manifesta de várias formas, tanto na relação com os colaboradores quanto na execução do trabalho por

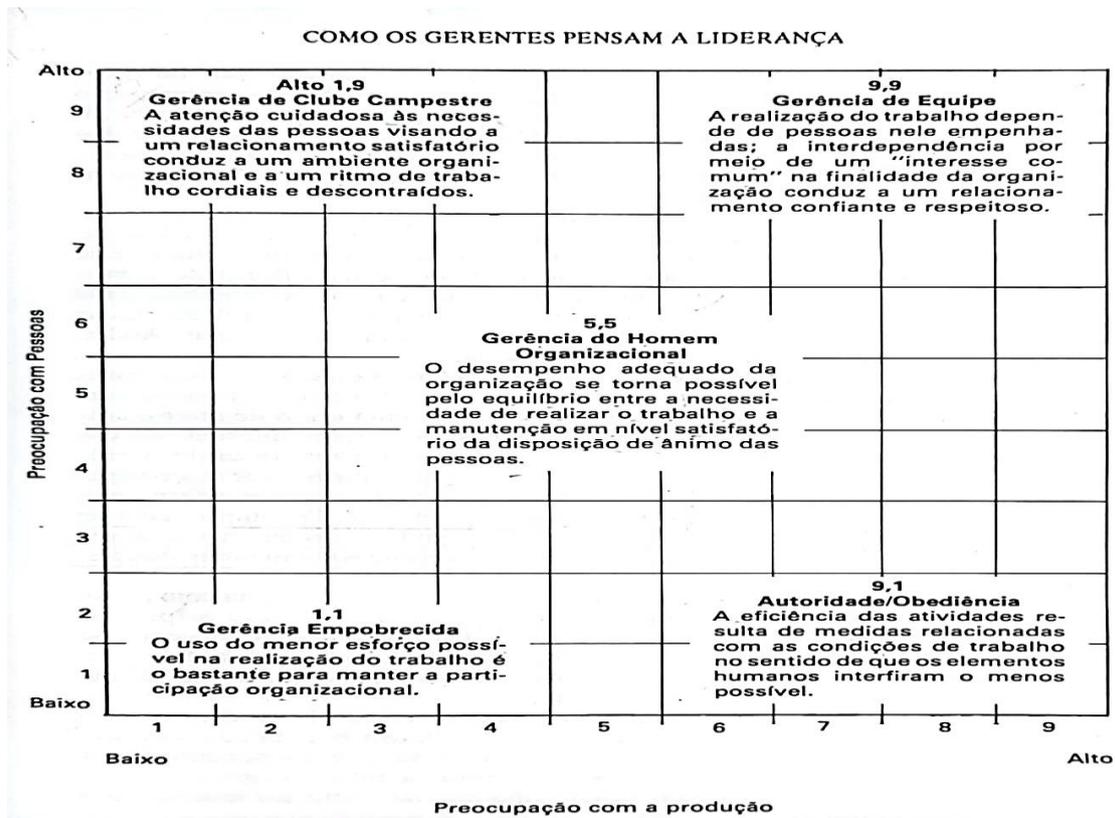
eles realizado. Essa preocupação se reflete na conquista de resultados por meio da confiança, do respeito, da obediência, da simpatia, da compreensão e do apoio mútuo. Ela também pode ser percebida nas condições de trabalho oferecidas pela organização, na estrutura salarial, nas vantagens adicionais e na segurança dos colaboradores (BLAKE; MOUTON, 1989).

É importante destacar que ‘preocupação com’ não se trata de um termo mecânico que indica a quantidade de produção alcançada ou o comportamento dos líderes em relação às pessoas. Ela revela o caráter e a força das ideias implícitas que sustentam qualquer estilo de liderança (BLAKE; MOUTON, 1989). A forma como um líder se preocupa com a produção ou com as pessoas é influenciada por suas crenças e valores, que orientam suas decisões e ações e entender essas visões é essencial para compreender o estilo de liderança de uma pessoa e como ela aborda os desafios e oportunidades que surgem na organização.

2.2.3.1 Os estilos de Liderança do Grid Gerencial

As duas preocupações da liderança, a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas, são ilustradas no grid gerencial, conforme apresentado na Figura 2.2. Nesse modelo, cada uma dessas preocupações é representada por uma escala de nove pontos, variando de 1 (preocupação baixa) a 9 (preocupação alta), com os demais números representando graus intermediários de preocupação (BLAKE; MOUTON, 1989).

Figura 2.2 - O Grid® Gerencial



Fonte: Blake e Mouton (1989)

De acordo com Blake e Mouton (1989), o estilo 9,1, localizado no canto inferior direito do grid gerencial, representa uma preocupação máxima com a produção (9) combinada com uma preocupação mínima com as pessoas (1). Nesse estilo, o líder que age segundo esses parâmetros concentra-se na maximização da produção, utilizando o poder e autoridade para alcançar esse objetivo. A curto prazo, é provável que a orientação 9,1 tenha um resultado favorável em relação à produtividade, especialmente quando comparada a outros estilos de liderança que apresentam baixa preocupação com a produção. (BLAKE; MOUTON, 1989).

Todavia, Blake e Mouton (1989) destacam que essa abordagem pode levar a uma deterioração do estado de ânimo e da sincronia dos colaboradores, que se sentirão ressentidos e reagirão contra as pressões que recebem de ambos os lados. Além disso, embora o estilo 9,1 possa gerar respostas criativas, essas respostas podem ser antiorganizacionais, assumindo a forma de sabotagens ou outros comportamentos que vão contra os interesses da organização (BLAKE; MOUTON, 1989).

Nesse sentido, o líder sob a orientação 9,1 enfrentará o dilema de aceitar ou corrigir as divergências que surgirão em relação às instruções. Conflitos ameaçam o controle e, portanto,

a abordagem consiste em preveni-los ou evitá-los e caso o controle for perdido, restabelecer a obediência (BLAKE; MOUTON, 1989).

No estilo 1,9, Blake e Mouton (1989) o caracterizam com a preocupação mínima com a produção (1) aliada à preocupação máxima com as pessoas (9), com atenção direcionada à harmonia entre colegas e subordinados, mesmo que implique em sacrificar resultados. Um líder do tipo 1,9 lidera com o objetivo de fomentar a amizade e a camaradagem, porém sem querer, pode acabar negligenciando a produtividade. Este tipo de líder evita impor sua vontade aos outros e prefere induzir ao invés de obrigar. Sua postura se manifesta na crença de que não se deve pressionar as pessoas, pois se alguém o fizer, elas tendem a resistir (BLAKE; MOUTON, 1989).

Para Blake e Mouton (1989), uma das motivações fundamentais que embasam o estilo de liderança 1,9 é o desejo de ser aceito e reconhecido. Para indivíduos desse estilo, a segurança pessoal está fortemente ligada à qualidade de seus relacionamentos interpessoais. Um dos princípios desse estilo de liderança é a crença de que, se o indivíduo for agradável, as pessoas irão gostar dele. Isso faz o líder ser gentil, útil, bondoso e simpático, buscando sempre agradar os colaboradores. Há também o lado negativo associado ao líder 1,9, como o medo de censura ou rejeição, sentimentos esses que podem deixar o líder do tipo 1,9 magoado e deprimido. Como a crítica é vista como algo que facilmente se transforma em rejeição, líderes desse tipo estão constantemente em alerta, buscando evitar a possibilidade de serem rejeitados ou criticados (BLAKE; MOUTON, 1989).

No ambiente de liderança do tipo 1,9, é comum que os padrões e as normas de produção sejam colocados em segundo plano. Como resultado, é improvável que ocorram conflitos e pressões que são comuns em outros ambientes. Com relação a criatividade, mudanças necessárias para a implantação de novos métodos são consideradas desestabilizadoras e podem levar a divergências e desacordos na equipe liderada pelo líder do tipo 1,9 (BLAKE; MOUTON, 1989).

De acordo com Blake e Mouton (1989), um líder do tipo 1,1, representado pela combinação 1,1 no canto inferior esquerdo do grid, tem uma preocupação mínima tanto com a produção (1) quanto com as pessoas (1). Esse tipo de líder realiza apenas o mínimo exigido para se manter na organização, sem se preocupar com a qualidade do trabalho realizado ou com as relações interpessoais estabelecidas com sua equipe.

Apesar de apresentar pouco interesse e demonstrar indiferença, o líder do tipo 1,1 é motivado a permanecer na empresa graças ao desempenho tradicional das funções de liderança. Esse tipo de líder se contenta em fazer o mínimo necessário, e ocasionalmente um pouco mais, para criar uma certa antiguidade no cargo, mas não se preocupa em contribuir de forma significativa para o alcance dos objetivos da organização que faz parte (BLAKE; MOUTON, 1989).

Desse modo, Blake e Mouton (1989), destacam que em organizações que garantem a estabilidade de emprego após anos de serviço, é comum que qualquer líder esteja em segurança até a aposentadoria, mesmo que sua produtividade seja mínima. Nesses casos, a baixa produtividade é tolerada ou simplesmente ignorada. Com relação à criatividade, o líder 1,1 carece de interesse e comprometimento, logo, criatividade não é seu forte. A criatividade é baseada em eficiência e pesquisa, e demanda convicção e firmeza na busca por novas possibilidades. Essas são habilidades em que líderes do tipo 1,1 geralmente são deficientes (BLAKE; MOUTON, 1989).

De acordo com Blake e Mouton (1989), os líderes do tipo 1,1 mantêm o título de líder, mas não agem como tal, o que os mantém relativamente distantes dos conflitos. Eles notam situações desagradáveis, mas as ignoram e muitas vezes desaparecem por falta de atenção.

A orientação 5,5 segundo Blake e Mouton (1989), é representada no centro do grid e é baseada na teoria do 'meio-termo' e na ideia de 'acompanhar-para-progredir'. Os líderes 5,5 levam em consideração as necessidades reais das pessoas, mas esperam que elas façam algum esforço. Reduzindo o estímulo à produção a um nível moderado e respeitando atitudes e sentimentos onde as pessoas aceitam a situação e mostram-se mais ou menos satisfeitas. Há uma ideia implícita de que as posições extremas geram conflitos e devem ser evitadas (BLAKE; MOUTON, 1989).

Blake e Mouton (1989) chamam atenção em como o estilo de liderança 5,5 se reflete no desenvolvimento constante da burocracia, que estabelece rigidamente como as coisas devem ser feitas, evitando a necessidade de pensar e julgar excessivamente. Como consequência, a produtividade pode ser comprometida, tornando difícil competir e oferecer serviços eficientes devido à lentidão em se adaptar às mudanças. Com relação a criatividade, o líder 5,5 raramente liderará de maneira a estimular a criatividade e inovação, pois falta-lhe independência de opinião e um modo de pensar diferente, que são essenciais para estimular a criatividade (BLAKE; MOUTON, 1989).

O estilo de liderança 9,9, de acordo com Blake e Mouton (1989), representado no canto superior direito do grid é caracterizado por integrar as preocupações com a produção e com as pessoas. É uma abordagem de equipe, centrada nas metas, que procura obter o 'ótimo' dos resultados por meio da participação ativa e do envolvimento de todos os membros da equipe. Esse estilo de liderança valoriza o empenho individual e coletivo, assim como a resolução de conflitos por meio de uma abordagem colaborativa, envolvendo todos aqueles que podem colaborar para alcançar as metas estabelecidas (BLAKE; MOUTON, 1989).

Blake e Mouton (1989) explicam que, em contraste com outras abordagens de liderança, a orientação 9,9 entende que não há contradição entre as metas organizacionais de produção e as necessidades das pessoas. O foco é no incentivo da participação, envolvimento e comprometimento das pessoas com o trabalho em equipe, buscando alcançar o melhor resultado possível.

Com relação a produção, o estilo 9,9 tem impacto gerando aos participantes conhecimento completo e convicções fortes, onde as condições mais variadas se reúnem para assegurar a manutenção em alto nível da produtividade. Na criatividade, desse ambiente positivo espera-se um alto nível, particularmente devido à união decorrente do trabalho em equipe eficaz (BLAKE; MOUTON, 1989).

Por fim, Blake e Mouton (1989), chamam atenção no fato de que o grid gerencial apresenta inúmeros benefícios que podem levar a excelência da liderança por meio da sua aplicabilidade. Os benefícios destacados pelos autores incluem a identificação das abordagens importantes da liderança, a possibilidade de comparar os estilos de liderança, avaliar as consequências de cada estilo e estimular o trabalho em equipe. O grid gerencial fornece um modelo básico para o desenvolvimento de uma organização caracterizada por uma liderança eficaz, sendo aplicável a qualquer situação que envolva alcançar resultados por meio de pessoas. Trata-se de uma abordagem auto convincente que pode levar ao sucesso profissional e à satisfação (BLAKE; MOUTON, 1989).

2.2.4 Abordagem Contingencial

A teoria da liderança contingencial sugere que não há um estilo de liderança único e eficaz que possa ser aplicado em todas as situações. De acordo com Bem Filho e Macêdo (2021), pesquisadores perceberam que além de analisar o comportamento e os traços, é necessário levar em consideração as situações em que os líderes estão inseridos, pois, essas

circunstâncias podem influenciar significativamente sua eficácia em comparação com outros líderes enfrentando os mesmos desafios.

A teoria da liderança contingencial é composta por várias abordagens. O primeiro modelo, de acordo com Robbins (2005), foi desenvolvido por Fred Fiedler e propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da combinação ideal entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação proporciona ao mesmo. Segundo Fiedler (1971) *apud* Silva (2020), três fatores principais são cruciais para determinar a eficácia de uma liderança: a qualidade do relacionamento entre líder e subordinado, a estrutura da tarefa e o poder hierárquico do líder dentro da organização.

Outro modelo importante presente na teoria contingencial é a teoria situacional de Hersey e Blanchard. De acordo com Quaglio, *et al.* (2016), a teoria parte da premissa de que a liderança eficaz é uma função complexa que envolve três variáveis interdependentes: o estilo do líder, a maturidade dos liderados e as exigências da situação. O líder eficaz é aquele capaz de adaptar seu estilo de liderança às necessidades da situação e dos liderados para melhorar o desempenho da organização.

Hersey e Blanchard (1986) *apud* Araújo e Torres Neto (2014), enfatizam a importância de adaptar o estilo de liderança ao nível de maturidade dos liderados e às exigências da situação. O modelo da Liderança Situacional propõe quatro estilos de liderança que variam em função da ênfase dada à tarefa e ao relacionamento com os colaboradores. Em complemento, Hersey e Blanchard (1986) *apud* Quaglio, *et al.* (2016) destacam que a liderança eficaz depende da habilidade do líder em adaptar seu estilo ao nível de maturidade dos liderados, onde o modelo da liderança situacional estabelece quatro estágios de maturidade, variando de baixa a alta capacidade e de baixa a alta motivação, como mostra a figura 2.3.

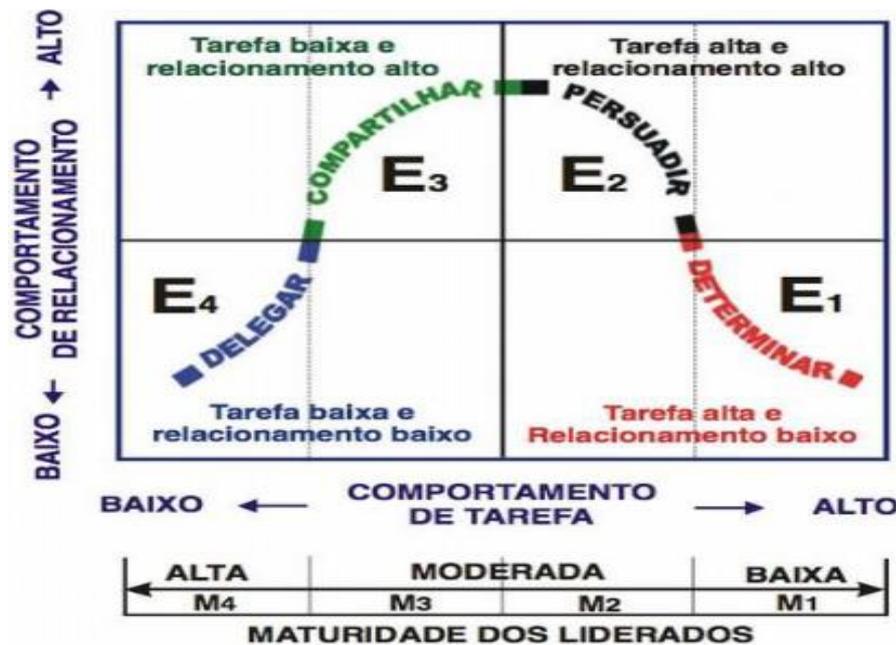
Figura 2.3 - Maturidade dos liderados



Fonte: Hersey e Blanchard (1986) *apud* Quaglio, Castro, Rodrigues e Contin (2016)

De acordo com Araújo e Torres Neto (2014), o estilo de liderança em cada um dos quatro níveis de maturidade dos liderados é determinado pela dosagem adequada de comportamento em relação a tarefa, e comportamento em relação ao relacionamento. A figura 2.4 a seguir ilustra a relação entre os níveis de comportamento e de maturidade dos liderados:

Figura 2.4 - Estilo do Líder



Fonte: Hersey e Blanchard (1986) *apud* Souza e Marques (2019)

A partir da tabela de Hersey e Blanchard, Araújo e Torres Neto (2014) explicam que, Determinar/Dirigir (E1), atreladas a M1 indicam pessoas sem capacidade ou vontade para assumir responsabilidades; Persuadir/Guiar (E2) atreladas a M2, indicam pessoas com disposição, embora sem capacidade para assumir responsabilidades; Compartilhar/Apoiar (E3) atrelado ao M3, pessoas nesse nível têm capacidade, mas falta disposição para atender às demandas do líder; Delegar (E4) para M4, indicam que as pessoas nesse nível são capazes e estão dispostas a assumir responsabilidades. Com relação a curva prescritiva, que tem uma imagem semelhante a um sino, é uma ferramenta útil para identificar o estilo de liderança adequado a cada nível de maturidade presente na equipe (SOUZA; MARQUES, 2019).

Nesse sentido, Araújo e Torres Neto (2014) destacam que a verdadeira liderança consiste em ajudar os liderados a crescer e amadurecer até atingirem o nível M4 de maturidade, através de cuidado e atenção constante para evitar retrocessos. A teoria de Hersey e Blanchard

destaca a competência e motivação como elementos cruciais da liderança e reconhece que a maturidade é um processo dinâmico que requer constante evolução.

2.3 ABORDAGENS DA NOVA LIDERANÇA

No final do século XX, surgiram novas abordagens teóricas em relação aos estilos de liderança, com destaque para as teorias transformacional e transacional, bem como para a liderança carismática. A liderança contemporânea é caracterizada por diversas abordagens, dentre as quais se destacam a liderança carismática, servidora, transformacional e transacional (PEREIRA, 2022; MONTEIRO; FARIA; SANTOS; SANTOS, 2021). Esta seção irá aprofundar as novas abordagens que surgiram no final dos anos 80.

2.3.1 Liderança transformacional e Liderança transacional

De acordo com Gomes e Cruz (2007), O líder transacional se apoia na legitimidade e autoridade formal para exercer seu poder, destacando a importância das regras e normas estabelecidas e chamando atenção para o cumprimento das tarefas. Já a liderança transformacional se baseia na motivação por valores morais e ideais que vão além dos interesses individuais. O líder é capaz de formular e comunicar uma visão para a organização que é reconhecida e apoiada por todos os envolvidos (GOMES; CRUZ, 2007).

Bass (1985) destaca que o líder transacional pode ser descrito em suas relações com os colaboradores da seguinte forma:

- Reconhece o que se espera alcançar por meio do trabalho e verifica se o desempenho é suficiente para atender a essas expectativas.
- Substitui as recompensas e possíveis promessas pelo esforço dos colaboradores.
- É sensível aos nossos interesses próprios imediatos, se eles puderem ser atendidos por fazermos o trabalho.

Ainda de acordo com Bass (1985), a liderança transformacional é caracterizada pela motivação da equipe para que ultrapassem suas expectativas iniciais, onde diferente da liderança transacional, a liderança transformacional é fundamentada no nível original de confiança na capacidade da equipe em alcançar os resultados desejados, a partir do desempenho estimulado pelo líder. Bass (1985) chama atenção para 3 formas de se alcançar a liderança transformacional:

- Ao aumentar a conscientização sobre a importância e o valor dos resultados atribuídos.
- Motivar a equipe a transcender seus próprios interesses em prol da organização.
- Ampliando o portfólio de necessidades e desejos das equipes.

Para Bass (1985), os líderes transformacionais oferecem feedback construtivo aos seus seguidores, incentivando-os a realizar esforços extras e a criatividade no pensamento de soluções para problemas complexos. Em concordância, Monteiro *et al* (2021) destacam que o líder transformacional é carismático e tem a habilidade de promover uma missão, inspirando visão com respeito e confiança.

Embora diferentes, os dois tipos de liderança, na perspectiva de Bass (1985), são complementares. Ele enxerga a liderança transformacional e a liderança transacional como funções adicionais de liderança. Na mesma linha, Robbins (2005), afirma que a liderança transformacional é construída sobre a base da liderança transacional, promovendo níveis de esforço e desempenho nos liderados que vão além dos alcançados somente pela abordagem transacional.

2.3.2 Liderança Carismática

De acordo com Agostinho (2014), Max Weber, sociólogo alemão, utilizou o termo carisma para se referir a uma forma de influência que não é baseada na tradição ou autoridade formal, e sim na percepção dos seguidores de que o líder possui habilidades excepcionais. Nessa perspectiva, Bass (1985) destaca que embora o carisma seja frequentemente associado a figuras religiosas e políticas em vez de líderes, ele também existe em organizações.

Segundo Robbins (2005), os líderes carismáticos possuem cinco características inerentes que os distinguem dos demais. Eles têm a capacidade de articular sua visão de forma clara e compreensível, estão dispostos a correr riscos pessoais e a sacrificar-se para alcançar seus objetivos, possuem sensibilidade ao ambiente e às necessidades de seus liderados, e engajam-se em comportamentos não convencionais que desafiam as normas estabelecidas (ROBBINS, 2005).

Os líderes carismáticos são capazes de desenvolver visão de futuro e estratégia de longo prazo com a finalidade de alcançar objetivos. Eles analisam a situação atual da organização e criam uma conexão entre o presente e futuro, inspirando seus liderados a seguirem nessa direção

(MONASTERSKY, 2022). Em estudos mais recentes, Barbuto (2005) destaca que a liderança carismática é parte fundamental da liderança transformacional uma vez que representa a capacidade do líder de gerar um poder simbólico que inspira e motiva as pessoas a seguirem seus ideais e objetivos.

2.3.3 Liderança Servidora

O conceito de liderança servidora, de acordo com Spears (1993) foi proposto por Robert K. Greenleaf e tem como objetivo propor uma nova ideia de liderança, onde o verdadeiro líder não surge do desejo de poder, mas do sentimento natural de querer servir, de colocar as necessidades dos outros acima das suas próprias. É essa escolha consciente de servir primeiro que leva a pessoa quererem liderar.

Conforme Hale e Fields (2007) a liderança servidora é representada por 3 dimensões: serviço, humildade e visão. Nesse sentido, Fernandes (2019) compreende o serviço como o envolvimento e a construção de relações próximas, o desenvolvimento integral de cada elemento e a aplicação de uma moralidade responsável. A segunda dimensão é a humildade, que requer que o líder coloque o sucesso dos liderados à frente do seu próprio sucesso, tenha competências socioemocionais e um comportamento ético, a terceira, visão, implica habilidades conceituais, mapeamento persuasivo, sabedoria e influência transformadora (FERNANDES, 2019).

Para Stone, Russell e Patterson (2004), os líderes transformacionais têm como foco principal os objetivos da organização, enquanto os líderes servidores se concentram mais nas pessoas que são seus seguidores, onde essa característica do líder servidor parece ser o principal fator que difere a liderança servidora da liderança transformacional, fazendo a liderança servidora ser capaz de trazer mudanças significativas nas organizações (STONE; RUSSELL; PATTERSON, 2004).

As teorias de liderança transformacional, transacional, carismática e visionária introduziram à área de estudo da liderança uma nova perspectiva de teorias, como já discutido anteriormente. A próxima seção abordará como a cultura de massa está presente nos estudos acadêmicos uma vez que um dos objetivos deste estudo é relacionar teorias de liderança com personagens ficcionais.

2.4 CULTURA DE MASSA NOS ESTUDOS ACADÊMICOS

De acordo com Morin (2002), a cultura de massa pode ser compreendida como uma produção de bens culturais seguindo as normas de fabricação industrial e difundidos por meio de técnicas de disseminação em massa, com o objetivo de atingir um grande público, sem distinções de classe social.

Nesse sentido, Régis (2009) destaca que os debates sobre a indústria cultural têm tradicionalmente estabelecido que a cultura do entretenimento é considerada de baixo valor cultural e estético, sustentando que seus produtos são baseados em fórmulas repetitivas e narrativas de compreensão simples que não exigem esforço de interpretação nem despertam reflexões por parte do consumidor.

Entretanto, utilizando como campo de estudo a relação entre o direito e o cinema, Souza e Nascimento (2011) chamam atenção em como as artes têm o poder de enriquecer a cultura, e o cinema é uma forma importante de representá-la, onde a arte e o cinema utilizam imagens como meio de comunicação, e ambos são fontes de conhecimento que emergem da sociedade e são valorizados por ela.

Na academia, diversas pesquisas abordam a cultura de massa como campo de estudo, Costa (2015) a partir dos pensadores Michel Foucault e Gilles Deleuze, investiga em sua tese que saberes se revelam nas práticas dos fãs de Harry Potter. Já Barros (2017), investigou, em seu trabalho de conclusão de curso os perfis de liderança dos personagens dos Cavaleiros do Zodíaco a partir das teorias gerenciais de Blake e Mouton.

Enquanto Camargo (2019) buscou compreender como os fãs dos livros *As Crônicas de Gelo e Fogo* resistem e negociam suas novas formas de ser a partir dos efeitos da série *Game of Thrones* apoiado em Michel Foucault, a autora Meneses (2019) buscou explorar controvérsias presentes no *fandom* brasileiro de *Game of Thrones* em um grupo no Facebook.

Nessa direção, Cardoso (2020) chama atenção em como as narrativas ficcionais, presentes em diversas formas de mídia, exercem grande influência na formação sociocultural da humanidade, ajustando hábitos e comportamentos do público que as acompanham. Narrativas como “*As Crônicas de Gelo e Fogo*” e “*Game of Thrones*” têm um potencial de formação social significativo, pois permitem múltiplas formas de resignificação, além de incitar a criatividade e imaginação dos consumidores, proporcionando um modo versátil de compreender o mundo (CARDOSO, 2020).

Diante do exposto, a seção a seguir irá explorar a série “Game of Thrones” e os personagens que servirão como líderes arquétipos para o presente estudo.

2.5 GAME OF THRONES

Nesta seção, será abordado a história da série "Game of Thrones", além da apresentação de uma caracterização detalhada dos quatro personagens que farão parte do estudo. Em seguida, será feito um comparativo entre o perfil de cada personagem e os estilos de liderança propostos pela teoria de Blake e Mouton.

2.5.1 A série de tv

Figura 2.5 – Pôster primeira temporada



Fonte: HBO (2011)

“Game of Thrones”, ou “A Guerra dos Tronos” é uma série de tv criada por David Benioff e D. B. Weiss para o canal de tv HBO. A série é baseada na série de livros As Crônicas de gelo e fogo do escritor George R. R. Martin (WIKI GELO E FOGO, 2023).

A série desde sua primeira foi muito bem recebida, tanto pelo público como pela crítica, sua primeira temporada foi indicada a diversos prêmios de melhor série e ao todo, acumulou 58 Emmys, prêmio destinado a programas de televisão. Essa quantidade é maior do que qualquer outra série já alcançou (WIKI GELO E FOGO, 2023).

“Game of Thrones” está nos livros dos recordes como a série dramática de maior exibição simultânea do mundo, evidenciando sua popularidade. Além disso, recebeu diversos

elogios por críticos e historiadores pelo realismo medieval que foi percebido na série, o autor dos livros, George R.R. Martin, afirmou que a ideia da série era parecer mais ficção histórica do que fantasia contemporânea (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

As primeiras temporadas da série foram fortemente influenciadas pelos livros, onde os personagens eram ocasionalmente mortos, aumentando a popularidade da série devido a tensão que foi criada entre os telespectadores sobre a segurança se deu personagem preferido. Os livros que embasam a série foram inspirados em eventos reais, como a Guerra das Rosas na Inglaterra entre os anos 1455 e 1485, o império romano, história dos vikings, a guerra dos Cem Anos travada entre Inglaterra e França e até a renascença italiana entre os séculos 14 e 15 (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Formada por oito temporadas com um total de setenta e três episódios, o enredo da série é ambientado nos sete reinos de Westeros e no continente de Essos. São várias linhas de enredo simultâneas ao longo do seriado, onde o primeiro arco segue a história da guerra pela sucessão entre pretendentes pelo controle do trono de ferro, posto que dá o controle sobre os sete reinos (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

O segundo arco é sobre as ações do intitulado legítimo herdeiro do trono de ferro. Daenerys Targaryen viaja pelo continente de Essos reunindo exércitos com o objetivo de reivindicar o trono para si, por acreditar ser a herdeira legítima. O enredo da personagem vai sendo construído ao mesmo tempo em que os personagens lutam entre si pelo controle dos sete reinos no outro continente, Westeros (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

O terceiro arco da série narra a chegada do inverno, fato tratado desde o primeiro episódio da série como um risco iminente, que trará consigo criaturas mortas vivas que tem como objetivo livrar o mundo dos homens. Um outro enredo que se desenrola em paralelo com a chegada do inverno é a dos povos selvagens que vivem para lá da muralha e desempenham papel importante ao longo da série (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Apresentada a série, a seguir será realizada a caracterização dos personagens de Game of Thrones que farão parte da análise a partir do grid gerencial de Blake e Mouton, nas seções seguintes.

2.5.2 A jornada de Daenerys Targaryen

Figura 2.6 - Daenerys Targaryen pôster oitava temporada



Fonte: HBO (2019)

Daenerys Targaryen, a nascida da tormenta, é a irmã mais nova de Rhaegar e Viserys Targaryen, além de tia de Jon Snow. A personagem ficou exilada no continente Essos após seu pai ser morto, enquanto rei, em uma rebelião que tinha como objetivo derrubá-lo do trono (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Seu irmão Viserys, casou-a com Khal Drogo com o objetivo de que ele levasse seu exército Dothraki até Westeros para que fosse conquistado o Trono de Ferro, no entanto, após a morte de seu irmão e posteriormente de seu marido, Daenerys se viu obrigada a mudar os planos, uma vez que a morte do Khal a deixou desamparada e levou a personagem decidir se sacrificar na fogueira que queimava o cadáver de seu marido e levou consigo 3 ovos de dragão que eclodiram trazendo de volta as criaturas fantásticas (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

A personagem se autoproclama, Daenerys nascida da tormenta, da casa Targaryen, a primeira de seu nome, rainha dos Ândalos, dos Roinares e dos primeiros homens, protetora dos sete reinos, mãe dos dragões, não queimada, rompedora de correntes e Khaleesi. Ela foi adicionando os títulos à medida que vagava por Essos conquistando cidades e libertando escravos (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Daenerys marchou para Westeros com seu exército e grandes aliados para conquistar o Trono de Ferro. Ela ajudou na Grande Guerra contra os Caminhantes Brancos e conseguiu

salvar os humanos do inverno, ao mesmo tempo, começou a sofrer diversas baixas que resultaram em um comportamento tirânico da personagem (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Após ajudar a salvar Westeros a personagem se preparou para a guerra pela conquista do Trono que julgava ser seu por direito e, durante a guerra, devido as desconfianças, Daenerys decidiu incendiar Porto Real matando civis e soldados que já haviam se rendido. Jon Snow vendo todo o horror e após uma conversa com Tyrion sobre a atitude da personagem, tenta convencê-la a abandonar sua tirania, mas Daenerys está convicta das suas ideias, obrigando Jon a matá-la na tentativa de impedir mais destruição em Westeros (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

No começo da série, Daenerys se mostrava uma garota assustada e triste, principalmente pelo controle que o irmão exercia sobre ela. Mas foi quando casou que Daenerys começou a ganhar confiança em si mesmo e passou a enfrentar as injustiças que percebia ao longo de sua jornada. Porém, a medida que conquistava as cidades e libertava escravos, o modo com que Daenerys punia os grandes mestres ia se mostrando cruel e impiedoso, tornando as atitudes da personagem questionáveis (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Daenerys geralmente procurava ouvir seus aliados, compreender as situações que se encontrava, mas era frequente que perdesse a paciência e tomasse decisões sozinha, sem medo de arriscar sua vida até em batalhas que lutava. Tanto poder, através de seus dragões e exércitos tornou Daenerys muito confiante e autoritária, usando-os sempre que achava necessário (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Quando chegou a Westeros Daenerys teve uma recepção pouco agradável e começou a desconfiar de todos que estavam ao seu redor. As pessoas tinham medo da rainha e não acreditavam nas suas ideias e à medida que a situação foi piorando, Daenerys abraçou de vez seu lado tirânico e violento que resultou na destruição de Porto Real e posteriormente o fim de sua vida (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

2.5.3 A jornada de Jon Snow

Figura 2.7 - Jon Snow pôster oitava temporada



Fonte: HBO (2019)

Jon Snow nasceu de um relacionamento secreto entre Rhaegar Targaryen e Lyanna Stark que morrem assim que ele nasceu. O personagem foi criado como filho bastardo de seu tio Eddard Stark em Winterfell e Jon só soube do seu real parentesco quando já era adulto, enquanto criança viveu na condição de bastardia e convivia com seus meios-irmãos com quem tinha forte ligação, principalmente com Robb e Arya (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Após sua infância Jon se juntou a patrulha da noite, e devido suas habilidades foi nomeado como intendente pessoal do comandante da patrulha da noite mas durante uma expedição para lá da muralha Jon Snow se viu obrigado a juntar-se ao povo livre, conhecidos como selvagens, onde se apaixonou pela jovem Ygritte e quebrou seus votos (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Durante o convívio com o povo livre se viu confrontado pelos selvagens para matar um inocente, então Jon traiu seus novos aliados e voltou para a muralha para se preparar para o ataque do povo livre que estava por vir e, após sua defesa bem sucedida da muralha, Jon foi nomeado líder da Patrulha da Noite (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

O personagem sempre se mostrou preocupado com os amigos selvagens e tentou uma aliança para salvá-los dos caminhantes brancos em Durolar, no entanto, esse compromisso de Jon lhe custou a vida, uma vez que seus companheiros de patrulha não concordaram com a

decisão de salvar o povo livre, então fizeram um motim e Jon foi assassinado (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Posteriormente, Jon Snow foi ressuscitado por Melisandre, e devido ter morrido e voltado decidiu que cumpriu sua jornada na patrulha da noite e foi embora com sua meia-irmã Sansa com objetivo de salvar Winterfell da família Bolton que tomou o castelo. Jon conseguiu vencer a batalha e passou a se preparar para uma batalha ainda mais difícil, a Grande Guerra contra os caminhanes brancos (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Com objetivo de buscar aliados na sua luta, Jon viajou para Pedra do Dragão para se encontrar com Daenerys e tentar convencê-la a juntar-se na guerra que se aproximava, os dois acabaram se apaixonando por não saberem a verdade sobre a ligação o parentesco que tinham (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Jon convence Daenerys a apoiar sua causa e juntos lutam contra os mortos vivos e contra o Rei da Noite, posteriormente Jon Snow se preparou para cumprir a promessa que fez a Daenerys, o personagem marchou junto com a rainha para lutar na guerra pelo Trono. No entanto, mesmo com a rendição do exército de Cersei, Daenerys queimou Porto Real matando milhares de inocentes. Jon tentou confronta-la de suas ações, mas Daenerys não demonstrou interesse em parar ou reconhecer que o que fez foi errado, obrigando Jon a matá-la (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Isso fez o personagem se tornar prisioneiro por regicida, e quando um novo rei foi nomeado, Jon foi exilado novamente na Patrulha da Noite, conseguindo apaziguar os soldados de Daenerys que ficaram na cidade após o fim da guerra. Jon passou a viver entre o povo livre e a Patrulha da Noite (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Por ter sido criado em Winterfell, Jon sempre nutriu um senso de honra e moral que ele valoriza e tenta manter até em decisões difíceis. Após o retorno da morte, o personagem acabou se tornando cético em suas convicções, Jon preferiu sua família ao invés da patrulha da noite passando a almejar manter o Norte a salvo e as necessidades de seus aliados atendidas, além de seu amor por Daenerys (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Sua decisão de se juntar a Daenerys chegou a ser questionada, mas Jon nunca teve ambição pelo trono e seu objetivo era salvar seu povo no Norte. Ele, mesmo sendo o herdeiro legítimo, negou sua pretensão ao trono, embora não tenha sido suficiente para impedir Daenerys de incendiar Porto Real e obrigá-lo a acabar com a vida da rainha (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

2.5.4 A jornada de Cersei Lannister

Figura 2.8 - Cersei Lannister pôster oitava temporada



Fonte: HBO (2019)

Cersei Lannister foi a vigésima rainha dos sete reinos e viúva do rei Robert Baratheon. Ela era filha de Lorde Tywin, e irmã de Jaime e Tyrion Lannister e desde o primeiro episódio da série a rainha é apresentada como uma mulher impiedosa e manipuladora, ao mesmo tempo que mantém um caso incestuoso com seu irmão Jaime (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

A personagem arquiteta a morte de seu marido e após obter sucesso no plano faz de tudo para seu filho assumir o Trono e ela assumir como rainha regente. Ao mesmo tempo, a personalidade maligna de seu filho a faz questionar-se sobre o controle que poderia ter sobre o filho e sua responsabilidade no comportamento dele (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

No decorrer da série, a personagem busca de toda forma assegurar o poder, mas enfrenta sucessivas derrotas como a morte de seu filho Joffrey enquanto rei, que a leva a acusar seu irmão mais novo Tyrion pelo assassinato e por considerar o personagem uma ameaça a seu reinado, passa a montar estratégias para que o mesmo seja julgado e morto (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Diversas estratégias de poder que a personagem toma acabam se voltando contra ela. Na tentativa de parar os Tyrell, que ela considerava uma ameaça, Cersei permite a ascensão da fé militante que detinha exército para julgar os pecados de quem quer que fosse. Cersei inicialmente consegue que Margaery, sua adversária, fosse presa pela fé militante acusada de

perjúrio, mas o plano de Cersei acaba atingido ela mesmo (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Cersei é presa pela fé militante acusada de incesto e vê seu poder sendo destruído enquanto o rei Tommem, filho de Cersei, não faz nada para salvar a mãe. A personagem se vê obrigada a aceitar as condições da fé militante em desfilhar nua pelas ruas de Porto Real para poder aguardar julgamento em liberdade (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Cersei não deixa barato, após ser libertada, ela planeja acabar de uma vez por todas com a fé militante e com os Tyrell que ameaçam seu lugar ao trono. Cersei ordena que os porões do Septo de Baelor sejam preenchidos com fogovivo para que exploda e mate todos que estiverem dentro do templo. Seu plano funciona, mas o Rei Tommen acaba se suicidando ao ver a explosão (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Sem adversários e sem pretendentes ao trono, Cersei se torna a rainha dos sete reinos e passa a lidar com a ameaça de Daenerys Targaryen que marcha com seu exército para tomar o Trono de Ferro para si. Cersei articula planos para vencer Daenerys, se aliando com Euron Greyjoy, contratando um exército de mercenários e usando a própria população como escudo (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Entretanto, seus esforços não dão certo e Cersei é derrotada e morta na guerra. Seu irmão Tyrion tentou ajudar a rainha a evitar que isso acontecesse, mas Cersei estava disposta a qualquer coisa para assegurar seu poder (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

A personagem sempre se mostrou astuciosa ao longo da série, mas à medida que seu poder aumenta ela apresenta dificuldades em mantê-lo tomando decisões precipitadas que muitas vezes recaem sobre ela mesmo, ao mesmo tempo que raramente reflete sobre as consequências de suas atitudes (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Cersei ama profundamente seus filhos e seu irmão Jaime, com quem teve um caso incestuoso, mas no ponto de vista de seu irmão Tyrion ela é uma das pessoas mais perigosas de Westeros quando se trata de ameaça ao seu poder (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

2.5.5 A jornada de Tyrion Lannister

Figura 2.9 - Tyrion Lannister pôster oitava temporada



Fonte: HBO (2019)

Tyrion é o filho mais novo de Tywin e irmão de Cersei e de Jaime, o personagem sempre foi visto como defeituoso pela sua condição de nanismo, sempre odiado tanto pelo pai como pela irmã que culpava o personagem por todas as coisas ruins que aconteciam ao seu redor (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Em razão de suas limitações físicas que não permitia que o personagem se tornasse um guerreiro, Tyrion buscou se concentrar nos livros e se tornou uma das mentes mais brilhantes de Westeros. Sábio e perspicaz, o personagem pôde aproveitar sua inteligência para sobreviver no seu entorno ao mesmo tempo que ajudou sua família em diversas situações (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Sempre leal, embora desprezado, Tyrion ajudou sua família e serviu como mão do rei na ausência de seu pai, sendo um dos principais responsáveis pela vitória contra Stannis na batalha da Água Negra. No entanto, quando rei Joffrey foi envenenado, a rainha Mãe Cersei acusou o personagem pelo assassinato e ele se viu obrigado a fugir do continente, visto que a rainha e seu pai tramavam pelo assassinato do personagem forjando provas e discursos condenando-o antes mesmo de ser julgado (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Com a ajuda de seu irmão Jaime e de Lorde Varys Tyrion conseguiu escapar de Westeros e antes de fugir mata seu pai como vingança por todo desprezo que fez Tyrion sofrer e o estopim do julgamento para que o personagem fosse executado. Ele partiu para Meereen

para se juntar a Daenerys, a quem jurou lealdade, ofereceu sabedoria e posteriormente se tornou Mão (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Tyrion sempre buscou aconselhar Daenerys a usar a diplomacia para resolver questões, evitando a violência e o fogo de dragão que a rainha costumava usar quando se irritava, mas alguns de seus conselhos levaram a sucessivas derrotas para Daenerys que passou a resistir as suas sugestões (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

O resultado foi a sangrenta batalha de Porto Real em que Tyrion testemunhou Daenerys queimar a cidade matando milhares de inocentes, fato que o levou a desacreditar na rainha e abandonar seu cargo de Mão, fazendo Daenerys mandar que o prendessem (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Na prisão, Tyrion recebeu a visita de Jon Snow e o convenceu a pôr um fim na tirania de Daenerys, convicto de que a rainha sempre foi autoritária, mas que os personagens não enxergavam por estarem a favor das decisões. Após a morte de Daenerys pelas mãos de Jon, Tyrion foi liberto e convocado para uma assembleia onde se discutia quem seria o novo rei de Westeros, Tyrion discursou a favor de Brandon Stark e foi nomeado como Mão do Rei onde passou o resto da vida servindo Westeros (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

Tyrion sempre foi um personagem educado, calculista e perspicaz, mas sempre teve dificuldade em conseguir respeito devido a ser um anão. O personagem embora tenha assumido uma posição de justo e com grande simpatia pelos menos favorecidos e indesejados, ao longo da série também se mostrava cruel com seus inimigos quando julgava necessário (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

O personagem possui grandes habilidades políticas, de administração e diplomacia, mas comete diversos erros ao longo da série, principalmente pela sua constante tentativa de evitar perder vidas em batalhas de qualquer lado do confronto. Tyrion é pacifista, sempre buscou recorrer ao diálogo para resolver problemas, enfatizando a não abordagem violenta dos assuntos e só recorria quando acreditava não haver outra solução (GAME OF THRONES FANDOM, 2023).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta seção, serão descritos os procedimentos metodológicos empregados na construção e execução da pesquisa, juntamente com informações sobre sua natureza e delineamento, além dos detalhes sobre a população e amostra, a elaboração do instrumento de coleta de dados e a realização da coleta.

3.1 NATUREZA E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Dada a pergunta de pesquisa: Quais os perfis de liderança apresentados pelos personagens da série "Game of Thrones", de acordo com a opinião de seus fãs? O trabalho em questão se caracteriza como exploratório descritivo.

De acordo com Gil (2002), pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Nesse sentido, ela permite maior flexibilidade ao considerar vários pontos relacionados ao estudo.

Ainda de acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulam a compreensão. Este tipo de pesquisa objetiva oferecer maior familiaridade com o problema, possibilitando torna-lo mais evidente ou trabalhar hipóteses (GIL, 2002).

Com relação à pesquisa descritiva, elas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002).

Segundo Silva e Meneses (2001), a pesquisa quantitativa tem como objetivo traduzir em números opiniões e informações e permitir que sejam classificadas e analisadas. Essa abordagem exige o uso de recursos e técnicas estatísticas como, percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, teste de hipótese, entre outras. Na mesma direção, Creswell (2007), compreende a pesquisa quantitativa como a possibilidade de o pesquisador abordar estratégias de investigação como experimentos, levantamentos e coleta de dados, e instrumentos predeterminados que geram dados estatísticos.

Já a pesquisa qualitativa, Creswell (2007) destaca que ela é caracterizada pelo uso de perspectivas construtivistas como base para as atribuições de conhecimento realizadas pelo pesquisador. Em concordância, Silva e Meneses (2001) consideram que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, onde não é possível dissociar o mundo objetivo da subjetividade do sujeito. Essa relação não pode ser reduzida ou interpretada apenas por números uma vez que envolve aspectos subjetivos e interpretativos que são fundamentais para compreender a complexidade da realidade (SILVA; MENESES, 2001).

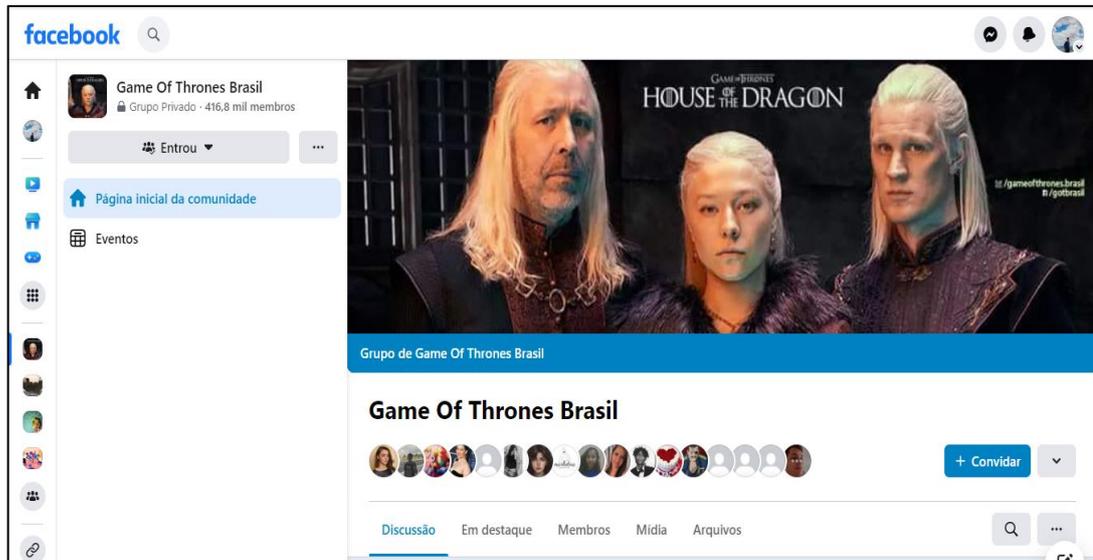
Para o presente estudo, foi utilizada a combinação das duas abordagens, qualitativa e quantitativa, que resultam no método misto. classificado por Creswell (2007) como uma técnica em que o pesquisador busca a obtenção tanto de informações numéricas, através de instrumentos, quanto de informações de texto, para que o banco de dados final represente informações tanto quantitativas quanto qualitativas.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada através de um questionário online lançado no dia 01 de novembro de 2022 ficando ativo até 05 de dezembro de 2022. O questionário foi disponibilizado em 3 grupos que tratavam do tema “Game of Thrones”.

Criado em 3 de fevereiro de 2017, o “Game of Thrones Brasil” é um grupo que tem como objetivo fornecer um espaço para que os fãs da série possam trocar ideias e discutir sobre o universo de “Game of Thrones”. Com mais de 416 mil membros, o grupo se autodenomina como uma das maiores comunidades relacionadas à série no Brasil. Além disso, o perfil do grupo no Instagram conta com 360 mil seguidores, enquanto a página no Facebook possui 1,7 milhão. O grupo possui interações diárias mesmo após o término da série, onde todos os dias são compartilhadas e debatidas informações relacionadas ao universo do jogo dos tronos.

Figura 3.1 - Grupo Game Of Thrones Brasil no Facebook

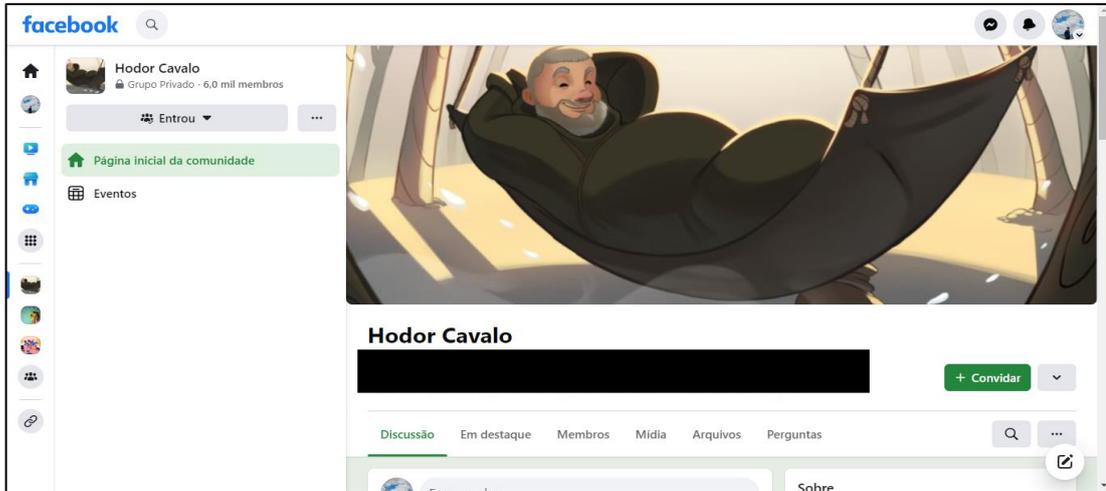


Fonte: Facebook (2023)

O questionário foi disponibilizado também no grupo “Hodor Cavalo”, criado em 8 de janeiro de 2020 por duas amigas youtubers, que ganharam popularidade por seus vídeos sobre o universo de gelo e fogo. O nome do grupo é inspirado no personagem Hodor das crônicas, e a palavra "Cavalo" faz referência a uma teoria que tenta explicar o comportamento do personagem no universo de Martin, que teria "*wargado*" em um cavalo e ficado preso.

O objetivo principal do grupo era acompanhar um podcast em que Miriam e Carol pudessem ler e reler as crônicas de gelo e fogo, entretanto, o grupo também se tornou um espaço de interação para os fãs da série e das crônicas compartilharem conteúdos relacionados ao tema. Atualmente, o grupo conta com 6000 membros, e sua comunidade é bastante ativa, com publicações diárias que mantêm o grupo dinâmico e engajado mesmo o podcast estando pausado por um tempo.

Figura 3.2 - Grupo Hodor Cavalo no Facebook



Fonte: Facebook (2023)

O questionário também foi lançado no “Grupo do MGF” presente no aplicativo de mensagens whatsapp. Criado em 30 de setembro de 2022 pelo youtuber do canal “Mundo de Gelo e Fogo”, possui 212 membros ativos e funciona como um espaço para compartilhar e discutir conteúdos relacionados ao universo de gelo e fogo, principalmente aqueles produzidos pelo youtuber. As interações diárias mantêm o grupo ativo e engajado com as crônicas.

Figura 3.3 - Grupo do MGF no Whatsapp



Fonte: whatsapp (2023)

A partir deste universo de potenciais participantes, foi realizada uma amostragem simples de 102 membros dos grupos mencionados anteriormente. A seguir, será apresentado o instrumento utilizado para a coleta de dados na pesquisa.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para este estudo, foi utilizado o método de pesquisa *survey*. Caracterizado, de acordo com Babbie (1999), como uma ferramenta para coletar informações sobre as características, ações e opiniões de grupos específicos, transformando esses dados em informações quantitativas. A análise de um corpo de dados de *survey* logo após a coleta pode confirmar teorias de comportamentos sociais, fornecendo evidências empíricas para a compreensão de fenômenos sociais (BABBIE, 1999).

O método de escala *Likert* empregado nesta pesquisa, buscou medir o grau de conformidade do entrevistado com as alternativas apresentadas. Segundo Antonialli, Antonialli e Antonialli (2017), esse método de escala é frequentemente utilizado em pesquisas para medir o grau de conformidade do entrevistado com as alternativas apresentadas.

Quanto ao instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário, dado a uma série cuidadosamente ordenada de perguntas que devem ser respondidas pelo participante. Para ser eficaz, o questionário deve ser objetivo, conciso e acompanhado de instruções claras e precisas (SILVA; MENESES, 2001). Quanto à forma, de acordo com Lakatos e Marconi (2003), as perguntas podem ser classificadas em três categorias: abertas, fechadas e de múltipla escolha. Para o presente estudo fez-se uso de perguntas de múltipla escolha onde deveria ser escolhida uma e apenas uma entre as alternativas.

O questionário foi adaptado a partir das seis dimensões da liderança de Blake e Mouton (1980) e de Barros (2017). Para que a análise seja completa, foi estabelecido um conjunto de afirmações para cada variável em questão, de forma a servir como mediação na interpretação dos resultados obtidos. As dimensões estabelecidas a partir de Blake e Mouton (1980) foram divididas em seis grupos: Decisão, Convicção, Posicionamento, Temperamento, Humor e Empenho. Decidiu-se adaptar o questionário para possibilitar que os entrevistados pudessem dar suas opiniões sobre os quatro personagens da série de forma simultânea.

Conforme utilizou-se uma pesquisa *Likert* com uma escala de valores de 1 a 5, na qual os entrevistados foram instruídos a atribuir notas a cada afirmação de acordo com o grau de relação que perceberam com o personagem de “Game of Thrones”. A nota 1 foi destinada a afirmações que não tinham nenhuma relação com o personagem, enquanto a nota 2 foi atribuída a afirmações com pouca relação. Já a nota 3 foi utilizada para afirmações com relação mediana

à personalidade do personagem, a nota 4 para afirmações com forte relação e a nota 5 para afirmações totalmente relacionadas ao personagem.

3.4 A COLETA DE DADOS

Conforme citado anteriormente, foram três ambientes analisados, o grupo “Game Of Thrones Brasil” no facebook, o grupo ‘Hodor Cavalo’ também no facebook e o “Grupo do MGF” no whatsapp. O questionário foi criado no Google formulários com objetivo de tornar prático o acesso e facilitando a contribuição dos possíveis participantes da pesquisa. O questionário ficou ativo do dia 01 de novembro de 2022 até 05 de dezembro de 2022. Além do link, foram enviadas instruções a fim de evitar algum viés na amostra.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa que visa responder aos objetivos específicos deste estudo, que consiste na identificação dos perfis de liderança dos personagens da série “Game of Thrones”. Para responder ao objetivo, utilizamos a estatística descritiva para analisar os dados coletados.

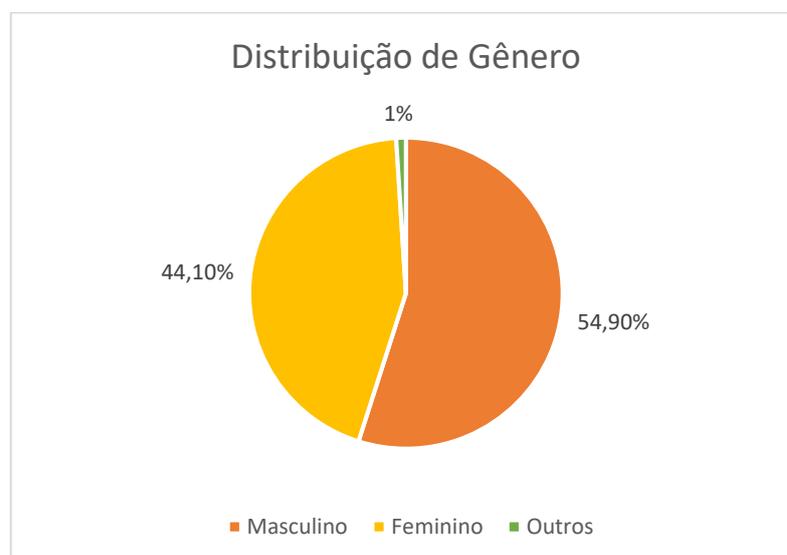
Os resultados foram calculados a partir das médias e desvios padrão de cada variável do modelo. Esses cálculos nos permitiram avaliar a tendência central e o desvio-padrão dos resultados obtidos. Também foi realizado testes de hipótese a fim de testar similaridade entre os resultados obtidos. Além disso, os dados demográficos também foram analisados usando a estimativa descritiva.

4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

A amostragem corresponde a 102 respondentes dos grupos “Game Of Thrones Brasil” no facebook, “Hodor Cavalo” também no facebook e o “Grupo do MGF” no whatsapp.

Com base na amostra coletada, podemos observar na Figura 4.1 a distribuição de gênero. Dos participantes, 44,10% identificaram-se como sendo do sexo feminino, 54,90% como sendo do sexo masculino e 1% como outros.

Figura 4.1 – Distribuição dos respondentes quanto ao gênero

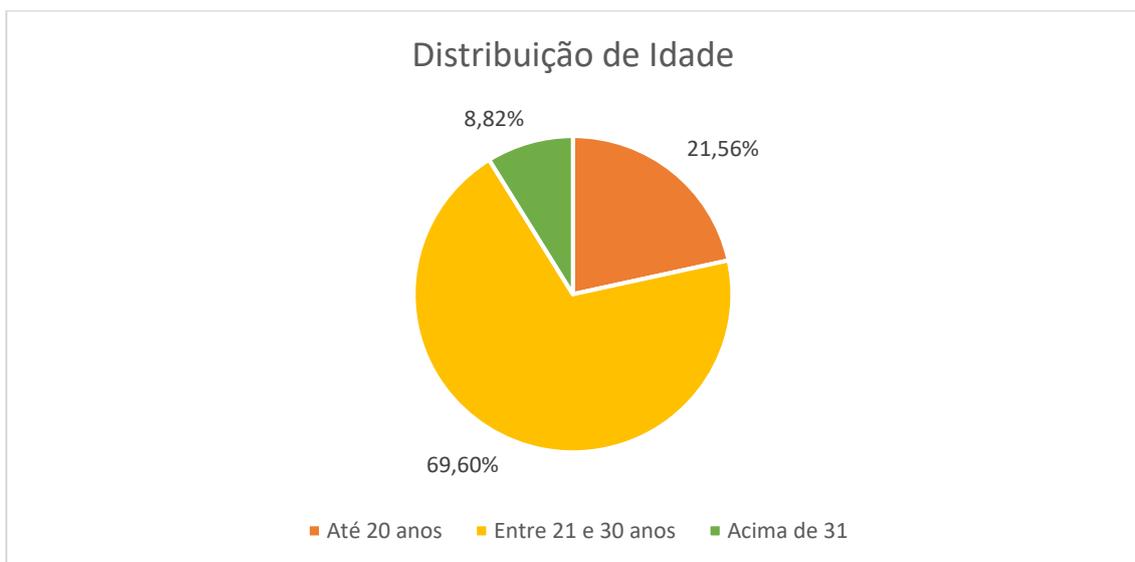


Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da figura 4.1 apresentam os resultados quanto ao gênero do público que assiste a série. Podemos perceber que “Game of Thrones” atrai uma audiência equilibrada, com uma ligeira maioria de homens. Essa evidência é importante porque mostra que a série não se limita ao público masculino mesmo sendo de um gênero de série geralmente consumido por esse público. A série ao longo das temporadas foi posicionando mais mulheres em posições de poder comumente ocupadas por homens, a exemplo de Daenerys e Cersei, o que pode explicar a presença desse público na audiência do seriado.

A Figura 4.2 apresenta a distribuição dos participantes pela faixa etária. Divididas em três categorias, a faixa etária até 20 anos corresponde a 21,56%, a faixa de 21 a 30 anos é a mais representativa, com 69,60% dos respondentes. A faixa etária acima de 31 anos representa 8,82%.

Figura 4.2 – Distribuição dos respondentes quanto à idade



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da amostra é evidenciado que a maioria dos participantes está na faixa etária de 21 a 30 anos. Dentro do grupo de participantes a série é mais popular nessa faixa etária. A história da série envolve fantasia, intrigas políticas e personagens que acabam atraindo muito os jovens que consomem esse tipo de conteúdo. Outro fator que pode ser determinante é que a série ganhou popularidade pela sua imprevisibilidade quanto a segurança dos personagens, tornando a série mais interessante.

A tabela 4.1 apresenta a distribuição dos participantes de acordo com seu nível de escolaridade. Os participantes foram divididos em seis categorias, sendo elas: fundamental incompleto, fundamental completo, ensino médio incompleto, ensino médio completo, ensino superior incompleto e ensino superior completo.

Tabela 4.1 – Distribuição dos respondentes com relação à escolaridade

Distribuição Escolaridade			
	Quantidade	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Fundamental incompleto	0	0,00%	0,00%
Fundamental completo	3	2,90%	2,90%
Ensino médio incompleto	2	2,00%	4,90%
Ensino médio completo	12	11,80%	16,70%
Superior incompleto	54	52,90%	69,60%
Ensino superior completo	31	30,40%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a maioria dos respondentes possui nível de escolaridade superior incompleto, com 52,90% dos participantes. O conteúdo da série “Game of Thrones” pode ser atraente para pessoas com maior interesse em cultura de massa e literatura fantástica. Além disso, é possível notar que parte significativa dos participantes possui ensino superior completo, com 30,40% dos respondentes. Isso pode indicar que a série também atrai espectadores com maior formação acadêmica e cultural, que podem apreciar as complexidades da narrativa e a profundidade dos personagens.

É importante destacar que a variedade de níveis de escolaridade presentes na pesquisa sugere que a série é capaz de atrair espectadores de diferentes perfis e formações. A mistura de personagens e tramas, assim como a abordagem crua e realista de diversos temas presentes na série, podem ser atraentes para diferentes perfis de espectadores.

4.2 DADOS ANALISADOS QUANTO AOS PERSONAGENS

Os participantes foram questionados sobre quatro personagens da série “Game of Thrones” por meio de perguntas divididas em seis grupos: Decisão, Convicção, Conflito, Temperamento, Humor e Empenho. O objetivo foi identificar o perfil de liderança associado a cada personagem, com base nos estilos de liderança estabelecidos no Grid Gerencial de Blake e Mouton (1980). A seguir, serão apresentados os resultados obtidos para cada personagem,

com base nas respostas dos participantes. Para esta análise, foi considerado o perfil predominante de cada personagem. Também foi realizado testes de hipótese afim de averiguar se estatisticamente os personagens estão dentro de outros estilos além do predominante nas respostas.

4.2.1 Daenerys Targaryen

Os dados dos questionários relacionados à personagem Daenerys Targaryen estão apresentados na Tabela 4.2, que inclui a média das respostas para cada perfil de liderança, bem como o perfil de liderança atribuído de acordo com a classificação de Blake e Mouton (1989).

Tabela 4.2 - Distribuição dos perfis de liderança: Daenerys Targaryen

Estilo de Liderança	Média obtida	Desvio Padrão	Teste U de Mann-Whitney
1,1	2,67	0,85	p = 0,08 comparação dos perfis 9,1 e 9,9
1,9	2,62	0,31	
5,5	2,79	0,54	
9,1	3,68	0,79	
9,9	3,00	0,82	

Fonte: Elaboração do autor

Com base na média das respostas em cada dimensão analisada, foi atribuído à personagem o estilo de liderança 9,1 como predominante na opinião dos fãs. Pautado na autoridade/obediência, caracteriza-se como exigente, consciente de sua habilidade profissional e focado em alcançar seus objetivos. Esse tipo de líder concentra suas ações e preocupações em uma missão: a obtenção de resultados.

Ao longo da série, Daenerys mostra traços, em algumas de suas ações e decisões, que podem explicar sua classificação no estilo 9,1. O objetivo principal da personagem é reivindicar o Trono de Ferro e restaurar a dinastia Targaryen como governante dos Sete Reinos de Westeros, para isso, ao longo das oito temporadas, Daenerys constrói um exército e uma aliança com várias casas para alcançar seu objetivo. Além disso, ela tem um compromisso pessoal com a libertação de escravos.

No primeiro episódio da temporada quatro, Daenerys marcha para *Meereen* com seu exército quando se depara com a visão de 163 escravos crucificados, um a cada milha, ao longo do caminho em direção a *Meereen*. Daenerys sentiu sua raiva aumentar diante da provocação

dos grandes mestres. A cena foi uma tentativa de intimidação objetivando desafiá-la em sua luta pela liberdade dos escravos.

Figura 4.3 – Daenerys observando criança crucificada.



Fonte: HBO (2014)

Após tomar a cidade, Daenerys ordena a crucificação de 163 dos Grandes Mestres em retaliação às 163 crianças escravas crucificadas na estrada para *Meereen*. Sor Barristan a aconselha contra isso, dizendo que às vezes é melhor responder à injustiça com misericórdia, mas Daenerys decide seguir em frente declarando firmemente que ela "responderá à injustiça com justiça". Uma característica do estilo de liderança 9,1 é enxergar o conflito como perda de controle, nesse sentido, ele reage de maneira a restabelecer seu domínio sobre os subordinados. Um líder do tipo 9,1 tende a utilizar ameaças e punições em meio a conflitos, envolvendo até a transferência de alguém que não aceita a autoridade do líder em questão.

Figura 4.4: Grandes Mestres crucificados



Fonte: HBO (2014)

Na quinta temporada, nos primeiros sinais do aparecimento dos Filhos da Harpia em *Meereen*, um dos soldados Imaculados é brutalmente assassinado. Daenerys, como líder dos Imaculados, se vê diante do desafio de lidar com o assassino capturado. Enquanto Hizdahr e Mossador discordam sobre a origem dos Filhos da Harpia, Mossador toma a iniciativa de executar o assassino sem a aprovação de Daenerys, levando-a a confrontar Mossador.

Daenerys acaba ordenando sua execução em público mesmo após Mossador implorar perdão a rainha, assim como a população que pede clemência por ele ao o identificarem como semelhante. Após a execução, o público protesta, fazendo som de cobra para mostrarem que desaprovavam a decisão de Daenerys de buscar manter a autoridade e a obediência em seu reinado através de decisões autoritárias.

O líder do estilo 9,1 tende a assumir posições firmes e fixar-se nelas. Quando é feita oposição ele tende a se tornar ainda mais firme na sua posição, podemos perceber na decisão firme de Daenerys em não recuar da punição de Mossador. Para o líder 9,1 suas convicções são absolutas, mesmo quando os outros resistem.

Figura 4.5 – Execução de Mossador



Fonte: HBO (2015)

Na sétima temporada, após uma batalha bem-sucedida contra Jaime Lannister, Daenerys tomou a decisão de não poupar a vida de Randyll Tarly e seu filho Dickon, deixando claro que a lealdade era uma prioridade em sua liderança. Mesmo com o conselho de Tyrion Lannister para torná-los prisioneiros, Daenerys optou por mostrar sua autoridade e usar Drogon, seu dragão, para executá-los publicamente, evidenciando a firmeza e o compromisso de Daenerys com sua visão de do que é certo. Como líder 9,1, ela não aceita a divergência, e a resistência provoca raiva e hostilidade na personagem, características desse estilo de liderança.

Figura 4.6 – Execução dos Tarly



Fonte: HBO (2017)

No episódio quatro da oitava temporada, quando os personagens celebram a vitória sobre os caminhantes brancos, Jon Snow e Daenerys conversam após uma longa festa sobre as implicações da revelação de que Jon é Aegon Targaryen, o herdeiro legítimo do Trono de Ferro. Daenerys se preocupa com o fato de que sua posição como rainha possa estar em perigo se a verdade for revelada.

Jon Snow insiste para Daenerys que deve a verdade a suas irmãs, mas Daenerys questiona: “Mesmo que a verdade nos destrua?”. Jon Snow insiste que nada mudará, e que poderão conviver todos juntos. Daenerys então: “Podemos. E eu acabei de dizer como.” O temperamento de Daenerys começa a se mostrar instável quando as coisas começam a sair de seu controle. O controle e a dominação são características presentes na personagem e está presente no estilo de liderança 9,1. Para o líder 9,1, o foco quando seu poder está ameaçado é na eliminação dos obstáculos

Figura 4.7 – Daenerys implora a Jon Snow para que guarde o segredo



Fonte: HBO (2019)

Durante o episódio seis da oitava temporada, Daenerys Targaryen chocou o mundo ao tomar a decisão de incendiar a cidade de Porto Real, matando milhares de inocentes e destruindo

a cidade que já havia se rendido. Sua justificativa para tal ato foi o desejo de instaurar o medo e forçar a lealdade de todos que restaram, demonstrando sua busca pelo poder absoluto mesmo que isso signifique cometer atrocidades. Esse momento controverso exemplifica a face autoritária de Daenerys e seu esforço em se mostrar poderosa para controlar e dominar a todos, características do estilo 9,1 do grid gerencial. A raiva é frequente quando seu poder está ameaçado, tomando medidas corretivas inadequadas e levando os colaboradores a revidarem com o passar do tempo.

Figura 4.8 – Daenerys incendeia Porto Real



Fonte: HBO (2019)

O estilo de liderança 9,1 de Blake e Mouton é caracterizado pela alta ênfase nas tarefas e baixa ênfase nas pessoas. Isso significa que o líder que segue esse modelo geralmente está mais preocupado com a realização de tarefas e objetivos do que com as necessidades dos colaboradores de sua equipe ou organização. Esse líder tende a ser autoritário e valoriza a obediência e a lealdade de seus subordinados.

Ao longo da série vemos que Daenerys Targaryen exibe algumas dessas características, ela está focada em cumprir seus objetivos de conquistar o Trono de Ferro e unificar os Sete Reinos, e faz o que for preciso para alcançá-los. Isso é evidente em suas decisões de executar Mossador e os Tarly. Além disso, a preocupação de Daenerys com a lealdade também é uma prioridade em sua liderança, como visto em suas ações ao longo da série. Ela espera que seus aliados sigam suas ordens e demonstrem fidelidade, como quando ela pede que Jon guarde o segredo que pode acabar com seu objetivo de assumir o trono.

O estilo de liderança autoritário de Daenerys, de baixa ênfase nas pessoas, pode levar a resultados negativos, como foi o caso da decisão de incendiar Porto Real e matar milhares de inocentes. Sua obsessão em cumprir suas metas levaram a um resultado trágico e chocante. Isso demonstra que um estilo de liderança que enfatiza apenas os objetivos e ignora as necessidades

e sentimentos das pessoas pode ter consequências graves e negativas. Os colaboradores passam a sabotar o líder 9,1 como forma de resistência podendo até promover a queda do chefe.

No entanto, é importante destacar que a personagem é complexa e foi realizado um teste de hipótese com significância de 0,05 comparando os estilos do grid com o estilo predominante apontado pelos fãs e, assim como foi apontado na tabela 4.2, Daenerys também está presente do estilo de liderança 9.9 uma vez que ao aplicarmos o teste, foi obtido um resultado de 0,08, ou seja, não podemos afirmar que ela é diferente dado o resultado. A personagem se mostrou um exemplo de liderança em diversos momentos da série. Desde o início Daenerys se posiciona a favor da libertação dos escravos de Essos, se mostra preocupada com as condições de vida das pessoas que vivem nas cidades que conquistou e luta para melhorar a vida delas.

Figura 4.9 – Daenerys após libertar escravos em Yunkai



Fonte: HBO (2013)

Um exemplo da preocupação de Daenerys Targaryen com as pessoas é quando mobiliza seu exército para lutar contra o Rei da Noite e seu exército de mortos vivos no Norte de Westeros. Nesse momento, a personagem estava em Pedra do Dragão, planejando tomar o Trono de Ferro de Cersei, mas percebeu a ameaça iminente do exército de caminhanes brancos que se aproximava, então ela colocou de lado seus objetivos pessoais em prol de salvar a humanidade em Westeros. Uma característica do líder 9,9 é enxergar as pessoas como relevantes no alcance de objetivos. Nesse sentido, a motivação do líder 9,9 não envolve somente seu interesse próprio, ele busca alcançar os objetivos através de um ambiente saudável.

Figura 4.10 – Daenerys e Jorah na batalha de Winterfell



Fonte: HBO (2019)

Embora Daenerys Targaryen não tenha alcançado o estilo de liderança do modelo 9,9 de Blake e Mouton como predominante nas respostas, ela demonstrou algumas das características desse modelo ao longo da série. A personagem sempre mostrou disposição em ouvir diferentes perspectivas e trabalhar em equipe, contando com a ajuda de seus conselheiros Tyrion, Varys, Jorah, Missandei, Barristan e outros. O líder 9,9 tem uma preocupação em integrar a produção as necessidades e os pontos de vista de todos os envolvidos para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Ela valorizava as habilidades e talentos de cada seguidor que está ao seu lado lhe ajudando, atribuindo tarefas importantes e reconhecendo as contribuições para o objetivo final. Embora Daenerys tenha cometido erros como líder, ela também demonstrou compromisso com o seu povo e disposição para trabalhar em equipe com seus conselheiros e aliados para alcançar os objetivos.

O estilo de liderança 9,1 de Daenerys Targaryen, caracterizado por alta preocupação com as tarefas e baixa preocupação com as pessoas, pode ter algumas implicações negativas na gestão de equipes. Os líderes que seguem esse estilo podem se concentrar somente na obtenção de resultados, pressionando os colaboradores nas tarefas sem respeitar as necessidades de cada um. Essa abordagem pode levar a uma falta de engajamento, motivação e satisfação entre os membros da equipe, e até mesmo à rotatividade de pessoal.

Assim como os personagens resistiram a tirania de Daenerys, é comum que colaboradores depois de um tempo também passem a resistir a chefes do estilo 9,1, podendo até se vingar depois. Eles podem contribuir no reforço de fatos que levem a queda do chefe.

4.2.2 Tyrion Lannister

Os dados dos questionários relacionados ao personagem Tyrion Lannister estão apresentados na Tabela 4.3, que inclui a média das respostas para cada perfil de liderança, o perfil de liderança atribuído de acordo com a classificação de Blake e Mouton (1989), desvio padrão e teste de hipótese para verificar similaridade entre os estilos.

Tabela 4.3 - Distribuição dos perfis de liderança: Tyrion Lannister

Estilo de Liderança	Média obtida	Desvio Padrão	Teste U de Mann-Whitney
1,1	2,78	0,67	p = 0,01 comparação dos perfis 1,1 e 9,9.
1,9	3,67	0,17	
5,5	3,36	0,54	
9,1	3,53	0,43	
9,9	3,84	0,47	

Fonte: Elaboração do autor

Com base na média das respostas em cada dimensão analisada, foi atribuído ao personagem o estilo de liderança 9,9 como predominante na opinião dos fãs. Classificado por Blake e Mouton como a liderança para equipe, este líder busca alcançar as metas e resultados com alta qualidade através da participação, envolvimento e comprometimento de toda a equipe.

Ao longo da série o personagem Tyrion mostrou diversas vezes sua preocupação com os objetivos a serem alcançados e também cuidado com as pessoas que estavam envolvidas durante todo processo, direta ou indiretamente, explicando sua classificação como um líder do tipo 9,9.

Durante a segunda temporada, Tyrion é nomeado por seu pai como Mão do Rei, com a missão de controlar as extravagâncias do jovem e maligno rei Joffrey. Inicialmente desconfiado da rainha Cersei e dos conselheiros do reino, Tyrion trabalha para estabilizar a situação e manter tudo em ordem. Enquanto Mão do Rei, Tyrion se viu obrigado a planejar a defesa de Porto Real contra o ataque de Stannis Baratheon e suas tropas. Sabendo que a cidade estava mal preparada para o cerco, Tyrion liderou uma campanha para fortalecer as defesas da cidade e proteger o povo de Porto Real.

Ele ordenou a reforma das muralhas da cidade, a construção de barcos de pesca e a liberação de caçadores para buscar alimentos e suprimentos na floresta ao redor do reino. Seu direcionamento atribuindo tarefas e ouvindo todos os integrantes do conselho do rei mostra

como Tyrion se encaixa no estilo 9,9. O posicionamento do personagem, seu acompanhamento na execução das fortificações da cidade são características da liderança 9,9. A participação compartilhada na solução de problemas e tomada de decisão por parte dos colaboradores é característico desse estilo de liderança.

Figura 4.11 – Tyrion e Varys estudam táticas de cerco para defender a cidade



Fonte: HBO (2012)

Com o objetivo de utilizar a substância explosiva fogovivo na batalha, Tyrion se preocupou com os manuseadores do líquido a fim de evitar acidentes, selecionando os mais experientes para a tarefa. Todas as pessoas envolvidas no esforço de defender a cidade participam da criação de condições que permitam o alcance dos objetivos, o líder 9,9 tende a ter um olhar sensível para a direção e controle com relação aos propósitos estabelecidos. Tyrion mostra-se como um líder 9,9 ao buscar maximizar os objetivos propostos através de uma compreensão das condições do reino e da participação de todos os envolvidos.

Tyrion sabia que não poderia vencer a guerra apenas com suas defesas externas e por isso elaborou um plano ousado para atrair Stannis Baratheon para uma emboscada na Baía da Água Negra. O plano envolveu o uso de fogovivo, o líquido explosivo, que foi colocado em barcos e lançado contra a frota adversária.

A estratégia do fogovivo foi bem-sucedida na Batalha da Água Negra, porém não foi suficiente para impedir que os homens de Stannis atacassem os portões da cidade. Enquanto os inimigos avançavam, o exército liderado por Tyrion começou a recuar, mas o personagem assumiu a linha de frente mesmo com medo.

Percebendo que era necessário assumir essa posição, Tyrion enfrentou a batalha com todas as suas limitações físicas. Nesse sentido, tomar iniciativa para fazer acontecer a ação e acompanhar até a sua conclusão é parte do estilo 9,9 do grid gerencial e fica claro na decisão de Tyrion em liderar a batalha quando parecia perdida.

Figura 4.12 – Tyrion na batalha da Água Negra



Fonte: HBO (2012)

O posicionamento de Tyrion na Batalha da Água Negra mostra uma característica do líder 9,9, o sentimento de “posso fazer” que acaba sendo contagioso e influencia a todos na organização, levando os colaboradores a se inspirarem no alcance dos objetivos.

Durante a sétima temporada, Tyrion expressou sua preocupação com os soldados capturados após a vitória de Daenerys contra Jaime Lannister. Dois deles eram membros da casa Tarly. Tyrion acreditava que matá-los por se recusarem a se curvar diante da rainha era uma medida extrema e autoritária e, sugeriu que eles poderiam ser mantidos como prisioneiros.

No entanto, Daenerys não seguiu o conselho de Tyrion e ordenou que o dragão queimasse os personagens. Um líder do tipo 9,9 sempre busca incentivar seus companheiros a alcançarem seu mais alto potencial, envolvendo criatividade, compromisso e coerência, sempre há uma busca por uma contribuição positiva tanto nos objetivos como pessoal. Fazer o certo e válido, mesmo em condições de incerteza, tensão ou crise é parte do líder 9,9 e está presente nas atitudes do personagem ao longo da série.

Figura 4.13 – Tyrion pede que Daenerys não queime os Tarly



Fonte: HBO (2017)

Ainda na sétima temporada, Tyrion tentou convencer sua irmã Cersei a se juntar a ele e a Daenerys na luta contra o Exército dos Mortos, que representava uma ameaça para Westeros. Tyrion, Jon Snow e Daenerys mostraram a Cersei um caminhante branco como prova, mas Cersei não aceitou se juntar a eles por Jon Snow não jurar neutralidade na batalha pelo Trono de Ferro. Em particular, Tyrion tentou convencer ela de que essa era uma questão maior do que a o Trono de Ferro. Cersei afirma que concordará com a trégua e enviará seu exército para o norte para lutar contra os caminchantes brancos.

Fica clara a constante tentativa de Tyrion de buscar soluções certas e a união de forças, mesmo em situações difíceis e em meio a conflitos pessoais e políticos. A insistência de Tyrion mostra sua disposição em tentar resolver os problemas com atenção às diferenças. O estilo 9,9 é caracterizado pelo princípio e integridade por parte do líder, todos os pontos de vista são considerados com a mesma importância, mantendo disciplina, pensando nas consequências e avaliar as alternativas é parte do líder 9,9.

Em outro momento da oitava temporada, a principal conselheira e amiga de Daenerys, Missandei, é capturada por Euron, aliado de Cersei. Daenerys fica furiosa devido ao acúmulo de derrotas desde que chegou a Westeros, colocando em risco a vida de civis inocentes. Tyrion, tenta de toda forma convencer Cersei a libertar Missandei e evitar uma guerra pior.

Além de se preocupar com as pessoas, ele também se preocupa com a segurança de Cersei, mesmo sendo inimigos, porém as tentativas de mediação fracassam e Cersei, de forma cruel, mata Missandei na frente de Daenerys. A insistência de Tyrion aparece novamente reafirmando sua disposição para a resolução de conflitos. O estilo 9,9 é caracterizado pelo princípio e integridade por parte do líder, seu caráter sólido o coloca como mediador do conflito. O líder 9,9 tende a usar-se da neutralidade, uma vez que não tem interesse próprio no conflito para tentar solucionar o problema, levando um olhar objetivo para as partes conflitantes.

Figura 4.14 – Tyrion negocia com Qyburn libertação de Missandei



Fonte: HBO (2019)

Tyrion se esforça para evitar um confronto pior entre as rainhas, o personagem tenta conversar pessoalmente com Cersei e implora para que ela poupe a vida de Missandei e evite a destruição de Porto Real. Tyrion enfrenta Cersei, apesar do desejo da rainha de lhe matar, mas suas tentativas de resolver pacificamente não tem sucesso. A ação de Tyrion demonstra seu compromisso com a paz e sua disposição para tentar encontrar soluções que beneficiem a todos, reafirmando o que foi dito no parágrafo anterior sobre mediar o conflito com objetivo de eliminá-lo.

Depois da destruição de Porto Real causada por Daenerys e a morte de centenas de pessoas, Tyrion fica revoltado com a atitude de Daenerys e renuncia ao seu título de Mão da Rainha. Daenerys então ordena que Tyrion seja preso. Já na prisão, o personagem recebe a visita de Jon Snow e juntos eles discutem o comportamento autoritário de Daenerys. Tyrion reflete sobre como, no passado, eles justificavam e aprovavam suas ações, mesmo quando elas eram visivelmente autoritárias.

Figura 4.15 – Tyrion convence Jon a pôr um fim em Daenerys



Fonte: HBO (2019)

Dadas as circunstâncias, eles concluem que é necessário detê-la. Tyrion alerta Jon de que Daenerys está disposta a eliminar todos que se opuserem a ela. Esse fato demonstra a compreensão de Tyrion sobre as consequências de um líder autocrático, estilo contrário ao 9,9 que entende as pessoas como parte dos objetivos e não obstáculos. O líder 9,9 busca alcançar resultados para o sucesso da organização, mas também se compromete em envolver as pessoas no processo. Isso envolve abertura, espontaneidade e responsabilidade na comunicação com os envolvidos.

As ações de Tyrion durante a série mostram sua habilidade de liderança confirmando sua relação com o grid gerencial de Blake e Mouton, onde um líder 9,9 é aquele que é altamente preocupado tanto com as pessoas quanto com a produção. Sua preocupação com os civis de Porto Real o diferencia de Daenerys, que assumiu um perfil autocrático para assegurar seu poder como rainha dos sete reinos. Tyrion defende a conquista sem conflitos desnecessários, mostrando seu compromisso em proteger a vida das pessoas, ao mesmo tempo que trabalha em conjunto para atingir o objetivo final de conquistar o trono da sua irmã Cersei.

No teste de hipótese com significância de 0,05 para Tyrion, foi verificado que o personagem consegue navegar entre todos os estilos de liderança com exceção do 1,1, como indicado na tabela em que se compara o estilo 9,9 com o 1,1. Dada a complexidade do personagem, é possível que ele transite entre os estilos, e a partir da opinião dos fãs, foi observado que existe similaridade entre os estilos, com exceção do 1.1.

4.2.3 Jon Snow

Os dados dos questionários relacionados ao personagem Jon Snow estão apresentados na Tabela 4.4, que inclui a média das respostas para cada perfil de liderança, o perfil de liderança atribuído de acordo com a classificação de Blake e Mouton (1989) e o teste de hipótese que objetivou verificar similaridade entre os estilos analisados.

Tabela 4.4 - Distribuição dos perfis de liderança: Jon Snow

Estilo de Liderança	Média obtida	Desvio Padrão	Teste U de Mann-Whitney
1,1	3,06	0,67	p = 0,26 comparação dos perfis 1,9 e 9,9.
1,9	3,68	0,17	
5,5	3,54	0,54	
9,1	3,09	0,43	
9,9	3,39	0,47	

Fonte: Elaboração do autor

Com base na média das respostas em cada dimensão analisada, foi atribuído ao personagem o estilo de liderança 1,9 como predominante na opinião dos fãs. No entanto, é importante observar como o personagem consegue transitar entre todos os estilos de liderança com atribuições semelhantes. Blake e Mouton classificam o estilo 1,9 como o líder que é gentil, bondoso, se preocupa com as pessoas para além das tarefas que precisam ser desempenhadas.

Ao longo da série o personagem sempre foi retratado como alguém sensível, principalmente pela sua condição de bastardia e desprezo que sofria pela esposa de seu pai, Eddard Stark. O personagem sempre demonstrou apreço pelos seus irmãos e empatia pelos rejeitados, como no caso de seu melhor amigo, Samwell Tarly. Ao mesmo tempo, é característica do líder 1,9 buscar aprovação para si, Jon sempre buscou aprovação de seu pai Eddard Stark ao longo da série buscando se mostrar forte e habilidoso.

Diversas ações do personagem explicam sua classificação no estilo 1,9. Durante sua estadia entre os selvagens, Jon Snow aprende a respeitá-los, e na quinta temporada Jon se encontra em um dilema quando os selvagens são capturados pelas tropas de Stannis Baratheon. Ele é confrontado de ter que escolher entre salvar os selvagens ou servir a Patrulha da Noite. O líder 1,9 sempre busca agradar a todos afim de evitar conflitos que possam lhe colocar em uma posição difícil. O líder 1,9 também tem consciência que não é possível agradar a todos.

Mais tarde, Stannis Baratheon exige que Jon convença Mance Rayder, líder dos selvagens, a se curvar em troca do perdão e permissão para que os selvagens vivam nas terras do Norte, caso contrário, Mance seria queimado vivo na fogueira. Jon tenta convencer Mance a salvar sua própria vida, mas o líder selvagem recusa.

Uma característica do líder 1,9 é sua necessidade de evitar desaprovação por quem quer que seja. No caso de Jon Snow, sua atitude de tentar agradar a todas as partes evidencia sua classificação no estilo 1,9, buscando ser solícito e agradar a todas as partes evitando conflitos. Este tipo de líder busca estabelecer a harmonia entre os colaboradores, fato que agrada a todos e lhe atribui certo grau de respeito.

Figura 4.16 – Jon após acabar com o sofrimento de Mance Rayder



Fonte: HBO (2014)

Como Comandante da Patrulha da Noite, Jon Snow enfrenta um dilema que poderia ter graves consequências para sua posição como comandante da patrulha. Ele tem que decidir se permitirá que os selvagens atravessem a Muralha ou se os deixará para morrer.

Essa decisão é controversa para a patrulha e recebe duras críticas, até mesmo de seus amigos mais próximos. No entanto, Jon tem um objetivo claro: evitar que os selvagens caiam nas mãos do próximo exército dos Caminhantes Brancos. Ele argumenta que todos os selvagens deixados no lado norte da Muralha serão mortos.

Nesse ponto, Jon Snow não se preocupa apenas com os interesses da Patrulha da Noite, mas também com os povos que ele formou um vínculo. Tolerância é uma característica do líder 1,9, que muitas vezes acaba deixando passar fatos que não concorda a fim de evitar conflitos que surgiriam se decidisse impor mudanças. O posicionamento do líder 1,9 muitas vezes carece de força, o que pode gerar consequências negativas quando a decisão precisa ser tomada, no caso de Jon Snow, há um custo.

Figura 4.17 – Jon chegando a Hardhome para ajudar os selvagens



Fonte: HBO (2015)

Durante a sétima temporada, Jon, que foi ressuscitado e ajudou sua irmã Sansa a reconquistar Winterfell, é declarado Rei do Norte e começa a se preparar para a batalha contra

os Caminhantes Brancos. Todavia, sua irmã o confronta sobre a traição de algumas casas e defende que os Umbers e Karstarks sejam punidos por terem apoiado Ramsay. Enquanto Sansa insiste que essas casas devem ser expulsas de suas terras e títulos, Jon se recusa a punir as crianças pelos erros de seus pais e insiste no perdão.

Apesar da insistência contínua de Sansa, Jon convoca Ned Umber e Alys Karstark para reafirmar sua lealdade à Casa Stark. Os dois obedecem e se ajoelham diante do Rei Jon, que ressalta que os erros do passado não importam mais. Com sua decisão final, Jon demonstra sua preocupação em resolver conflitos que são considerados pelo líder 1,9 como algo devastador. Sempre que surge um conflito o líder 1,9 busca recuperar o relacionamento e apoio entre ambas as partes na medida do possível. Atitude evidenciada na decisão de perdoar os traidores.

Figura 4.18 - Ned Umber e Alys Karstark reafirmam sua lealdade à Casa Stark.



Fonte: HBO (2017)

Durante a oitava temporada, Jon Snow se mantém fiel à sua causa de salvar o reino dos homens dos caminhantes brancos. Ele faz uma aliança com Daenerys para lutarem juntos e defenderem o Norte. Para isso, Jon declara lealdade à rainha e jura ajudá-la em seu propósito de conquistar o Trono de Ferro, Jon reúne o maior exército que Westeros já viu e lidera a luta contra o Rei da Noite em uma batalha dura e sangrenta que custam muitas vidas. No entanto, apesar das perdas, eles conseguem sair vitoriosos e a humanidade é salva, cumprindo o propósito de Jon Snow.

Ao fazê-lo, Jon demonstrou preocupação com as pessoas que governa, assim como a habilidade de trabalhar em conjunto e construir relacionamentos de confiança. O líder 1,9 acredita na solidariedade, considera as pessoas o mais importante e trabalha duro para merecer a aprovação além dos objetivos estabelecidos. O comprometimento do personagem com a proteção das pessoas do reino mesmo com divergências evidencia sua posição na liderança 1,9.

Figura 4.19 – Jon Snow planeja a defesa de Winterfell



Fonte: HBO (2019)

Após a batalha pelo Trono de Ferro, Jon, Davos e Tyrion confrontam Verme Cinzento e os Imaculados que estão executando os soldados Lannister rendidos restantes, mas ele afirma que foi ordenado por Daenerys para executar todos os que seguiram Cersei. Enquanto tentam deter a execução, os soldados quase brigam, mas Davos neutraliza a situação dizendo a Jon para conversar com a rainha. Enquanto se afastam, eles testemunham Verme Cinzento executando os soldados rendidos. O recuo de Jon com sua decisão de ir até Daenerys buscar explicações evidencia a característica do líder 1,9 em evitar conflitos e buscar sempre ouvir o que os outros pensam evitando impor sua verdade, a figura 4.20 ilustra o embate entre os personagens.

Figura 4.20 – Jon Confronta Verme cinzento sobre o massacre



Fonte: HBO (2019)

Após a batalha o que resta é um rastro de destruição e mortos, e na prisão, Tyrion conversa com Jon e afirma que entende que Jon ama Daenerys e jurou lealdade a ela, mas pede que ele ponha um fim nas atrocidades da rainha, sugerindo que ele a mate.

Jon então vai até Daenerys e a confronta sobre sua atitude de queimar a cidade. Ele diz que eles precisam de um mundo de misericórdia e Daenerys garante que o novo mundo que ela tem em mente será bom. Quando Jon pergunta sobre outras pessoas que acham que sabem o que é bom, ela responde que não poderão escolher.

Jon percebendo que a rainha está fora de controle, relutantemente esfaqueia ela e Daenerys desmaia morrendo em seus braços. Uma das principais características do líder 1,9 é evitar palavras perigosas como “discordo” e “você está equivocado”. Este tipo de líder pode não se omitir, mas busca formas de colocar seu ponto de vista sem provocar controvérsias.

Jon Snow tenta fazer Daenerys enxergar que está errada fazendo perguntas sobre suas ideias antes de tomar a decisão de matar a personagem. Uma tática do líder 1,9 para evitar impor seu ponto de vista antes de tomar uma decisão e evitar a divergência, na figura 4.21 mostra o momento em que Jon Snow mata a rainha.

Figura 4.21 – Jon Snow segura Daenerys depois de matá-la



Fonte: HBO (2019)

Como mostrado anteriormente, Jon Snow, de acordo com os resultados obtidos, consegue transitar entre todos os estilos de liderança com certo equilíbrio. Em segundo lugar, o estilo de liderança que lhe foi atribuído é o 5,5. Posicionado no centro do grid, este estilo de liderança entende as necessidades das pessoas, mas espera que os objetivos sejam alcançados por parte deles.

Ao longo de toda a série, Jon demonstrou atitudes que o classificam como um líder 1,9 que é conhecido por sua honestidade e integridade, o personagem sempre se preocupou com as pessoas ao seu redor, mesmo que isso pudesse custar sua própria vida. Embora buscasse mostrar lealdade ao dever, os princípios de Jon sempre foram de forte empatia e respeito ao próximo, características do estilo 1,9 que busca sempre tomar decisões que agradam quem o rodeia e promovem a aceitação do mesmo.

Além disso, medo da rejeição é uma atribuição do estilo de liderança 1,9. Jon Snow sofreu rejeição durante muita parte de sua vida e por isso evita rejeitar qualquer um que esteja ao seu redor. Assim como os conflitos, Jon Snow sempre buscou resolver da melhor maneira possível e quase nunca provocou algum, atribuições do líder 1,9.

Nas organizações este estilo de liderança tende a favorecer a manutenção de bons relacionamentos entre as equipes, porém com prazo. Seja pela necessidade de alcançar objetivos determinados ou pela necessidade de sobrevivência tendem a evitar este estilo de liderança. Colocar as necessidades das pessoas acima dos objetivos, como Jon Snow muitas vezes o faz, pode colocar em risco os objetivos almejados.

Como mencionado anteriormente, o personagem transita entre todos os estilos de liderança de acordo com a opinião dos fãs. Ao realizar o teste de hipótese entre os estilos comparados ao predominante, foi possível constatar que Jon Snow transita em todos. Na tabela, a comparação se deu entre o estilo 1,9 predominante e o estilo 9,9 que o personagem também se aproxima, confirmando a análise. Embora o personagem tenda a priorizar as pessoas, seu apreço pelo dever e honra ao longo da série evidenciam como ele pode buscar maximizar os dois eixos, buscando alcançar seus objetivos considerando o papel das pessoas no processo.

4.2.4 Cersei Lannister

Os dados dos questionários relacionados a personagem Cersei Lannister estão apresentados na Tabela 4.5, que inclui a média das respostas para cada perfil de liderança, o perfil de liderança atribuído de acordo com a classificação de Blake e Mouton (1989) o desvio padrão e o teste de hipótese que buscou identificar similaridade entre os estilos.

Tabela 4.5 - Distribuição dos perfis de liderança: Cersei Lannister

Estilo de Liderança	Média obtida	Desvio Padrão	Teste U de Mann-Whitney
1,1	2,61	1,04	p = 0,04 comparação dos perfis 1,1 e 9,1.
1,9	1,50	0,15	
5,5	1,63	0,17	
9,1	3,60	0,91	
9,9	2,06	0,44	

Fonte: Elaboração do autor

Com base na média das respostas em cada dimensão analisada, foi atribuído à personagem o estilo de liderança 9,1 como predominante na opinião dos fãs. Blake e Mouton atribuem a esse estilo foco na autoridade/obediência. Este estilo de liderança caracteriza-se como exigente, consciente de sua habilidade profissional e focado em alcançar seus objetivos. Esse tipo de líder concentra suas ações e preocupações em uma missão: a obtenção de resultados

sem interferências. Um líder do tipo 9,1 é poderoso, controlador e dominador, características que podem ser atribuídas a personagem Cersei Lannister.

Ao longo da série, Cersei Lannister mostra traços, em algumas de suas ações e decisões, que podem explicar sua classificação no estilo 9,1. Uma característica deste estilo é sua meta de vencer e provar para si mesmo que é capaz de dominar e controlar todos ao seu redor, sem se submeter a nada e a ninguém.

Na primeira temporada, Cersei Lannister percebe que o segredo de sua relação incestuosa com o irmão está em risco quando o personagem Eddard Stark a ameaça de contar ao rei, porém ela não se intimida e planeja a morte de Robert para que seu segredo não seja descoberto. Para isso, Cersei pede que Lancel Lannister embebede o rei durante uma caça de javalis, o plano dá certo e Cersei garante a ascensão de seu filho Joffrey ao trono, tornando-se rainha regente. No entanto, ela também manda prender Eddard por traição e perde o controle sobre Joffrey, que posteriormente condena Eddard à morte.

Figura 4.22 – Cersei serve como Rainha Regente após a morte de Robert.



Fonte: HBO (2011)

Essa atitude egoísta e calculada revela uma falta de preocupação com as pessoas envolvidas, e é um exemplo claro do estilo de liderança 9,1. Cersei colocou seus próprios interesses acima de tudo, demonstrando uma preocupação excessiva com a tarefa de proteger seu segredo, e pouca consideração pelas pessoas envolvidas na governança do reino. O sentimento do líder 9,1 é de não se submeter a coisa alguma ou a ninguém, o objetivo é vencer de qualquer forma, tomando até atitudes desleais, como no caso da personagem.

Durante a quinta temporada, com medo de perder o trono, Cersei convoca o líder religioso, o Alto Pardo da Fé dos Sete, e lhe autoriza a restabelecer a Fé Militante com objetivo de desestabilizar a Casa Tyrell. Cersei também faz um plano para prender Loras Tyrell por

homossexualidade e Margaery Tyrell por perjúrio. Entretanto, suas manipulações têm um fim quando Lancel, seu ex-amante e agora membro da Fé Militante, confessa seu caso com Cersei e seu papel no assassinato de Robert Baratheon. Ele também acusa Cersei de incesto, o que leva o Alto Pardal a prendê-la.

Figura 4.23 – Cersei se reúne com o Alto Pardal



Fonte: HBO (2015)

Um dos maiores medos do líder 9,1 é fracassar, ser golpeado, derrotado ou perder o controle. Essa atitude de Cersei demonstra seu medo de perder seu poder. Cersei como líder distribuiu seu medo na ameaça dos Tyrell com objetivo de controlar todos eles e assegurar seu poder. Os subordinados ao líder 9,1 tendem a resistir a suas imposições sabotando o gerente com o objetivo de derrubá-lo.

Posteriormente, Cersei já liberta da prisão pela fé militante, nomeia Sor Gregor como seu campeão no julgamento de combate. No entanto, para sua surpresa, Tommen anuncia a extinção dos julgamentos por combate e que Cersei será julgada pelos Sete, a fé militante. Determinada a não perder o poder, ela conspira com Qyburn para encher o subsolo do Septo de Baelor com fogovivo, que será detonado durante a reunião de julgamento de Loras. A explosão mata não apenas o Alto Pardal e Margaery, mas também Loras e todo o Pequeno Conselho, além da fé militante.

Figura 4.24 – Explosão do Septo por ordem de Cersei Lannister



Fonte: HBO (2016)

A tragédia leva Tommen a cometer suicídio e com a Casa Baratheon oficialmente extinta e ninguém para se opor em Porto Real, Cersei é coroada oficialmente como Rainha dos Sete Reinos. Enfraquecer os adversários também é uma característica do líder 9,1, ele busca subjugar seu adversário e fazê-lo fracassar. Cersei ao explodir o Septo mostra como está disposta a assegurar seu poder eliminando todos os adversários ao seu redor.

Durante a sétima temporada, onde Cersei ocupa o trono de ferro como rainha dos sete reinos, ela se dirige ao Fosso dos Dragões em Porto Real para uma reunião com Daenerys, Jon Snow, Tyrion e outros aliados da rainha Targaryen. Lá, confrontada com a prova da existência de criaturas mortas-vivas que os personagens trouxeram ela aceita uma trégua, mas insiste para que Jon se mantenha neutro na guerra pelo controle de Westeros que virá após a derrota dos Caminhantes Brancos. Jon se recusa, afirmando lealdade apenas a Daenerys. Cersei, furiosa, encerra a reunião sem chegar a um acordo.

Mais tarde, Cersei tem uma conversa com Tyrion e acaba cedendo. Ela volta atrás em sua decisão de não enviar tropas ao Norte para ajudar a lutar contra os caminhantes brancos. No entanto, era uma estratégia da personagem.

Cersei confessa a Jaime que sua aceitação do acordo era um blefe e que não tem intenção de enviar suas tropas ao Norte. Ela espera que os personagens se matem na batalha contra os caminhantes brancos para que depois, possa derrotar o que restar. Combater adversários é uma característica do líder 9,1. Faz parte de seu cotidiano combater a oposição ao seu domínio e pensar formas de vencer os obstáculos. O jogo sujo, como demonstrado por Cersei, também é característica do líder 9,1. Atitudes duvidosas e desleais para vencer um colega, muitas vezes com êxito.

Figura 4.25 – Cersei Lannister da reunião sobre a Grande Guerra



Fonte: HBO (2017)

Cersei, temendo de um ataque poderoso de Daenerys, usa a população de Porto Real como escudo, permitindo que entrem na Fortaleza Vermelha. Antes da batalha, Tyrion tentou uma negociação, mas ela rejeitou os apelos de Tyrion para se render a Daenerys.

O plano de Cersei falha quando Daenerys ataca, usando seu dragão e seus exércitos para massacrar as forças Lannisters e os civis em Porto Real. Cersei assiste enquanto a capital é destruída, incapaz de acreditar que sua queda é inevitável e que todo o seu planejamento e esforços foram em vão. Para além, Cersei é derrotada pela falta de aliados, um líder 9,1 tende a ser sabotado devido suas decisões autoritárias.

Figura 4.26 – Cersei observa Daenerys vencer a guerra



Fonte: HBO (2019)

A queda de Cersei é uma evidência do seu estilo de liderança, baseado em manipulação, medo e controle. Sua tentativa de usar a população como escudo humano demonstra sua falta de empatia e compaixão pelo povo que governava. Seu desejo pelo poder e controle sobre tudo e todos a levou a um rastro de destruição, levando a personagem a um final trágico.

O líder do tipo 9,1 tem como meta tomar decisões que permaneçam, defende suas ideias, opiniões, atitudes e força sua aceitação, mesmo sob resistência. Cersei Lannister mostrou em diversos momentos que para ela, ganhar é primordial, mesmo que seja necessário passar por cima das pessoas. Como mencionado anteriormente, um líder 9,1 tende a ser sabotado devido suas decisões autoritárias, ao passo que seus aliados tendem a diminuir.

No teste de hipótese realizado para Cersei, foi observado que a personagem transita entre os estilos 9,1 e 1.1. Para os outros estilos, quando aplicada a comparação relacionando o estilo predominante, a personagem não apresentou similaridade. Sua constante busca pelo poder a qualquer custo sem se preocupar com as consequências, como apontado na análise da personagem, podem explicar a atribuição do estilo feita pelos fãs participantes.

4.2.5 Daenerys Targaryen e Jon Snow, a canção do líder autocrático versus democrático

Durante a pesquisa, foi lançado um questionário em dois grupos onde os participantes foram convidados a indicar, baseados na liderança observada ao longo da série, seus personagens favoritos. A seguir segue uma tabela que mostra a obtenção do resultado para o primeiro e segundo lugar respectivamente:

Tabela 4.6 – Distribuição dos votos para os personagens favoritos

Personagem	Grupo Hodor Cavallo	Grupo Game of Thrones Brasil	Total
Daenerys	87	510	597
Jon Snow	78	453	531

Fonte: Elaboração do autor.

Daenerys e Jon Snow foram os mais votados, com uma grande diferença em relação aos outros dois personagens analisados. Em relação a Daenerys, foi atribuído o estilo de liderança 9,1, caracterizado por uma alta ênfase nas tarefas e pouca dedicação às pessoas. Esse perfil ficou mais acentuado nas últimas temporadas da série, embora a personagem sempre tenha demonstrado decisões autocráticas ao longo das temporadas, como mostrado na análise.

É importante destacar que a escolha de Daenerys como personagem preferida pelos participantes não significa necessariamente que as pessoas não vejam o estilo de liderança autocrático como negativo. Na verdade, muitas vezes as pessoas buscam justificar as decisões questionáveis de líderes autocráticos, especialmente quando essas decisões são camufladas como um ato de bondade, fato que é apontado por Blake e Mouton com relação a satisfação por parte dos colaboradores da Organização. Com relação a personagem, pode ser observado em diversas situações na série como a análise demonstrou.

Em contraponto a Daenerys, Jon Snow como já mencionado, foi caracterizado como um líder democrático, com uma liderança 1,9 orientada para as pessoas e pouca direção nas tarefas. Ficando em segundo lugar como personagem preferido dos participantes, pode indicar que parte dos participantes valorizam líderes que buscam ouvir e atender às necessidades de seus liderados, permitindo que estes contribuam para a tomada de decisão e alcance de objetivos. Blake e Mouton apontam que os colaboradores tendem a se sentirem mais seguros e felizes sob orientação de um líder 1,9.

A preferência dos respondentes por Jon Snow pode indicar uma inclinação para uma liderança mais democrática e participativa, enquanto a análise da liderança de Daenerys mostra que nem sempre as pessoas associam o estilo autocrático com liderança negativa e enxergam Daenerys como inspiração como líder, ao mesmo tempo que, como aponta Blake e Mouton, no início as pessoas tendem a obedecer, mas com o passar do tempo tendem a se rebelar contra o líder ou pedir demissão, geralmente quando as decisões do líder recaem sobre eles.

4.2.6 O líder do Trono de Ferro e sua influência como produto da cultura de massa

Inicialmente, alguns fatos são importantes para explicar o poder da série “Game of Thrones” como produto da cultura de massa no mundo. De acordo com a BBC BRASIL (2017), durante a sétima temporada o seriado se tornou o mais popular do mundo, chegando a uma média de sete milhões de pontos em demanda dos espectadores, envolvendo compartilhamento, menções nas redes sociais e outros fatores.

Ainda de acordo com a BBC BRASIL (2017), a série também possui o recorde de mais pirateada da história, em 2016 a temporada 6 chegou a ser compartilhada em mais de trezentos e cinquenta mil sites piratas, ao mesmo tempo tem o recorde de maior transmissão simultânea do mundo, onde o segundo episódio da quinta temporada foi transmitido em mais de 173 países ao redor do mundo, mostrando o alcance da série.

Como mencionado anteriormente, a ideia do autor sempre foi que “Game of Thrones” fosse estabelecida mais como uma ficção medieval do que uma série de fantasia contemporânea. Nesse sentido, a humanização dos personagens que não são necessariamente bons ou, maus permite ao espectador analisa-los em diversas camadas através de seus conflitos e papéis que assumem ao longo das temporadas.

Os personagens presentes na série por vezes assumem posições controversas ao passo que defendem ideais que se assemelham a vida real, como no caso de Daenerys que queima cidades ao mesmo tempo que liberta escravos. Tyrion muitas vezes se mostra cruel na tentativa de sobreviver no mundo de Westeros, ao mesmo tempo que tem apreço pela justiça. Em determinados momentos Jon Snow também toma decisões controversas através do dever que lhe é atribuído e Cersei para proteger sua família não se dobra a nada nem a ninguém.

Dicotomia não cabe aos personagens de “Game of Thrones”, todos eles apresentam camadas de personalidade e conflitos que os humanizam e os aproximam do espectador. Nesse

sentido, é importante pensar na influência da série ao longo do tempo dada as possibilidades de análise que ela oferece.

No estudo em questão, onde se analisa quatro personagens como líderes arquétipos fica evidente como pode-se construir conhecimento a partir de um produto de cultura de massa. Os dados quantitativos evidenciaram a possibilidade de relacionar características humanas com os personagens fictícios, e desse modo, analisar a liderança a partir da série facilita na contribuição para a difusão de conhecimento sobre a temática estudada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresentará duas seções: a primeira irá expor as conclusões obtidas na pesquisa, enquanto a segunda fornecerá recomendações baseadas nos resultados encontrados.

5.1 CONCLUSÕES

Os estudos sobre a liderança vêm sendo desenvolvidos há muito tempo, onde o conceito já foi tratado como ‘dom’ nato de alguns indivíduos até perspectivas de que ele é moldado pelo meio. Para a presente pesquisa, foi utilizado o Grid Gerencial abordando os cinco perfis definidos a partir de sua orientação para as pessoas e para as tarefas. Nesse sentido, buscou-se relacionar os perfis de liderança do grid gerencial com os personagens da série “Game of Thrones”. Daenerys, Jon Snow, Tyrion e Cersei foram caracterizados como líderes arquétipos oferecendo a possibilidade de uma análise didática sobre o conceito do Grid Gerencial.

Ao propor uma análise relacionando personagens de uma série de tv com conceitos acadêmicos é possível enriquecer a discussão sobre o tema, ao mesmo tempo que aumenta seu alcance para o público que busca compreender a liderança e é fã da série. Para que o estudo fosse possível, uma pesquisa foi aplicada junto aos fãs para caracterizar o perfil de cada personagem pensando em sua jornada ao longo da série relacionando a cada uma das dimensões propostas por Blake e Mouton.

Através de critérios como a jornada do personagem, seu posicionamento no jogo dos tronos e sua liderança observada ao longo da série, um fórum composto por fãs e especialistas definiram os 4 personagens como os ideais para discutir a liderança a partir da série, Daenerys e Jon Snow foram os mais votados e nos resultados foram caracterizados como opostos no grid gerencial. Daenerys foi classificada como uma líder autocrática, enquanto Jon Snow um líder democrático, perfis que foram se acentuando ao longo da série posicionando os personagens em lados opostos embora lutassem juntos por objetivos semelhantes.

O questionário coletou uma amostra de 102 participantes em 3 grupos que discutiam a série. A partir das seis dimensões do grid gerencial eles puderam atribuir níveis de 1 a 5 para as afirmações apresentadas a partir da sua visão de cada personagem. Dentre os resultados observados, foi possível determinar que há um certo equilíbrio entre o gênero de espectadores da série, onde 44% de mulheres, 55% de homens e 1% de outros gêneros. A maioria dos

participantes estão na faixa etária entre 21 e 30 anos, fato que pode ser explicado devido a série ter encerrado recentemente e de sua popularidade, que mantém os jovens engajados com o seriado.

Os resultados indicaram que Daenerys e Cersei estão posicionadas no mesmo ponto no grid gerencial, ambas classificadas no estilo 9,1 que tem foco total nas tarefas e pouco ou nenhum cuidado nas necessidades das pessoas. As personagens atuam de formas diferentes e com objetivos diferentes. Cersei busca suprimir seus adversários para manter-se no poder enquanto Daenerys toma as decisões acreditando estar fazendo justiça. Nos testes de hipótese para averiguar a similaridade entre os estilos atribuídos, também foi possível observar diferença entre as personagens.

Jon Snow foi classificado pelos participantes como um líder democrático, com alto foco nas pessoas e pouco ou nenhum na tarefa. O estilo 1,9 do grid da liderança é caracterizada por envolver os membros da equipe nas decisões e dar voz às suas opiniões, além de considerar suas necessidades e interesses ao tomar decisões. O personagem Tyrion Lannister foi classificado no nível mais alto do grid gerencial, o 9,9 que é o estilo da liderança de equipe, na qual a realização do trabalho envolve todas as pessoas empenhadas. Sua inteligência e busca por equilibrar os objetivos a serem alcançados com a proteção de civis, buscando sempre evitar a violência e preservar a diplomacia são características do personagem ao longo de toda a série.

Durante a análise foi possível confrontar os dois personagens preferidos dos participantes. Daenerys e Jon foram classificados em estilos opostos, 9,1 e 1,9 respectivamente e a forma como o público percebe cada personagem evidencia como a complexidade deles podem levar a justificar atitudes autoritárias a partir do que acreditam ser correto, enquanto outra parte acredita em um líder que busca atender as necessidades dos colaboradores.

A análise da liderança a partir dos personagens de “Game of Thrones” também permitiu discutir a relação entre conceitos acadêmicos e elementos da cultura de massa. Nesse sentido, o presente estudo oferece uma proposta de construção de conhecimento através de um olhar que aproxima pesquisadores e consumidores de conteúdos de cultura de massa. Para além, ao aplicar o grid gerencial nos personagens em questão proporciona a possibilidade de trabalhar o olhar crítico e analítico da liderança, habilidades importantes nas organizações e na pesquisa científica.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como mencionando na análise, foram realizados testes de hipótese para apontar similaridades entre os estilos de liderança atribuídos na pesquisa, principalmente pela complexidade dos personagens. Nesse sentido, como recomendações sugere-se realizar uma pesquisa mais aprofundada a respeito da liderança dos personagens na série. Sugere-se uma análise dos personagens através das teorias de Fiedler (1965) e Hersey e Blanchard (1986), sob a ótica da liderança situacional, uma vez que os personagens transitam entre outros estilos de liderança além do predominante nas respostas, e nesse sentido explicar como o ambiente que vivem os personagens influenciam no seu estilo de liderança.

Sob a ótica do conceito de interseccionalidade formulado pela autora Kimberlé Crenshaw (2002), sugere-se aprofundar o estudo buscando compreender o que leva as personagens femininas serem posicionadas como líderes autoritárias, ao passo que os personagens masculinos são caracterizados como líderes democráticos. Nesse sentido, buscar entender os eixos de subordinação patriarcal presentes na série.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINHO, Andreia Marina Neves. **Liderança transformacional/transacional: que impacto no cinismo organizacional?** 2014. 120 p. Dissertação (Mestrado) - Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.21/4655>. Acesso em: 06 abr. 2023.
- ANTONIALLI, F.; ANTONIALLI, L. M.; ANTONIALLI, R. **Usos e Abusos da Escala Likert: Estudo Bibliométrico nos Anais do Enanpad de 2010 A 2015**. Reuna, v. 22, n. 4, p. 1-19, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48535/usos-e-abusos-da-escala-likert--estudo-bibliometrico-nos-anais-do-enanpad-de-2010-a-2015>. Acesso em: 08 abr. 2023.
- ARAÚJO, Ariel Santos; TORRES NETO, Diogo Gonzaga. **O modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard como ferramenta de pesquisa em administração: estudo multicaso nas micro e pequenas empresas de eletroeletrônicos no centro comercial na cidade de Cacoal**. 2014. 30 p. Monografia (Especialização), Departamento Acadêmico de Administração, Universidade Federal de Rondônia - Unir, Cocal, 2014. Disponível em: <https://ri.unir.br/jspui/handle/123456789/1126>. Acesso em: 12 mar. 2023.
- ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. **A importância da liderança nas organizações**. Revista Razão Contábil & Finanças, Ceará, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010. Disponível em: http://35.238.111.86/jspui/bitstream/123456789/65/1/Arruda_%c3%82ngela_A%20import%c3%a2ncia%20da%20lideran%c3%a7a%20nas%20organiza%c3%a7%c3%b5es.pdf. Acesso em: 10 mar. 2023.
- BABBIE, Earl R. **Métodos de pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 1999. 519 p.
- BARBUTO, John E. **Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: a test of antecedents**. Journal Of Leadership & Organizational Studies, v. 11, n. 4, p. 26-40, 2005. SAGE Publications. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/107179190501100403>. Acesso em: 10 mar. 2023.
- BARROS, Jéssica Lopes. **Liderança Organizacional e sua Influência nas Organizações**. Ab origem – Cesut em Revista, Jataí, v. 2, n. 29, p. 335-369, 2019. Disponível em: <https://indexiscdn.nyc3.cdn.digitaloceanspaces.com/sites/cesut.edu.br/uploads/2021/04/06150037/14-LIDERANCA-ORGANIZACIONAL-E-SUA-INFLUENCIA-NAS-ORGANIZACOES.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2023.
- BARROS, Jonathan Julian da Silva. **“ME DÊ SEU LÍDER, PÉGASO!”: um estudo dos perfis de liderança presentes nos cavaleiros do zodíaco**. 2017. 69 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, UFPE, Caruaru, 2017.
- BASS, Bernard Morris. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press, 1985. 256 p.

BBC NEWS BRASIL. **Seis recordes batidos pela série 'Game of Thrones', que inicia sua penúltima temporada**, 2017. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-40630892> . Acesso em: 27 abr. 2023.

BEM FILHO, Odilon; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz. **Liderança e Motivação nas Empresas**: resultados satisfatórios / leadership and motivation in companies. Id Online Revista de Psicologia, Ceará, v. 15, n. 55, p. 261-277, 2021. Lepidus Tecnologia. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3061/4843> . Acesso em: 10 mar. 2023.

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **OS ESTILOS DE LIDERANÇA E AS PRINCIPAIS TÁTICAS DE INFLUÊNCIA UTILIZADAS PELOS LÍDERES BRASILEIROS**. 114 p. Dissertação (Mestrado) - Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, Centro de Formação Acadêmica e de Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Acesso em: 07 mar. 2023.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: a administração do sentido. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, jun. 1994. Fap UNIFESP (SciELO). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 07 fev. 2023.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. **O Novo Grid Gerencial**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. **O Grid Gerencial III a chave para a liderança eficaz** 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

CAMARGO, Thiago Ianatoni. **Resistindo a Game of Thrones**: um estudo sobre fãs de as crônicas de gelo e fogo. 2019. 162 p. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração - Propad, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/41383> . Acesso em: 29 mar. 2023.

CARDOSO, Franciely Gonçalves. **CULTURA DE MASSA E RECEPÇÃO**: os movimentos interpretativos de o mundo de gelo e fogo de George R.R. Martin. 248 p. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Literatura, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215972> . Acesso em: 29 mar. 2023.

COGMAN, Bryan. **Por dentro da série da HBO Game of Thrones**. São Paulo: Editora LeYa, 2013.

COSTA, Flavia Zimmerle da Nóbrega. **Relíquias de Potterheads**: Uma Arqueologia das Práticas dos Fãs de Harry Potter. 2015. 207 p. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/17164> . Acesso em: 29 mar. 2023.

COUTINHO, Lúcia Loner; XAVIER, Kellen do Carmo. **Uma análise da complexidade narrativa em Game of Thrones**. Anais de Resumos Expandidos do Seminário Internacional de Pesquisas em Mídia e Processos Sociais, v. 1, n. 2, 2019. Disponível em: <https://midiaticom.org/anais/index.php/seminario-midiatizacao-resumos/article/view/1016>. Acesso em: 22 mar. 2023.

COUTO, Paloma Rodrigues Destro; RIBEIRO, José Luiz. **Identidade e representação da mulher na série Game of Thrones: uma análise da personagem Cersei Lannister**. In: XII Congresso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación, 2014, Lima. Disponível em: <https://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2014/10/GI3-Paloma-Destro.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2023.

CRESWELL, John W. **PROJETO DE PESQUISA: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 248 p. 2007. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf. Acesso em: 08 abr. 2023.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000. FERNANDES, Elisabete Maria Santos. **Líder Artallis**. 256 p. Tese (Doutorado) - Mestrado em Gestão e Administração Escolar, Departamento de Educação, Instituto Superior de Ciências Educativas, Lisboa, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/34940>. Acesso em: 07 abr. 2023.

FERREIRA, Heryane Santana; MARTINS, Jéssica Natália da Silva; SANTOS, Luana Ferreira dos. **Liderança nas Organizações: revisão bibliográfica em periódicos nacionais**. Revista Ciência Dinâmica, Ponte Nova, v. 14, n. 1, p. 26-49, 2021. Disponível em: <http://revista.faculadedinamica.com.br/index.php/cienciadinamica/article/view/74>. Acesso em: 08 mar. 2023.

GAME OF THRONES FANDOM. **Cersei Lannister**. Disponível em: https://gameofthrones.fandom.com/wiki/Cersei_Lannister. Último acesso em 06 de fevereiro de 2023.

GAME OF THRONES FANDOM. **Daenerys Targaryen**. Disponível em: https://gameofthrones.fandom.com/wiki/Daenerys_Targaryen. Último acesso em 06 de fevereiro de 2023.

GAME OF THRONES FANDOM. **Game of Thrones**. Disponível em: https://gameofthrones.fandom.com/wiki/Game_of_Thrones. Último acesso em 06 de fevereiro de 2023.

GAME OF THRONES FANDOM. **Jon Snow**. Disponível em: https://gameofthrones.fandom.com/wiki/Jon_Snow. Último acesso em 06 de fevereiro de 2023.

GAME OF THRONES FANDOM. **Tyrion Lannister**. Disponível em: https://gameofthrones.fandom.com/wiki/Tyrion_Lannister. Último acesso em 06 de fevereiro de 2023.

GELO E FOGO WIKI – **Jon Snow** Disponível em:
https://wiki.geloefogo.com/index.php/Jon_Snow Último acesso em 03 de fevereiro de 2023.

GELO E FOGO WIKI – **Tyrion Lannister** Disponível em:
https://wiki.geloefogo.com/index.php/Tyrion_Lannister Último acesso em 06 de fevereiro de 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p. Disponível em:
https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf . Acesso em: 08 abr. 2023.

GÓIS, Carina Siqueira. **LIDERANÇAS TRANSFORMACIONAL, TRANSACIONAL E LAISSEZ-FAIRE – UM ESTUDO DE CASO**. 2011. 142 p. Tese (Doutorado) - Especialização em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores, Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10437/2675> . Acesso em: 12 mar. 2023.

GOMES, António Rui; CRUZ, José. **Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança**. Psicologia USP, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 143-161, 2007. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/psup/a/4MZyfJcqKnjGfbrG6DRjqPL/?lang=pt> . Acesso em: 02 abr. 2023.

HALE, Jeff R.; FIELDS, Dail. Exploring Servant Leadership across Cultures: a study of followers in ghana and the usa. **Leadership**, Chicago, v. 3, n. 4, p. 397-417, 2007. SAGE Publications. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1742715007082964>. Acesso em: 02 abr. 2023.

HBO. **Game of Thrones: Seu guia para Game of Thrones**, 2023. Disponível em:
<https://www.hbo.com/game-of-thrones>. Acesso em: 07 fev. 2023.

HOLANDA, Maria Veríssima Chaia de. **A quebra da estrutura narrativa de Game Of Thrones: uma análise das jornadas de Daenerys e Jon Snow: uma análise das jornadas de daenerys e jon snow**. 60 p. TCC (Graduação) - Comunicação Social, Departamento de Comunicação Social, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. Disponível em: <https://antigo.monografias.ufrn.br/handle/123456789/11463> . Acesso em: 07 fev. 2023.

ISRAEL, Carolina Reis Queiroz. **Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0**. Boletim do Gerenciamento, v. 24, n. 24, p. 21-30, 2021. Disponível em:
<https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/557>. Acesso em: 05 mar. 2023.

JUNG, Carl Gustav. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view . Acesso em: 08 abr. 2023.

MARANHÃO, R. de A.; DOS RAMOS MARANHÃO, R. **ENSINANDO ESTRATÉGIA OU ASSISTINDO GAME OF THRONES?** Revista Científica Acertte, v. 2, n. 9, p. e2992, 2022. Disponível em: <https://acertte.org/index.php/acertte/article/view/92> . Acesso em: 03 fev. 2023.

MENESES, Bruna Maria de. **O JOGO DOS TRONOS DOS FÃS: um estudo sobre controvérsias no fandom de game of thrones**. 126 p. Dissertação (Mestrado) - Pós-Graduação em Comunicação, Departamento de Comunicação Social, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/33715> . Acesso em: 29 mar. 2023.

MONASTERSKY, Roberto. **Comprometimento do trabalhador e estilos de liderança**. 2022. 218 p. Tese (Doutorado) - Doutorado em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC-SP, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/27236> . Acesso em: 06 abr. 2023.

MONTEIRO, Ailson Rodrigues; FARIA, Ana Cecilia; SANTOS, Analice Aparecida dos; SANTOS, Robson Ferreira dos. **LIDERANÇA: influência em relação ao desempenho no ambiente organizacional**. Revista Científica Online - Uniatenas, Paracatu, v. 13, n. 2, p. 01-28, 2021. Disponível em: http://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/magazines/LIDERANCA_influencia_em_reacao_ao_desempenho_no_ambiente_organizacional.pdf . Acesso em: 02 abr. 2023.

MORAES, Clara Meira. **Nascida da tormenta, a última de seu nome: construtos de (des)empoderamento feminino a partir de Daenerys Targaryen**. 153 p. Dissertação (Mestrado) - Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2022. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/11760> . Acesso em: 06 fev. 2023.

MORIN, Edgar. **Cultura de massas no século XX**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2002.

MOURÃO, Luciana; FAIAD, Cristiane; COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. **Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança**. Estudos de Psicologia, Brasília, v. 21, n. 3, p. 293-304, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/XpHHp7BFLC53gkJDY6nKRsk/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 08 fev. 2023.

PEDRUZZI JUNIOR, Aloir; SILVA NETO, José Moreira; PEDRUZZI, Nubiana de Lima Irmão; CARDOSO, Rosigleide Reboli. **Leitura da evolução das teorias sobre liderança**. Revista Brasileira de Administração Científica, Rondônia, v. 7, n. 1, p. 247-261, 2016. Disponível em: <https://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2016.001.0017> . Acesso em: 09 fev. 2023.

PEREIRA, Fábio Rodrigues. **A influência de estilos de liderança sobre o desempenho individual na Câmara dos Deputados**. 2022. 73 f. Dissertação (Mestrado) - Pós-Graduação em Administração - PPGA, Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/45644> . Acesso em: 02 abr. 2023.

PERES, Gabriela Dadalto; TESSAROLO, Felipe Maciel. **REPRESENTAÇÕES VISUAIS DOS ARQUÉTIPOS DE DAENERYS TARGARYEN**. Comunicação: reflexões, experiências, ensino, Curitiba, v. 2, n. 14, p. 39-52, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/335209801_Representacoes_Visuais_dos_Arquetipos_de_Daenerys_Targaryen . Acesso em: 03 fev. 2023.

QUAGLIO, Marcos Honori; CASTRO, Adriana Sperandio Ventura Pereira de; RODRIGUES, Alexsandro dos Santos; CONTIN, Neri Rodrigues. **LIDERANÇA SITUACIONAL** – uma abordagem teórica a partir do modelo de Hersey e Blanchard. Revista Produção e Engenharia, Juiz de Fora, v. 7, n. 1, p. 575, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/producaoengenharia/article/view/28770> . Acesso em: 10 fev. 2023.

RÉGIS, Fátima. **Da cultura de massa à cultura ciber: a complexificação da mídia e do entretenimento popular**. **Redalyc.Org**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 1-18, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5044/504450760004.pdf> . Acesso em: 23 mar. 2023.

REIS QUEIROZ ISRAEL, Carolina. **Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0**. Boletim do Gerenciamento, v. 24, n. 24, p. 21-30, 2021. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/557>. Acesso em: 14 mar. 2023.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 480 p.

RODRIGUES, Alexandra de Oliveira; FERREIRA, Maria Cristina; MOURÃO, Luciana. **O Fenômeno da Liderança: uma revisão das principais teorias**. Fragmentos de Cultura, Goiânia, v. 23, n. 4, p. 587, 2013. Disponível em: <https://seer.pucgoias.edu.br/index.php/fragmentos/article/view/3556/2061> . Acesso em: 08 mar. 2023.

SILVA, Caio Pedrinho da; PASCHOALOTTO, Marco Antonio Catussi; ENDO, Gustavo Yuho. **Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/36370/pdf> . Acesso em: 01 mar. 2023.

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Manual de orientação. Florianópolis, 2001. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/PP1_2007_1/Modulo_1/Metologia_da_pesquisa/Material_didatico/Metodologia_da_Pesquisa.pdf Acesso em: 08 abr. 2023.

SILVA, José Ricardo Vicente da. **Liderança eficaz: o alcance do comprometimento organizacional**. 2020. 54 p. Dissertação (Mestrado) - Gestão e Estratégia Industrial, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10400.5/20206> . Acesso em: 10 mar. 2023.

SILVA, Juliane de Oliveira. **Repúdio à feminilidade ou feminilidade como máscara?** um estudo psicanalítico sobre o feminino em Game of Thrones. 2019. 101 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/28685> . Acesso em: 07 fev. 2023.

SOUSA, Ana Maria Viola de; NASCIMENTO, Grasielle Augusta Ferreira. **DIREITO E CINEMA - UMA VISÃO INTERDISCIPLINAR**. Revista Ética e Filosofia Política, São Paulo, v. 8, n. 14, p. 103-124, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/eticaefilosofia/article/view/17750> . Acesso em: 28 mar. 2023.

SOUSA, João Paulo Santos; SANTO, Eniel Espirito. **UMA ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL**. Biblionline, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 160-169, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/4911> . Acesso em: 10 fev. 2023.

SOUZA, Flávia Andreza de; MARQUES, Ana Carolina Freitas de Barros. **Liderança situacional nas organizações: uma reflexão de seus impactos na atuação do líder**. Humanæ: Questões controversas do mundo contemporâneo, Recife, v. 13, n. 2, p. 1-14, 2019. Disponível em: <https://revistas.esuda.edu.br/index.php/humanae/article/view/681> . Acesso em: 14 mar. 2023.

SPEARS, Larry. **Trustees as servant-leaders: a report and reference guide**. International Journal Of Value-Based Management, [S.L.], v. 6, n. 1, p. 83-99, 1993. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02911344> . Acesso em: 14 mar. 2023.

STONE, A. Gregory; RUSSELL, Robert F.; PATTERSON, Kathleen. **Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus**. Leadership & Organization Development Journal, Virginia, v. 25, n. 4, p. 349-361, 2004. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730410538671/full/html> Acesso em: 14 mar. 2023.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

VERSIANI, Fernanda; CAEIRO, Mariana de Lima; CARVALHO NETO, Antonio. **Líder versus liderado? Percepções a partir do Grid Gerencial**. Revista de Administração Faces Journal, v. 16, n. 3, p. 87-104, 2017. Disponível em: [file:///C:/Users/Notebook/Downloads/4104-Texto%20do%20Artigo-15164-1-10-20170926%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Notebook/Downloads/4104-Texto%20do%20Artigo-15164-1-10-20170926%20(3).pdf) . Acesso em: 01 abr. 2023.

YAMAFUKO, Everton Luiz; SILVA, Jerson Joaquim. **LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**. Colloquium Humanarum, Presidente Prudente, v. 12, p. 86-93, 20 out. 2015. Disponível em: <http://www.unoeste.br/site/enepe/2015/suplementos/area/Humanarum/Administra%C3%A7%C3%A3o/LIDERAN%C3%87A%20NAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf> . Acesso em: 07 fev. 2023.

APENDÍCE – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O LÍDER EM GAME OF THRONES

Este questionário consiste em uma pesquisa de campo que tem como objetivo: coletar dados para o trabalho de conclusão de curso do estudante EDIVAN EVANDI DA SILVA, graduando do curso de Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - CAA.

A partir de sua visão acerca dos personagens, leia com atenção as informações abaixo e assinale numa escala de 01 (DISCORDA TOTALMENTE) a 05 (CONCORDA TOTALMENTE).

Qual sua idade?

Qual seu gênero?

- Masculino
- Feminino
- Outro

Qual sua escolaridade?

- Fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Médio incompleto
- Médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo

Sobre tomada de decisão (atribua a cada personagem notas de 1 a 5 de acordo com a afinidade deste com a afirmativa apresentada)

Aceita a decisão tomada pelos outros.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Dá alto valor a manter boas relações.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Busca tomar decisões passíveis.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Busca tomar decisões duradouras.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Busca obter decisões criativas que resultem em compreensão e acordo.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Sobre a convicção (atribua a cada personagem notas de 1 a 5 de acordo com a afinidade deste com a afirmativa apresentada).

Ou está de acordo com as opiniões dos outros, ou evita tomar qualquer partido.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Prefere ouvir a opinião dos outros antes de impor as suas.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Quando surgem ideias diferentes das suas mantém uma postura intermediária.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Defende suas ideias, atitudes e decisões, mesmo que isso ofenda os outros.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Aceita mudar de posição se ouvir ideias melhores que as suas.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Sobre conflitos (atribua a cada personagem notas de 1 a 5 de acordo com a afinidade deste com a afirmativa apresentada).

Quando surge um conflito procura manter-se neutro ou fora dele.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Evita gerar um conflito, mas quando ele surge, busca acalmar e unir a todos.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Quando surge conflito, procura ser justo, mas firme.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Tenta eliminar o conflito impondo sua opinião.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Procura identificar as razões do conflito e dar solução subjacentes.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Sobre o temperamento (atribua a cada personagem notas de 1 a 5 de acordo com a afinidade deste com a afirmativa apresentada).

Ficando neutro sente-se provocado.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Reage de modo amistoso às tensões que possam ocorrer.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Sob tensão sente-se inseguro sobre o que deve fazer.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Quando as coisas não vão bem resiste ou contra-ataca.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Quando provocado contêm-se, embora a impaciência seja visível.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Sobre o humor (atribua a cada personagem notas de 1 a 5 de acordo com a afinidade deste com a afirmativa apresentada).

O humor é considerado sem graça.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

O humor visa manter as relações amistosas.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

O humor tem objetivo de buscar a aceitação dos outros.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

O humor é impactante.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Mantém o senso de humor mesmo sob pressão.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Sobre o Empenho (atribua a cada personagem notas de 1 a 5 de acordo com a afinidade deste com a afirmativa apresentada).

Se esforça o suficiente para manter sua situação.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Raramente impõe, ao invés, oferece apoio e ajuda.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Procura ser constantemente prestativo(a).

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Busca se dedicar aos seus objetivos e faz com que seus seguidores se dediquem também.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				

Se empenha afundo e os demais o acompanham.

	1	2	3	4	5
Daenerys Targaryen	<input type="radio"/>				
Tyrion Lannister	<input type="radio"/>				
Jon Snow	<input type="radio"/>				
Cersei Lannister	<input type="radio"/>				