



## A CAVERNA DE VIDRO: A LIDERANÇA EM CONTEXTOS EXTREMOS THE GLASS CAVE: LEADERSHIP IN EXTREME CONTEXTS

JÉSSICA MICAELLY SANTANA DO NASCIMENTO SILVA

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Doutoranda em Administração

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0453-9324>

E-mail: [jessica\\_nascimento21@hotmail.com](mailto:jessica_nascimento21@hotmail.com)

Submissão: 25/03/2023. Revisão: 21/02/2024. Aceite: 18/07/2024. Publicação: 04/10/2024.

**Como citar:** Silva, J. M. S. N (2024). A caverna de vidro: a liderança em contextos extremos. *RG - Revista Gestão Organizacional*, 17(2), 06-21. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v17i2.7534>.

### RESUMO

O presente caso de ensino é baseado no documentário *The Cave* do diretor Feras Fayyad. O documentário se passa em um hospital subterrâneo nos arredores de Damasco, entre o ano de 2017 e a primavera de 2018. Esse hospital está conectado ao ambiente exterior através de túneis e abrigos, sendo esse o motivo de seu apelido: "A Caverna". A protagonista do documentário, Amani Ballour, desempenha o papel de pediatra e diretora administrativa de um hospital situado em uma região constantemente ameaçada por ataques químicos. Nesse cenário, onde os recursos são limitados, ela enfrenta diariamente o ceticismo masculino enquanto presta cuidados aos seus pacientes. Busca-se, a partir deste caso, promover a compreensão e a aprendizagem, levando o aluno a vivenciar uma experiência em um contexto organizacional extremo, no qual terá que analisar as possíveis configurações de liderança. O caso pode ser aplicado em disciplinas relacionadas à Gestão de Pessoas, como, por exemplo, Recursos humanos, Liderança, Comportamento Organizacional, que abordem as temáticas de liderança, cultura, contexto organizacional e temas correlatos, tanto em nível de graduação quanto de pós-graduação.

**Palavras-chave:** Cultura patriarcal. Liderança. Contexto extremo.

### ABSTRACT

*This teaching case is based on the documentary The Cave by director Feras Fayyad. The documentary takes place in an underground hospital on the outskirts of Damascus between the year 2017 and the spring of 2018. This hospital is connected to the outside environment through tunnels and shelters, which is why it is nicknamed: "The Cave". The protagonist of the documentary, Amani Ballour, is a pediatrician and managing director of a hospital built in a place under constant threat of chemical attacks, where supplies are scarce, where she faces daily skepticism from men while caring for her patients. Based on this case, the aim is to promote understanding and learning, leading the student to live an experience in an extreme organizational context in which he will have to analyze the possible configurations of leadership. The case can be applied in disciplines related to People Management, such as Human Resources, Leadership, Organizational Behavior, which address the themes of*

*leadership, culture, organizational context and related themes, both at undergraduate and graduate level.*

**Keywords:** *Patriarchal culture. Leadership. Extreme context.*

O barulho de um trovão, um avião sobrevoando e uma batida de uma porta. Todos esses sons amedrontam os moradores que vivem em Al Ghouta, nos arredores de Damasco na Síria, pois se assemelham aos barulhos dos aviões de combate e dos bombardeios constantes ocorridos naquela região. Desde que o regime de Assad e seus aliados travaram uma guerra química pela primeira vez contra civis sírios em 2013, o bombardeio crescente têm custado inúmeras vidas humanas, transformando as ruas de Damasco em um verdadeiro campo de batalha. O hospital de campanha subterrâneo conhecido como “A Caverna” (“*The Cave*”, em inglês), foi criado depois que esses ataques indiscriminados continuaram danificando os hospitais acima do solo.

Durante um desses ataques contra os opositores do regime sírio, enquanto equipes de resgate se espalhavam pelas ruas cheias de mortos e feridos, lá estava Amani Ballour, trabalhando rápido e decisivamente para salvar vidas. Amani, 32 anos, nasceu e foi criada no leste de Al Ghouta e completou seus estudos médicos gerais na Universidade de Damasco em 2012. Ela começou a estudar para sua especialidade em pediatria, mas abandonou seus estudos para ajudar as pessoas de Al Ghouta. “Muitos médicos experientes estavam fugindo em busca de segurança, mas decidi ficar na região para ajudar as pessoas feridas”, diz Ballour. Essa era a razão pela qual Amani escolheu fazer medicina. Cuidar e apoiar as vítimas se tornou sua missão. Amani Ballour, primeiramente, trabalhou como voluntária não remunerada em um hospital de campanha inacabado, só depois de um ano começou a trabalhar na Caverna, tratando de jovens pacientes, aos quais ela chamava de “minhas crianças”. Foi eleita diretora administrativa do hospital subterrâneo por seus colegas com apenas 29 anos de idade. Como diretora administrativa da Caverna, Ballour era responsável por uma equipe de cerca de 100 pessoas. Durante sua liderança, de 2016 a 2018, Amani Ballour enfrentou inúmeras dificuldades decorrentes do cenário de guerra vivido na cidade. Itens essenciais, como alimentos e suprimentos médicos, foram restritos ou proibidos de entrar na região de Al Ghouta devido ao regime ditatorial de Assad.

Além das dificuldades relacionadas à escassez de suprimentos, Amani e suas colegas de trabalho enfrentavam, diariamente, o ceticismo dos homens enquanto cuidavam dos ferimentos dos pacientes. A cultura síria é extremamente conservadora, e a sociedade frequentemente resiste a mudanças. Eles conscientemente mantêm a tradição de que “o lugar da mulher é em casa”. Grande parte das mulheres sírias acredita que seus deveres devem ser restritos apenas aos trabalhos domésticos e os cuidados de seus filhos. As pessoas, principalmente os homens da região de Damasco, não aceitam bem que mulheres estejam no mercado de trabalho.

Mesmo diante de tantas barreiras impostas, Amani administra a Caverna como pode, afastando o ceticismo rotineiro daqueles que acreditam firmemente que uma mulher deve ter outros interesses, como se casar e criar uma família. Ademais, enfrentando as dificuldades de se trabalhar em um hospital sob condições de sítio.

## **CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO**

A guerra na Síria teve um impacto devastador sobre o papel da mulher na força de trabalho. O conflito abriu portas para as mulheres em setores de emprego anteriormente

dominados por homens. Entretanto, na verdade, as mulheres deveriam ter direito à igualdade desde que a Síria adotou seus códigos civis e comerciais em 1949. A atual Constituição da Síria, promulgada em 1973, estabelece que as mulheres devem gozar de direitos iguais aos dos homens. O artigo 45 assegura às mulheres "todas as oportunidades que lhes permitam participar plena e eficazmente na vida política, social, econômica e cultural". No entanto, outras leis restringem essa liberdade, como o código penal, que autoriza os maridos a proibirem suas esposas de trabalharem fora de casa (Timep, 2018)<sup>1</sup>.

Sete anos de guerra destruíram algumas dessas barreiras que impediam as mulheres de assumir papéis impensáveis antes do conflito. Em alguns setores, como a agricultura, as mulheres representam grande parte da força de trabalho. Apesar do aumento da autonomia e responsabilidade, as mulheres não têm igualdade de renda. As mulheres continuam ganhando menos que os homens, mesmo estando em igual função.

Culturalmente, na Síria, os papéis e responsabilidades das mulheres continuam em grande parte confinados ao lar, erguendo barreiras sociais que as impedem de trabalhar em vários setores. Mesmo sob conflito, a cultura patriarcal do país prevalece. Legalmente, os maridos podem proibir suas esposas de trabalhar fora de casa e as normas patriarcais obrigam as mulheres a concentrar seu tempo e esforços nos deveres domésticos e no cuidado de suas crianças.

O conflito na Síria teve um impacto devastador na economia. Segundo *The Tahrir Institute for Middle East Policy*<sup>2</sup>, em janeiro de 2016, 80% da população síria vivia abaixo da linha da pobreza, e a taxa de desemprego entre os jovens era de cerca de 78%, contribuindo significativamente para os desafios enfrentados pelas mulheres sírias. A guerra interrompeu a educação de muitas adolescentes, e o desemprego aumentou de 10,3% em 2011 para 54,3% no último trimestre de 2013. O déficit comercial alcançou um valor enorme, representando 27,6% do PIB em 2015. As terríveis condições econômicas levaram à fome e à desnutrição.

## DESAFIOS ENFRENTADOS

À medida que o conflito sírio prosseguia, vários problemas surgiram e precisaram ser enfrentados no hospital A Caverna, administrado pela Amani. Ataques indiscriminados continuaram danificando o hospital acima do solo. "Não havia local seguro", diz Ballour. Não era possível contar quantas vezes o hospital foi atingido por bombardeios.

Amani teve papel fundamental nas decisões na construção dos níveis subterrâneos da Caverna, protegendo a própria estrutura ao adicionar fortificações acima do solo e nas áreas subterrâneas. O hospital era alvo frequente de ataques aéreos que abalavam a estrutura da Caverna. Durante um desses ataques aéreos, Amani havia acabado de sair da ala médica e entrado no corredor, quando um foguete atingiu o local onde ela estava. "Eu não conseguia ouvir nada, nem enxergar nada. O corredor estava cheio de poeira espessa suspensa no ar. Quando a poeira se dissipou, só enxerguei os corpos dos meus colegas que estavam em pedaços", diz Ballour.

---

<sup>1</sup> Timep, The Tahrir Institute for Middle East policy. (2018). *Women: Policies and perspectives from TIMEP-News Deeply, from Syria*. Recuperado de <https://timep.org/syrias-women/economy/the-shifting-role-of-women-in-syrias-economy/>.

<sup>2</sup> Timep, The Tahrir Institute for Middle East policy. (2018). *Women: Policies and perspectives from TIMEP-News Deeply, from Syria*. Recuperado de <https://timep.org/syrias-women/economy/the-shifting-role-of-women-in-syrias-economy/>.

Ao exercer o cargo de Diretora Administrativa, Amani Ballour promoveu a expansão da Caverna, realizando a ampliação dos túneis e sua conexão com outras clínicas médicas, bem como com um cemitério. Ballour destaca: "Precisávamos enterrar os mortos, mas era perigoso demais na superfície. Não conseguíamos nos movimentar acima do solo." Essas alterações transformaram a Caverna em um local de refúgio para toda a região, indo além de sua função original como hospital.

O hospital tinha máquinas e equipamentos que haviam sido retirados de hospitais danificados. Como a região era cercada por forças militares, os suprimentos e os medicamentos eram escassos. Os suprimentos médicos que chegavam eram doados por ONGs internacionais e sírias e contrabandeados para o hospital. Os quartos do hospital pareciam impessoais e sujos, com pouca iluminação.

Poucos médicos permaneceram no hospital; muitos abandonaram sua posição em busca de segurança. Com a falta de médicos, Ballour e seus colegas precisaram atender qualquer tipo de especialidade. "Não era cirurgiã de traumatismo, mas quando as vítimas chegavam, até veterinários e oculistas tratavam os feridos", diz Ballour. Diante dessa situação, Ballour teve que aprender rapidamente, não apenas medicina de emergência, mas também como lidar com os horrores de uma guerra.

Um dos episódios mais impactantes vivenciados por Amani e seus colegas ocorreu durante um ataque químico que atingiu Al Ghouta-Damasco. Após os sons ensurdecedores, as cenas seguintes revelam vítimas invadindo o hospital, adultos carregando crianças atordoadas ou chorando, e pessoas sendo transportadas em carrinhos de mão. O odor de cloro impregna todo o hospital devido às bombas químicas. Ballour confessa: "Não sabíamos exatamente o que era, apenas que as pessoas estavam sufocando. Todos eram considerados casos de emergência. Um paciente que está sufocando não pode esperar, e todos estavam sufocando. Salvamos aqueles que conseguimos. E aqueles que não conseguimos atender a tempo, morreram. Não conseguimos dar conta." Em meio a esse desespero, Amani e seus colegas, em determinados momentos, se afastam para chorar em particular.

Apesar do caos que os envolve, Amani e sua equipe conseguem criar momentos mais leves. No dia do aniversário de Amani, seus colegas de trabalho organizaram uma festa surpresa. A celebração não contou com bolo, doces ou balões, apenas pipocas e legumes. No entanto, nesse instante, é perceptível um ambiente marcado por risos e brincadeiras.

Figura 1  
Amani com colegas de trabalho na sua festa surpresa



Fonte: NATIONAL GEOGRAPHIC (2019, outubro 18). The Cave. Recuperado de <https://films.nationalgeographic.com/the-cave>.

São cenas com exemplos tão extremos de desespero, mas também de um sentimento desafiador de esperança. A todo momento, Amani e sua equipe trabalham incansavelmente para desafiar as normas da sociedade em meio a condições horríveis. Eles tinham pouco remédio, nenhuma anestesia para operações, quase nenhuma comida e, além disso, tinham que enfrentar os bombardeios diários de aviões russos. Mas, mesmo trabalhando em um local de crise contínua, Amani pregava a esperança para seus colegas de um dia melhor.

### **ASCENÇÃO SOB O TETO DE VIDRO**

A síria apresenta uma cultura fortemente patriarcal. Esse é o difícil contexto em que Amanise vê, como uma jovem profissional em um dos países mais tradicionais. As pessoas defendem a crença de que o papel da mulher está restrito apenas a cuidar dos afazeres domésticos e de seus filhos. A sociedade obriga as mulheres a não pensar além disso. Ballour, desde sua infância, já pensava à frente dessa realidade, sonhando em fazer algo diferente do que estava determinado para as mulheres de sua cultura. Amani não queria se tornar uma dona de casa como suas irmãs mais velhas, que se casaram ainda jovens e se dedicaram apenas à família. Seu sonho era cursar engenharia mecânica e ela até se matriculou no curso na Universidade de Damasco, mas a pressão social e a oposição de seu pai a levaram ao curso de medicina, que, segundo ele, seria uma carreira mais apropriada para uma mulher.

Amani começou a estudar para sua especialidade em pediatria, mas abandonou seus estudos para ajudar as pessoas de Al Ghouta, que estavam sendo atacadas pelo regime de Assad. Seu primeiro trabalho como voluntária não remunerada foi tratar feridos em um hospital de campanha instalado em um prédio inacabado. No ano de 2013, Amani começou a trabalhar na Caverna. Em 2015, o conselho médico local decidiu eleger um diretor administrativo para o hospital que ficaria no cargo por seis meses, podendo ser prorrogado para um ano. Ballour decidiu se candidatar a essa vaga. “Não via por que não poderia atuar como administradora, principalmente se fosse apenas devido ao fato de eu ser mulher. Eu sou médica e eles (os dois administradores anteriores) são médicos. Eu sempre estive no hospital desde o primeiro dia, sabia o que era necessário, tinha ideias para expandi-lo, tinha um plano”, afirmou Amani. Sobretudo, o pai e o irmão de Amani se opuseram a essa decisão. Eles temiam pela vida dela, temiam que ela não conseguisse mais voltar para casa. No entanto, mesmo diante da oposição de seus familiares, Ballour assumiu o cargo no início de 2016. Após alguns meses que Amani havia assumido o cargo, os ataques aéreos aumentaram, com a chegada da Força Aérea Russa na cidade de Damasco, na região de Al Ghouta.

As reações de alguns pacientes com sua nova posição não foram muito positivas. “O quê? Ficamos sem homens no país, por isso uma mulher foi nomeada?”, ouviu Amani de um paciente. Amani enfrentava as barreiras intangíveis para ser reconhecida no ambiente de trabalho. Alguns pacientes, conservadores patriarcais, desafiavam sua autoridade para administrar um centro médico em tempos de crise. Em determinada situação, Amani Ballour é repreendida pelo marido de uma paciente. Ele alega que não há remédios para sua esposa e atribui a culpa à administração do hospital por ser uma mulher. O marido afirma diretamente a Amani que o lugar de uma mulher é em casa. Amani responde, destacando que um homem também não teria conseguido levar remédios para a cidade, dado que a região está cercada por forças militares, o que impede a chegada de suprimentos e medicamentos ao hospital. O diálogo é apresentado a seguir:

Marido da paciente: “O gerente do hospital está aqui?”

Amani: “Sim, eu sou o gerente”.

Marido da paciente: “Acabei de trazer minha esposa aqui e o médico prescreveu um

remédio na receita. Mas não consegui encontrá-lo em nenhuma farmácia”

Amani: “Temos apenas o medicamento disponível em Al Ghouta”.

Marido da paciente: “Então, onde eu posso obter o remédio?”.

Amani: “Al-Ghouta está sitiado. Não há remédio”.

Marido da paciente: “Encontre alguém que possa me ajudar”.

Amani: “O que você quer dizer?”

Marido da paciente: “Um gerente homem que possa fazer um trabalho melhor”.

Amani: “Então, os hospitais com gerentes do sexo masculino são capazes de obter o medicamento?”.

Marido da paciente: “Sim. As mulheres devem ficar em casa, não trabalhar. Uma mulher pertence ao seu lar, cuidando do seu marido e filhos”.

O ceticismo está arraigado na cultura e resisti-lo é um desafio diário para Ballour e suas colegas, não importa quão bem-intencionados sejam seus apoiadores. Quando Amani fala ao telefone com sua família, seu próprio pai a avisa que, como mulher, nunca terá o respeito profissional que merece. “Minha querida Amani, sua mãe e eu sentimos tanto a sua falta. Ao seu redor é como fogo do inferno. O que faz você ficar? Mesmo você achando que está fazendo a coisa certa, as pessoas acreditam que você não deveria estar fazendo seu trabalho. Todo mundo está sussurrando sobre nós. Você viu que vídeo perturbador? Isso acontece com as mulheres. Na guerra, tudo pode acontecer. As mulheres são usadas como ferramentas de guerra. Amani, nós amamos você, e estamos com medo por você”, falas do pai da Amani ao telefone.

Ao mesmo tempo, testemunha-se as orgulhosas palavras de um pai amoroso e solidário, enquanto ele incentiva sua filha trabalhadora. “As pessoas esquecerão a guerra em algum momento. Mas eles nunca esquecerão de você. Estou orgulhoso de você”, falas do pai da Amani ao telefone.

A nível pessoal, a Amani precisa lidar com o sexismo sem desculpas, bem como os sentimentos de seus pais, que se preocupam com sua segurança e desejam que ela volte para casa. “Eu sei que esta vida é difícil. Mas é honesta”, Amani afirma. Amani é guiada pelo seu senso de propósito, ela passa por dias infernais, tratando dezenas de crianças ensanguentadas e gravemente feridas. Mas, mesmo assim, sua gentileza com os pacientes prevalece.

Durante mais um dia de trabalho, Amani e outras colegas saem do hospital para consultar crianças nos arredores de Damasco. Amani instrui uma mãe com recomendações para que ela possa cuidar da desnutrição de seus filhos. O diálogo segue da seguinte forma, após Amani observar o quadro crítico apresentado pelas crianças daquela família:

Amani: “Então você está praticamente sozinha aqui?”.

A mãe: “Sim”.

Amani: “Você tem cobertores para inverno?”.

A mãe: “Temos três cobertores”.

Amani: “Se eu lhe oferecer um emprego, você o aceitará?”.

A mãe: “Eu desejo, mas você sabe que os homens em nossa sociedade não permitiriam”.

Diante daquele cenário de pobreza vivido pela família, Amani oferece um emprego para que aquela mãe promovesse o sustento do seu lar e tirasse os seus filhos do quadro de desnutrição; sobretudo, ela não aceita essa oportunidade. A mãe das crianças, como se pode observar, não mostra nenhuma parte de seu rosto. Toda sua face é coberta por um véu na cor preta, conhecido como niqad. O niqad é parte da vestimenta usada por algumas mulheres muçulmanas que seguem interpretações mais conservadoras do Islã. No entanto, nem todas mulheres sírias usam o niqad, a prática pode variar dependendo das tradições culturais,

religiosas e individuais de cada mulher, como é o caso de Amani e sua colega que utilizam um hijad, um véu que se coloca ao redor da cabeça, cobrindo orelhas, pescoço e o cabelo.

Figura 2

Amani e colega de trabalho visitando pacientes



Fonte: NATIONAL GEOGRAPHIC (2019, outubro 18). The Cave. Recuperado de <https://films.nationalgeographic.com/the-cave>.

Amani e suas colegas não aceitam muito bem a negação da mãe em relação à oportunidade de emprego oferecida. Ela começa a indagar com suas colegas de trabalho sobre os motivos das mulheres não decidirem por suas próprias vidas. Para Ballour, não faz sentido os homens se sentirem diminuídos quando uma mulher alcança um lugar no mercado de trabalho. Durante essa reflexão, elas consideraram que a religião é usada como uma ferramenta pelos homens. Os homens consideram da religião apenas o que é viável para eles.

Na caverna, testemunha-se como médicas e enfermeiras lutam para reivindicar seus direitos. Lá, no hospital subterrâneo, elas se defendem, algo que elas não poderiam fazer na superfície da cultura patriarcal que os cerca. Essas mulheres contribuem para quebrar o silêncio do mundo exterior. Amani Ballour e suas colegas reivindicaram seus direitos de trabalhar como iguais ao lado de seus colegas do sexo masculino, alcançando empregos que seriam impensáveis na cultura opressivamente patriarcal que existe acima daquele subsolo.

### **O DILEMA DO CASO**

Líder natural e solucionadora de problemas, Amani Ballour tinha apenas 29 anos quando seus colegas a elegeram para supervisionar a Caverna em 2016. Como diretora do hospital, Amani enfrentou as graves realidades específicas de administrar um hospital sob condições de sítio: encontrar soluções para a escassez de equipamentos e medicamentos; proteger a própria estrutura adicionando fortificações acima do solo e nas áreas subterrâneas; e, acima de tudo, garantir a segurança dos pacientes e da equipe. Enquanto isso, ela continuava trabalhando como pediatra e atendendo na cirurgia, atendendo ao fluxo constante de crianças doentes e feridas que precisavam de tratamento.

Durante sua gestão no hospital, Amani também enfrentou o conservadorismo patriarcal que estigmatiza as mulheres como sendo fracas e inferiores aos homens. Ela permaneceu firmemente comprometida em defender os direitos das mulheres de viver e trabalhar conforme suas escolhas. Amani consistentemente propagava suas crenças feministas, incentivando as meninas a se verem como indivíduos importantes e capazes, além de oferecer empregos para mulheres civis que necessitavam de uma fonte de renda.

Analisando a situação de Amani Ballour, uma mulher destemida e decidida que esteve à frente de um hospital subterrâneo em meio às condições de guerra na Síria, surge o seguinte dilema:

Até que ponto deve-se dar prioridade à busca de Amani Ballour pela igualdade de gênero e pelo empoderamento das mulheres na Síria, desafiando as normas patriarcais em um contexto de conflito, considerando a preocupação com sua própria segurança e o possível impacto em sua vida pessoal e profissional?

## NOTAS DE ENSINO

### OBJETIVOS DE ENSINO

O objetivo geral do caso é promover a compreensão e a aprendizagem, levando o aluno a vivenciar uma experiência em um contexto organizacional extremo no qual terá que analisar as possíveis configurações de liderança. A partir do caso, pretende-se: (a) expor a realidade de uma organização marcada por um contexto extremo; (b) evidenciar as dificuldades e barreiras impostas sobre as incertezas ambientais, ligadas às dimensões econômica, cultural e política, que podem configurar os estilos de liderança; (c) identificar os estilos de liderança no ambiente organizacional; e (d) discutir os estilos de liderança mais eficazes em um contexto organizacional extremo.

### APLICAÇÃO DO CASO

Este caso pode ser aplicado em disciplinas relacionadas à Gestão de Pessoas, como, por exemplo, Recursos Humanos, Liderança, Comportamento Organizacional, que abordem as temáticas de liderança, cultura, contexto organizacional, e temas correlatos, tanto em nível de graduação quanto de pós-graduação.

### FONTES DE DADOS

A principal fonte de dados utilizada para a elaboração do caso foi o documentário produzido pela *National Geographic*, chamado *The Cave*. Os diálogos retratados no decorrer do caso foram retirados do documentário e, algumas vezes, foram editados para melhor esclarecer o leitor. Como fonte de dados secundárias, foram utilizadas críticas e avaliações sobre a obra, como a revisão do documentário apresentada pela *The Hollywood Reporter* e a crítica apresentada pelo site *Variety*. Todas essas fontes estão indicadas nas referências deste trabalho.

### ASPECTOS PEDAGÓGICOS

O caso de ensino deve ser aplicado como atividade para avaliar a aprendizagem dos estudantes após apresentação do conteúdo teórico ministrado pelo professor (a) em sala de aula. Recomenda-se que o caso seja distribuído aos alunos juntamente com a sugestão de assistir ao documentário pelo menos uma semana antes da sessão de discussão. Solicita-se uma análise do documentário, leitura prévia do caso e a antecipada resolução por escrito das questões para viabilizar uma apresentação consistente e a fundamentação dos argumentos durante a discussão em sala de aula. É importante que os professores enfatizem para os alunos que não há um gabarito de respostas para o caso, mas sim várias possibilidades de respostas que são embasadas nos critérios de avaliação apresentados como sugestão no tópico “Análise das questões propostas e discussão com a literatura” apresentado em seguida.

No dia da aula reservada para discussão do caso, recomenda-se dispor a turma em círculo para que os participantes possam ver uns aos outros e o professor (a) tenha acesso a todos. É importante que o moderador explique aos alunos como ocorre a sistemática de resolução de um caso de ensino, a fim de garantir uma experiência mais exitosa durante a análise do caso. A dinâmica para a análise pode ter duas formatações diferentes de acordo com a carga horária da disciplina ou curso em que será aplicado. São apresentadas sugestões para a análise do caso em duas horas-aula e outra para quatro horas-aula, conforme indicado no Tabela 1.

Tabela 1  
Tipos de formatação e etapas da aplicação do caso

---

**Discussão em duas horas-aula**

---

1. Leitura e análise individual realizada pelos alunos antes da aula
2. Discussão das questões do caso na turma com a moderação do(a) professor(a)
3. Fechamento do caso pelo professor(a), que pode usar um quadro para elencar as alternativas propostas pelos alunos, de modo a ficar visível para toda a turma.

---

**Discussão em quatro horas-aula**

---

1. Leitura e análise individual realizada pelos alunos antes da aula
  2. Discussão das questões do caso em grupos com a moderação do(a) professor(a)
  3. Discussão do caso no grande grupo com a moderação do(a) professor(a)
  4. Fechamento do caso pelo professor(a), que pode usar um quadro para elencar as alternativas propostas pelos alunos, de modo a ficar visível para toda a turma.
- 

Vale salientar que a participação do (a) professor (a) será de moderador (a) da discussão, propondo direcionamentos gerais para análise a partir das opiniões e alternativas manifestas pelos alunos, bem como avaliar a participação deles. Preferiu-se não determinar o tempo para cada etapa recomendada para aplicação e análise do caso de ensino, tendo em vista a heterogeneidade e particularidade de cada turma, cabendo ao professor (a) decidir a melhor forma de conduzir o caso.

### QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Identifique as dificuldades e barreiras enfrentadas por Amani na liderança do hospital *The Cave*? Justifique sua resposta.
2. Conforme apresentado no caso, Amani trabalhava em um hospital sob condições de sítio e, no ano de 2016, ela alcançou o cargo de diretora administrativa. Na sua opinião, a situação em que se encontrava o hospital pode ter facilitado a ascensão da Amani à posição de liderança? Justifique sua resposta.
3. Diante das incertezas ambientais vivenciadas por Amani na direção do hospital *The Cave*, qual(is) estilo(s) de liderança mais adequado(s): a liderança transformacional, transacional ou ambas? Justifique sua resposta.
4. Na sua opinião, o estilo de liderança adotado por Amani no hospital *The Cave* está alinhado aos princípios da liderança servidora? Em caso afirmativo, justifique sua resposta.

### ANÁLISE DAS QUESTÕES PROPOSTAS E DISCUSSÃO COM A LITERATURA

**(2,5 pontos)** 1. *Identifique as dificuldades e barreiras enfrentadas por Amani na liderança do hospital The Cave? Justifique sua resposta.*

Tabela 2  
Direcionamentos para resposta da Questão 1

Dimensões	Caracterização do Contexto	Explicações baseadas no caso
<p><b>Política</b></p>	<p>A guerra na Síria teve um impacto devastador sobre o papel da mulher na força de trabalho. O conflito abriu portas para as mulheres nos setores de emprego anteriormente dominados por homens.</p> <p>Entretanto, na verdade, as mulheres deveriam ter direito de igualdade desde que a Síria adotou seus códigos civis e comerciais em 1949. A atual Constituição da Síria, promulgada em 1973, estabelece que as mulheres devem gozar de direitos iguais aos dos homens. O artigo 45, garante às mulheres “todas as oportunidades que lhes permitam participar de maneira plena e eficaz na vida política, social, econômica e cultural”. Porém, outras leis limitam essa liberdade, por exemplo, o código penal, permite que os maridos proíbam suas esposas de trabalhar fora de casa (Timep, 2018).</p> <p>Sete anos de guerra destruíram algumas dessas barreiras que impediam as mulheres a assumir papéis impensáveis antes do conflito. Em alguns setores, como a agricultura, as mulheres representam a maior parte da força de trabalho. Apesar do aumento da autonomia e responsabilidade, as mulheres não têm igualdade de renda. As mulheres continuam ganhando menos que os homens, mesmo estando em igual função.</p>	<p>A história do caso se passa em Damasco na Síria. Uma cidade dominada pelo regime de Assad que travou uma guerra química contra seus opositores em 2013. Devido a guerra, o hospital onde Amani trabalha foi construído no subterrâneo para proteção de todos contra ataques indiscriminados. Porém, ainda assim, esses ataques continuaram danificando o hospital acima do solo. O clima do ambiente no hospital <i>The cave</i> é bastante tenso, pois a todo momento um bombardeio pode acontecer e vidas podem ser ceifadas. Ademais, a região por estar cercada por forças militares, os suprimentos e os medicamentos acabam sendo escassos.</p>
<p><b>Cultural</b></p>	<p>Culturalmente, na Síria, os papéis e responsabilidades das mulheres continuam em grande parte confinados ao lar, erguendo barreiras sociais que as impedem de trabalhar em vários setores de trabalho. Mesmo sob conflito, a cultura patriarcal do país prevalece. Legalmente, os maridos podem proibir suas esposas de trabalhar fora de casa e as normas patriarcais obrigam as mulheres a concentrar seu tempo e esforços nos deveres domésticos e no cuidar de suas crianças.</p>	<p>A cidade de Damasco, assim como na Síria, apresenta uma cultura fortemente patriarcal. Para grande parte dos homens da cidade, uma mulher deve dedicar-se apenas a cuidar da casa e de sua família. Para justificar esses pensamentos, os homens usam a religião como um instrumento do seu ceticismo. Nesse contexto, Amani e suas colegas precisam lutar diariamente para reivindicar os seus direitos de trabalhar como iguais.</p>
<p><b>Econômica</b></p>	<p>O conflito na Síria teve um efeito devastador na economia. Em janeiro de 2016, 80% da população síria vivia abaixo da linha da pobreza e a taxa de desemprego jovem era de cerca de 78%, compondo muitos dos desafios que as mulheres sírias enfrentavam (Timep, 2018).</p> <p>Devido a guerra muitas adolescentes tiveram sua educação interrompida. O desemprego aumentou de 10,3% em 2011 para 54, 3% no último</p>	<p>A síria é classificada como um país de extrema pobreza, e a guerra tem devastado ainda mais a economia do país. O hospital <i>The Cave</i> retrata a escassez crônica de suprimentos. Por causa do regime sírio, a região foi cercada por forças militares, o que torna os suprimentos e medicamentos ainda mais escassos. O hospital está profissionalmente equipado com incubadoras e</p>

	trimestre de 2013 (Timep, 2018). O déficit comercial é enorme, atingindo 27,6% do PIB em 2015. E, as condições econômicas terríveis levaram as pessoas a passarem fome e sofrerem de desnutrição (Timep, 2018).	equipamentos. Sobretudo, os quartos do hospital parecem impessoais e sujos, enquanto a luz interna parece artificial.
--	---	---

Para responder a esta questão, o aluno deverá identificar as dificuldades e as barreiras impostas pelas incertezas ambientais que configuram os estilos de liderança, e justificar suas escolhas com trechos e/ou explicações do caso. Conforme descrito por Hannah et al. (2009), para identificar os estilos de liderança é preciso analisar o contexto, pois a liderança é incorporada e socialmente construída dentro e a partir de um contexto. Além disso, a liderança e sua eficácia, em grande parte, dependem do contexto. Ademais, segundo os autores, contextos extremos criam contingências, restrições e causas particularmente únicas, exigindo que o estilo de liderança seja inerentemente contextualizado. Sendo assim, no Tabela 2, a seguir, são apresentadas as dimensões política, cultural e econômica, que podem configurar os estilos de liderança. Cada uma das três dimensões, quando reconhecida pelo aluno, acarretará uma pontuação igual a 1/3 (um terço) dos 2,5 pontos atribuídos a essa questão.

O artigo de Hannah et al. (2009) pode fornecer uma base teórica mais aprofundada sobre as dificuldades e barreiras presentes em contextos extremos. No entanto, para obter dados específicos sobre as dificuldades e barreiras enfrentadas na região abordada no caso de ensino, é recomendável consultar fontes como Agências de Notícias Internacionais (BBC e Reuters), Organizações Humanitárias (Médicos Sem Fronteiras e Cruz Vermelha) e Agências Governamentais (Ministério das Relações Exteriores do Brasil).

**(2,5 pontos) 2.** *Conforme apresentado no caso, Amani trabalhava em um hospital sob condições de sítio e, no ano de 2016, ela alcançou o cargo de Diretora Administrativa. Na sua opinião, a situação em que se encontrava o hospital pode ter facilitado a ascensão da Amani à posição de liderança? Justifique sua resposta.*

Para responder a esta questão, o aluno deverá apresentar argumentos embasados na literatura que abordem principalmente o fenômeno do teto de vidro. Recomenda-se que o docente já tenha apresentado essa temática anteriormente, para que o aluno tenha base teórica para fundamentar seus argumentos de resposta. Como sugestão de textos que trabalhem esse fenômeno, indica-se os artigos de Cook e Glass (2013) e Glass e Cook (2016). São apresentados nos parágrafos seguintes um parâmetro de resposta que poderá nortear o docente na análise da questão. Como parâmetro, recomenda-se que o aluno desenvolva seu argumento de resposta pautado em dois aspectos relevantes: a dificuldade da mulher em ascender a cargos de níveis gerenciais, explicada pelo fenômeno do Teto de Vidro, e a maior probabilidade que as mulheres têm de serem promovidas a posições de liderança de alto risco explicado pela teoria do Penhasco de Vidro. No Tabela 3, a seguir, são apresentados os direcionamentos para responder à questão. Cada um dos dois aspectos, quando contemplados pelo aluno, acarretará uma pontuação igual a 1/2 (um meio) dos 2,5 pontos atribuídos a essa questão.

A fundamentação desta discussão pode ser embasada nas obras previamente mencionadas de Glass e Cook (2016) e Cook e Glass (2013), que exploram os conceitos de teto de vidro e penhasco de vidro.

Tabela 3  
Direcionamentos para resposta da Questão 2

Aspectos relevantes	Definição	Explicações baseadas no caso
<b>Teto de Vidro</b>	<p>No mercado de trabalho, as mulheres enfrentam diversos desafios, como a disparidade salarial, a falta de reconhecimento e a ocupação de cargos precários, resultantes da desigualdade de gênero no ambiente organizacional. O fenômeno conhecido como "teto de vidro" reflete precisamente essas dificuldades que as mulheres encontram ao tentar progredir em posições de liderança geralmente dominadas por homens. Em resumo, mulheres que almejam cargos de liderança organizacional frequentemente se deparam com um "teto de vidro" composto por várias barreiras intransponíveis, uma realidade que não é enfrentada pelos homens e que as impede de assumir essas posições (Cook &amp; Glass, 2013; Glass &amp; Cook, 2016).</p>	<p>Conforme apresentado na narrativa do caso, a cidade de Damasco – Síria, apresenta uma cultura fortemente patriarcal. É o difícil contexto em que Amani se vê, como uma jovem profissional em um dos países mais tradicionais. Ballour na sua infância sonhava fazer algo diferente do que estava determinado para as mulheres dessa cultura. Seu sonho era cursar engenharia mecânica e ela até se matriculou, mas a pressão social e a oposição de pai a levou a cursar medicina, que segundo ele seria uma carreira mais apropriada para uma mulher.</p> <p>Apesar de conseguir o título de médica, Amani continuou enfrentando as barreiras intangíveis, o "teto de vidro", para ser reconhecida no ambiente de trabalho. Por exemplo, em mais uma manhã de trabalho, Amani Ballour, enfrenta o ceticismo de um homem que não reconhece a capacidade profissional dela. O marido da paciente diz sem rodeios, para Amani, que o lugar de uma mulher é em casa.</p>
<b>Penhasco de Vidro</b>	<p>Em contextos organizacionais normais, as mulheres têm uma probabilidade significativamente menor do que os homens de exercer uma posição de controle e autoridade gerencial. Entretanto, em contextos organizacionais extremos é mais provável que mulheres sejam promovidas para posições de liderança. De acordo com a teoria do penhasco de vidro, as mulheres são preferencialmente selecionadas por organizações que estão enfrentando uma crise. As mulheres podem aceitar essas posições precárias de liderança por medo de não terem melhores oportunidades no futuro (Cook &amp; Glass, 2013; Glass &amp; Cook, 2016).</p>	<p>Como observado na narrativa do caso, o cargo de diretor administrativo da Caverna, até então, só havia sido assumido por homens médicos. Coincidência ou não, logo após Amani ter assumido o cargo de diretora, os ataques aéreos aumentaram significativamente. Para o pai de Amani, as mulheres são usadas como ferramentas de guerra, e talvez esse tenha sido o motivo para ela ter sido escolhida para o cargo.</p>

**(5,0 pontos)** 3. *Diante das incertezas ambientais vivenciadas por Amani na direção do hospital The Cave, qual(is) estilo(s) de liderança mais adequado(s): a liderança transformacional, transacional ou ambas? Justifique sua resposta.*

Para responder a esta questão, o aluno deverá fundamentar suas respostas com base na teoria e na identificação dos elementos ou análise do texto do caso. Para tanto, o Tabela

4, a seguir, apresenta direcionamentos de respostas que podem servir como base para avaliação do docente. É importante salientar que os dois estilos de liderança apresentam pontos positivos. Sendo assim, ambos podem ser adequados para contextos organizacionais extremos. Cada um dos dois estilos de liderança, quando devidamente justificados pelo aluno, acarretará uma pontuação igual a 1/2 (um meio) dos 5 pontos atribuídos a essa questão.

Tabela 4  
Direcionamentos para resposta da Questão 3

Estilos de liderança	Definição	Explicações de acordo com o caso
<b>Transformacional</b>	Na liderança transformacional o foco do líder é inspirar seus subordinados. É um tipo de liderança orientada para mudanças. É um tipo de liderança mais atual (Maximiano, 2000; Robbins, 2005).	Quando a Amani demonstra cuidado com o bem-estar dos colaboradores, inspirando, liderando de frente e convencendo os seguidores de que eles fazem parte de uma entidade e missão maior, acaba aumentando o desempenho de todos. Enfim, a partir da liderança transformacional Amani motiva seus colaboradores a permanecerem na organização, apesar deles enfrentarem desafios diários e até fatais.
<b>Transacional</b>	A liderança transacional o foco do líder está na supervisão, organização e desempenho do grupo. É um mecanismo mais antigo, mais tradicional de liderança. Está relacionado ao incentivo material em troca de trabalho (Maximiano, 2000; Robbins, 2005).	No contexto organizacional vivenciado por Amani e seus colegas de trabalho há maior probabilidade de uma crise ficar fora de controle, neste caso é mais recomendado o uso da liderança transacional. De acordo com Geier (2016), em contextos estressantes, pode ser mais eficiente manter o controle dos eventos por meio de instruções passo a passo e planos de desempenho dos colaboradores. Esse estilo de liderança, segundo o autor, tem mais sucesso para remoção dos colaboradores da situação de perigo.

De acordo Hannah et al. (2009), diferentes dimensões de contextos extremos exigem formas diferentes de liderança. Sendo assim, os líderes podem ajustar sua liderança entre formas mais transacionais e transformacionais. Nessa linha, os líderes que observarem maior eficácia para lidar com os estresses e ameaças, por meio da articulação de metas, expectativas e caminhos que precisam ser seguidos, devem optar pelo estilo de liderança transacional. Já os líderes que observarem maior eficácia para lidar com a crise, a partir do cuidado com o bem-estar dos seus colaboradores, inspirando, liderando de frente e convencendo os seguidores de que eles fazem parte de uma missão maior, devem optar pelo estilo de liderança transformacional.

Para a discussão sobre liderança transformacional e transacional, recomenda-se a utilização dos livros de Maximiano (2000) e Robbins (2005). Em relação aos estilos de liderança em contextos extremos, o artigo de Hannah et al. (2009) e de Geier (2016) são específicos sobre o tema.

**(2,5 pontos) 4.** Na sua opinião, o estilo de liderança adotado por Amani no hospital *The Cave* está alinhado aos princípios da liderança servidora? Em caso afirmativo, justifique sua resposta.

Para responder a esta pergunta, o aluno deve afirmar que o estilo de liderança adotado por Amani está alinhado com os princípios da liderança servidora. Além disso, o estudante deve estabelecer uma relação entre as características fundamentais da teoria da liderança servidora e os elementos identificados no caso de ensino que apresentam semelhança com esse estilo de liderança. A Tabela 5, a seguir, apresenta direcionamentos de respostas que podem servir como base para a avaliação docente. A resposta afirmativa para esta pergunta resultará em uma pontuação equivalente a 2/5 (dois quintos) dos 2,5 pontos atribuídos a essa questão, totalizando 1 ponto. Se a questão for devidamente justificada pelo aluno, alcançará a pontuação total da questão, que é 2,5 pontos.

Tabela 5  
Direcionamentos para resposta da Questão 4

Estilo de liderança	Definição e características essenciais	Explicações de acordo com o caso
Liderança servidora	Conforme o conceito de liderança servidora, o líder, mesmo ocupando uma posição central na organização, deve atuar para servir em vez de ser servido (Greenleaf, 2006). O líder servidor demonstra uma preocupação genuína com seus seguidores, buscando, através de seus esforços, a realização de tarefas para o bem comum (Page & Wong, 2000). Diversas atitudes do líder servidor são evidenciadas, como o desejo de ouvir as pessoas em diferentes níveis da organização, a busca por tornar os ambientes acessíveis para interações, e a disposição para se colocar no lugar dos outros (Pollard, 1996).	<p>Um dos princípios destacados no conceito de liderança servidora enfatiza que o líder tem como objetivo primordial servir aos outros. Essa característica é claramente evidenciada na protagonista do caso, Amani, conforme este trecho específico do caso de ensino: "Ela (Amani) começou a estudar para sua especialidade em pediatria, mas abandonou seus estudos para ajudar as pessoas de Al Ghouta." Nesse recorte, observamos que em algumas situações, Amani abdica de suas próprias realizações em favor das necessidades dos outros, evidenciando que seus princípios servem como critério fundamental para suas tomadas de decisão.</p> <p>Um dos propósitos inerentes ao líder servidor é encontrar nos esforços a busca pela realização de tarefas e objetivos em prol do bem comum. Este propósito é notavelmente evidenciado pela preocupação de Amani em expandir os túneis do hospital <i>The Cave</i>, transformando a caverna não apenas em um hospital, mas também em um refúgio para os moradores daquela região se protegerem dos bombardeios.</p> <p>Outro princípio fundamental da liderança servidora é o estímulo que o líder oferece aos seus colaboradores. Conforme narrado no caso de ensino, mesmo diante das adversidades em um ambiente de crise constante, Amani cultivava a esperança entre seus colegas, vislumbrando um futuro mais promissor.</p> <p>Um líder servidor também se empenha em proteger os direitos das pessoas dentro da organização. Conforme evidenciado ao longo do caso de ensino, Amani procura reivindicar seus direitos e</p>

		<p>os de suas colegas, buscando igualdade ao lado de seus colegas masculinos. Além disso, Amani advoga pelos direitos das mulheres em sua região, Al Ghouta, onde esses direitos muitas vezes são desrespeitados devido à cultura patriarcal predominante. Esse comportamento de Amani pode ser compreendido à luz do conceito de liderança servidora, que postula que um líder defenderá alguém se perceber que essa pessoa está sendo tratada injustamente, mesmo que tal ação seja impopular para o líder.</p> <p>Além disso, na liderança servidora, os seguidores fundamentam-se no caráter de seu líder. Ou seja, a autoridade do líder é estabelecida pela influência interna por meio do encorajamento, inspiração, motivação e persuasão. No caso de ensino, é possível observar que os colegas de Amani a respeitam e admiram a tal ponto que, mesmo em condições adversas, organizaram uma festa surpresa para ela.</p>
--	--	--

Para a abordagem conceitual sobre liderança servidora, sugere-se a consulta à obra de Greenleaf (2006). Para uma compreensão mais aprofundada sobre o tema, são recomendados os capítulos de livro redigidos por Page e Wong (2000) e Pollard (1996), ambas as fontes se encontram referenciadas.

## REFERÊNCIAS

- Cook, A., & Glass, C. (2013). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journal*, 35, 1080-1089. <https://doi.org/10.1002/smj.2161>
- Geier, M. T. (2016). Leadership in extreme contexts: Transformational leadership, performance beyond expectations? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23 (3), 1-14. <https://doi.org/10.1177/1548051815627359>
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding woman's challenges above the glassceiling. *The Leadership Quarterly*, 27, 51-63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>
- Greenleaf, R. K. (2006). *Liderança servidora*. São Paulo: CBEL.
- Hannah, S. T., Uhl-bien, M., Avolio, B., & Cavarretta, F. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 20, 897-919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração*. (5. ed.) São Paulo: Atlas. (Cáp. 13)



National geographic (2019, outubro 18). *The Cave*. Recuperado de <https://films.nationalgeographic.com/the-cave>.

Page, D., & Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In: S. Adjibolooso (Ed.). *The human factor in shaping the course of history and development*. American University Press.

Pollard, W. C. (1996). O líder servidor. In: F. Hesselbein., M. Goldsmith., & R. Beckhard. *O líder do futuro*. (9a ed.). São Paulo: Futura.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. (11 ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall. (Cáp.12)

The hollywood reporter. (2019, setembro 5). '*The Cave*': Film Review. Recuperado de <https://www.hollywoodreporter.com/review/cave-review-1234314>.

Timep, The Tahrir Institute for Middle East policy. (2018). *Women: Policies and perspectives from TIMEP-News Deeply, from Syria*. Recuperado de <https://timep.org/syrias-women/economy/the-shifting-role-of-women-in-syrias-economy/>.

Variety (2019, setembro 5). *Film Review: 'The Cave'*. Recuperado de <https://variety.com/2019/film/reviews/the-cave-review-1203325088>.