

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

GUSTAVO MARTINS PAIVA

**INOVAÇÃO E LIDERANÇA EM DIFERENTES ÁREAS: UM ESTUDO  
COMPARATIVO ENTRE NELSON MANDELA, STEVE JOBS E PEP  
GUARDIOLA**

Uberlândia  
2025

GUSTAVO MARTINS PAIVA

Inovação e liderança em diferentes áreas: um estudo comparativo entre Nelson Mandela,  
Steve Jobs e Pep Guardiola

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Federal de Uberlândia como  
requisito parcial para obtenção do título de  
bacharel em Gestão da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Edileusa Godói de  
Sousa

Uberlândia  
2025

# **INOVAÇÃO E LIDERANÇA EM DIFERENTES ÁREAS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE NELSON MANDELA, STEVE JOBS E PEP GUARDIOLA**

Discente: Gustavo Martins Paiva

Orientadora: Profa. Dra. Edileusa Godói de Sousa

Trabalho de curso defendido em 15/09/2025

## **Resumo**

Este trabalho teve como objetivo analisar e identificar as características de liderança e inovação nas trajetórias de Pep Guardiola, Steve Jobs e Nelson Mandela, a fim de identificar similaridades entre líderes de contextos distintos como o esportivo, corporativo e político. Utilizando uma metodologia qualitativa e comparativa, baseada em estudo de casos múltiplos a partir de fontes secundárias, a pesquisa investigou os estilos de liderança e as manifestações de inovação de cada personalidade. A análise apontou para uma forte convergência entre os três líderes, que operaram sob os modelos de Liderança Transformacional e Carismática, aplicaram tanto a inovação disruptiva quanto a incremental e foram essenciais na criação de uma cultura inovadora, com a principal divergência residindo em seus estilos interpessoais.

**Palavras-chave:** Steve Jobs; Nelson Mandela; Pep Guardiola; Liderança; Inovação

## **Abstract**

This study aimed to analyze and identify the leadership and innovation characteristics in the trajectories of Pep Guardiola, Steve Jobs, and Nelson Mandela, in order to identify similarities among leaders from distinct contexts such as sports, corporate, and politics. Using a qualitative and comparative methodology based on a multiple case study of secondary sources, the research investigated the leadership styles and manifestations of innovation of each personality. The analysis pointed to a strong convergence among the three leaders, who operated under the models of Transformational and Charismatic Leadership, applied both disruptive and incremental innovation, and were essential in creating an innovative culture, with the main divergence residing in their interpersonal styles.

**Keywords:** Steve Jobs; Nelson Mandela; Pep Guardiola; Leadership; Innovation

# **INOVAÇÃO E LIDERANÇA EM DIFERENTES ÁREAS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE NELSON MANDELA, STEVE JOBS E PEP GUARDIOLA**

## **1 Introdução**

A liderança é uma competência imprescindível em múltiplas esferas da vida humana, desempenhando papel central na condução de grupos e organizações rumo a objetivos comuns. Seja no ambiente familiar, acadêmico, profissional ou social, a presença de um líder capaz de inspirar, coordenar e direcionar ações coletivas é um diferencial que impulsiona o desenvolvimento e a transformação de realidades. Quando aliada à inovação, essa liderança se torna ainda mais potente, promovendo mudanças estruturais e a criação de novos paradigmas.

No contexto esportivo, a figura do técnico ultrapassa o campo tático e atinge dimensões mais complexas, envolvendo aspectos emocionais, motivacionais e estratégicos. Pep Guardiola, renomado treinador de futebol, tornou-se um símbolo de liderança moderna no esporte ao enfatizar a coletividade, o pensamento sistêmico e a inovação tática como pilares de sua gestão. No universo corporativo, Steve Jobs se destacou por sua liderança visionária e pela capacidade de promover a inovação disruptiva, moldando a indústria da tecnologia com abordagens ousadas e foco no design, na experiência do usuário e na excelência operacional. Na política, Nelson Mandela consolidou-se como um dos maiores líderes do século XX ao adotar uma postura conciliadora e transformadora, promovendo a justiça e a reconciliação por meio do diálogo, da resistência pacífica e da liderança ética.

A escolha dessas três personalidades – Guardiola, Jobs e Mandela – se justifica pela relevância de suas trajetórias e pelo impacto duradouro que exerceram em suas respectivas áreas. Apesar de atuarem em contextos distintos, todos representam modelos de liderança inovadora que desafiaram padrões estabelecidos e influenciaram significativamente o comportamento de indivíduos, instituições e sociedades.

Considerando os diferentes contextos de atuação (o esporte, o mundo corporativo e o cenário político) e reconhecendo o impacto transformador gerado por líderes como Pep Guardiola, Steve Jobs e Nelson Mandela, surge a seguinte questão central: quais são as principais similaridades nas características de liderança e inovação presentes nas trajetórias de Pep Guardiola, Steve Jobs e Nelson Mandela?

Essa investigação busca compreender como, mesmo em ambientes distintos, esses líderes desenvolveram práticas e estratégias que influenciaram profundamente seus campos, explorando em que medida seus estilos convergem em termos de visão, conduta e impacto.

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral analisar e comparar as trajetórias de Pep Guardiola, Steve Jobs e Nelson Mandela, a fim de identificar as principais similaridades em suas características de liderança e inovação. Busca-se, especificamente, identificar os estilos de liderança e as práticas de inovação adotadas por cada um, e analisar como essas competências foram aplicadas dentro de seus respectivos contextos.

A relevância deste estudo está na possibilidade de ampliar a compreensão sobre como a liderança e a inovação se manifestam em diferentes contextos — político, esportivo e corporativo — a partir da análise de figuras cujas trajetórias provocaram transformações significativas em suas áreas. Ao investigar os elementos que tornam suas lideranças eficazes e inovadoras, o trabalho oferece contribuições importantes para o campo da gestão, da liderança e do desenvolvimento humano, servindo como referência para a formação de lideranças mais conscientes, adaptáveis e estrategicamente preparadas para enfrentar os desafios contemporâneos. Além disso, ao explorar a diversidade de estilos e estratégias adotadas por esses líderes, a pesquisa propicia reflexões que podem enriquecer práticas educacionais, organizacionais e institucionais voltadas à promoção de mudanças positivas e sustentáveis.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1. Liderança**

A liderança é um campo de estudo importante e dinâmico, cuja relevância é reconhecida em várias áreas do conhecimento. Longe de ser um conceito estático, sua definição tem evoluído constantemente ao decorrer dos anos, revelando-se uma natureza multifacetada. Por essa razão, não existe uma definição única sobre liderança; ao contrário, diversas perspectivas teóricas foram desenvolvidas ao longo do tempo para capturar sua complexidade e dar origem a diversos modelos e tipologias de liderança.

Nesse sentido, a liderança é compreendida como um processo de influência. Conforme Northouse (2016, p.6, tradução nossa), “Liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.”. Essa definição concisa sublinha a essência da liderança: uma interação dinâmica onde um indivíduo mobiliza outros, guiando-os e inspirando-os para o alcance de metas e visões compartilhadas.

### **2.1.1. Teoria dos traços**

A teoria dos traços, também tratada como a abordagem dos traços, é uma das mais antigas e influentes normas de compreender a liderança. Segundo Northouse (2016), essa abordagem se distingue por concentrar-se exclusivamente no líder, não considerando o contexto ou os seguidores. A teoria baseia-se na ideia de que certas características tornam algumas pessoas mais propensas à liderança eficaz. Ela não propõe regras situacionais, mas sim que a presença de determinados traços pessoais é determinante para o desempenho do líder “ter um líder com um certo conjunto de traços é crucial para se ter uma liderança eficaz” (NORTHOUSE, 2016, p. 29, tradução nossa).

Historicamente, um dos primeiros estudos para identificar os traços de um líder foi realizado por Stogdill, que em seu primeiro estudo identificou os seguintes traços: inteligência, atenção, percepção, responsabilidade, iniciativa, persistência, autoconfiança, sociabilidade. No entanto, estudos posteriores, como os de Kirkpatrick e Locke (1991), afirmaram que os líderes eficazes se destacam consistentemente em certos aspectos. Os autores identificaram seis traços centrais: proatividade, motivação, integridade, confiança, habilidade cognitiva e conhecimento de tarefa. Por fim, Northouse (2016) após analisar os estudos anteriores relacionados a teoria dos traços identifica uma lista enxuta e recorrente dos autores anteriores sendo: inteligência, autoconfiança, determinação, integridade e sociabilidade.

Em uma perspectiva mais contemporânea, o estudo de Judge et al. (2002), utilizando o modelo dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade (Big Five), demonstrou que alguns traços de personalidade estão diretamente relacionados à liderança, sendo eles:

- Neuroticismo - tendência a ser deprimido, ansioso, inseguro, vulnerável e hostil
- Extroversão – tendência a ser sociável e assertivo
- Abertura – tendência a ser informado, criativo, perspicaz e curioso
- Amabilidade: tendência a ser receptivo, conformista, confiável e acolhedor
- Conscienciosidade – tendência a ser minucioso, organizado, controlado, confiável e decisivo

É importante ressaltar que, embora a Teoria dos Traços tenha sido o ponto de partida histórico para o estudo da liderança, ela é hoje considerada uma abordagem incompleta por desconsiderar o papel dos liderados e do contexto. Seus 'furos', contudo, não invalidam a relevância das características que consistentemente emergiram dos estudos, como as sintetizadas por Northouse (inteligência, autoconfiança, determinação, integridade e sociabilidade).

Neste trabalho, portanto, essa teoria não será utilizada como um modelo explicativo final, mas como uma ferramenta de análise inicial para identificar os traços de personalidade fundamentais que serviram de alicerce para as práticas de liderança dos líderes estudados.

### **2.1.2. Liderança Transformacional**

Se a Teoria dos Traços representou a busca por características inatas da liderança, a abordagem da Liderança Transformacional marcou uma evolução significativa, deslocando o foco para o processo de influência e o impacto do líder sobre seus liderados. Essa teoria é particularmente relevante para analisar líderes que promovem mudanças profundas, pois descreve um processo que envolve uma forma excepcional de influência que motiva os liderados a realizar mais do que o esperado deles.

O conceito foi introduzido por James V. Downton Jr. (1973), mas foi amplamente desenvolvido e popularizado por James MacGregor Burns (1978) e, posteriormente, adaptado para o contexto organizacional por Bernard M. Bass (1985). O modelo de Bass, o mais utilizado atualmente, estrutura a Liderança Transformacional em quatro componentes fundamentais, conhecidos como os “Quatro Is”:

1. **Influência Idealizada (Idealized Influence):** o primeiro fator é chamado de Influência Idealizada também pode ser conhecido como Carisma. Este é o componente emocional da liderança. Descreve líderes que atuam como fortes modelos de conduta. Eles possuem altos padrões morais e éticos, são respeitados e os liderados se identificam com eles, desejando seguir seu exemplo. O líder provê um senso de visão e missão.
2. **Inspiração Motivacional (Inspirational Motivation):** refere-se a líderes que comunicam altas expectativas e inspiram a equipe, através da motivação, a se comprometer com uma visão organizacional compartilhada. Na prática, utilizam símbolos e apelos emocionais para que o grupo alcance resultados que superam seus interesses individuais, fortalecendo o espírito de equipe.
3. **Estimulação Intelectual (Intellectual Stimulation):** inclui a liderança que estimula os seguidores a serem criativos e inovadores, desafiando suas próprias crenças e as da organização. O líder apoia novas abordagens e incentiva a equipe a desenvolver maneiras inovadoras de resolver problemas, promovendo o pensamento autônomo.
4. **Consideração Individualizada (Individualized Consideration):** neste fator, o líder age como um coach ou conselheiro, provendo um ambiente de apoio no qual ouve

atentamente as necessidades individuais dos seguidores. Ele trata cada um de forma única e pode usar a delegação para promover o crescimento pessoal através de desafios.

Em síntese, a Liderança Transformacional se distancia da busca por traços inatos para se concentrar em um processo dinâmico de influência e no impacto do líder sobre seus liderados. Este modelo, estruturado nos "Quatro Is" de Bass (1985), descreve uma forma excepcional de liderança que motiva as pessoas a realizarem mais do que se espera delas. Ao integrar a influência idealizada que serve de modelo e provê uma visão, a inspiração que une a equipe em torno de metas compartilhadas, a estimulação intelectual que incentiva a inovação e a consideração individualizada que age como um mentor para o crescimento pessoal, esta abordagem oferece um framework compreensivo para entender como os líderes podem promover mudanças profundas e levar suas equipes a transcenderem seus interesses individuais em prol de um objetivo maior.

### **2.1.3. Liderança Carismática**

Em um mundo que busca constantemente por direção, surge uma figura envolta em uma aura quase mística: o líder carismático. O próprio termo "carisma" vem do grego, significando "dom divino", e descreve essa rara capacidade que certas pessoas têm de exercer uma influência extraordinária sobre as outras.

A jornada para decifrar esse fenômeno começou com o sociólogo Max Weber, que viu o carisma como uma característica de personalidade especial que confere poderes sobre-humanos ou excepcionais a uma pessoa. No entanto, Weber (1947) já entendia que esse dom não existia no vácuo; ele precisava ser validado e legitimado pelos olhos daqueles que o seguiam.

Segundo Northouse (2016), o líder carismático é destacado como uma pessoa notável e com uma série de características:

- Dominância: uma tendência natural para assumir o controle e liderar situações.
- Forte desejo de influenciar: a motivação intrínseca para impactar e moldar as ações dos outros.
- Autoconfiança: uma crença inabalável em suas próprias capacidades e julgamentos.
- Valores morais sólidos: um forte senso ético que serve como sua bússola e orienta suas decisões.

Mas as características internas eram apenas o começo. O verdadeiro poder do líder carismático se manifesta em suas ações. Ele não apenas dita as regras; ele se torna o exemplo vivo dos



valores que prega. Com uma comunicação poderosa, ele articula metas ideológicas que tocam a alma e comunica expectativas tão altas que os seguidores passam a acreditar que podem alcançá-las, elevando sua própria competência e autoconfiança. É a personificação do desafio lançado por John F. Kennedy (KENNEDY, 1961, apud NORTHOUSE, 2016, p. 164): "Não pergunte o que seu país pode fazer por você; pergunte o que você pode fazer pelo seu país".

O efeito dessa liderança é profundo. Segundo o autor citado, os seguidores não apenas obedecem; eles confiam, admiram e se identificam com o líder a um nível emocional. O trabalho deixa de ser uma obrigação e se torna uma missão. Esse fenômeno se intensifica em momentos de crise. Quando a angústia e a incerteza pairam no ar, as pessoas naturalmente buscam um guia para tirá-las da escuridão, criando o palco perfeito para o líder carismático brilhar. O líder carismático consegue transformar a maneira como os seguidores se veem, conectando a identidade de cada um à identidade coletiva da organização.

No fim, a liderança carismática é a união de traços pessoais distintos e comportamentos inspiradores que criam uma poderosa conexão emocional, capaz de gerar um comprometimento e um desempenho que transcendem o comum, inspirando mudanças que podem, de fato, transformar o mundo.

#### **2.1.4. Liderança Servidora**

Distinta de outras abordagens que focam no poder e na visão do líder, a liderança servidora parece meio contraditória, isso porque coloca o líder na posição de servir e como alguém que lidera poderia se posicionar como um servidor?

Greenleaf (1970) define a liderança servidora como o desejo natural de servir ao próximo, após isso, a liderança surge como consequência e não como objetivo inicial.

Segundo Northouse (2016), que dedica um capítulo a essa teoria em edições mais recentes de sua obra, o líder servidor foca nas necessidades dos liderados e os ajuda a se tornarem mais autônomos, mais sábios e mais propensos a se tornarem, eles mesmos, servidores. O poder não é usado para controle, mas para empoderamento e desenvolvimento.

Larry Spears (2002), após analisar os escritos de Greenleaf, identificou dez características centrais de um líder servidor:

1. Capacidade de ouvir: prestar atenção genuína ao que é dito e não dito.
2. Empatia: compreender e se identificar com os sentimentos dos outros.
3. Cura: ajudar a curar os outros, tanto em um nível pessoal quanto relacional.

4. Consciência: ter uma profunda autoconsciência e consciência do ambiente.
5. Persuasão: convencer através da argumentação, e não da autoridade coercitiva.
6. Conceituação: sonhar grandes sonhos e pensar além das realidades do dia a dia
7. Visão: prever o que está por vir com base no presente e no passado.
8. Zelo: assumir o compromisso de cuidar da instituição para o bem maior da sociedade.
9. Compromisso com o crescimento das pessoas: acreditar que todos têm um valor intrínseco além de suas contribuições tangíveis.
10. Construção de comunidade: criar um senso de pertencimento e comunidade dentro da instituição.

Portanto, de acordo com o mesmo autor, a Liderança Servidora inverte a dinâmica de poder tradicional, partindo do pressuposto de que a liderança não é o objetivo inicial, mas sim uma consequência de um desejo natural de servir ao próximo. O foco principal do líder servidor recai inteiramente sobre as necessidades de seus liderados, utilizando seu poder não para controlar, mas para empoderar e desenvolver. O objetivo final é auxiliar os seguidores a se tornarem mais autônomos e sábios, com a propensão de se tornarem, eles mesmos, servidores. As dez características centrais, que vão da empatia à construção de comunidade, fornecem o alicerce comportamental para uma liderança que busca o crescimento das pessoas e se compromete com o bem maior da instituição.

### **2.1.5. Liderança Autêntica**

Em um cenário marcado por profundas crises de confiança, desde escândalos corporativos a abalos na estabilidade global, emergiu uma forte demanda por uma liderança íntegra e fidedigna. Como resposta a essa necessidade social por líderes em quem se pudesse verdadeiramente confiar, a Liderança Autêntica se consolidou como uma das mais novas e pertinentes áreas de pesquisa. A teoria busca investigar a essência da liderança genuína, embora, como aponta Northouse (2016), ainda se encontre em uma fase formativa, com seus conceitos sendo ativamente desenvolvidos e refinados pela comunidade acadêmica.

Apesar de parecer um conceito intuitivo, a Liderança Autêntica é, na realidade, um processo complexo e de difícil caracterização. Conforme aponta Northouse (2016), não existe uma definição única e universalmente aceita entre os estudiosos da área. Em vez disso, o conceito é abordado a partir de múltiplas perspectivas, cada uma com um foco distinto. Para organizar o debate, podemos descrevê-las em três abordagens:

- Intrapessoal: foca exclusivamente no que ocorre no interior do líder: sua autoconsciência, seus valores, suas convicções e seu processo de autorregulação. Deste ponto de vista, líderes autênticos são genuínos e guiam-se por suas convicções.
- Interpessoal: define a autenticidade não como algo que o líder possui, mas como um processo relacional, cocriado na interação entre líderes e liderados. Assim, vê-se que a autenticidade emerge dessa relação, sendo um processo recíproco no qual líderes e seguidores se influenciam mutuamente.
- Desenvolvimental: Atualmente, esta é a abordagem mais abordada por pesquisadores atualmente. Encarando a liderança autêntica como uma capacidade que pode ser nutrida e desenvolvida ao longo da vida, em vez de ser um traço fixo. Nesse modelo, eventos marcantes podem atuar como gatilhos para o desenvolvimento da autenticidade de um líder.

É a partir desta última perspectiva que surge a definição mais estruturada e utilizada academicamente. Walumbwa et al. (2008) conceituaram a Liderança Autêntica como um padrão de comportamento do líder, fundamentado em suas qualidades psicológicas positivas e em uma ética forte. Esta definição é composta por quatro dimensões distintas que podem ser aprendidas e aprimoradas: autoconsciência, perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado e transparência relacional.

- Autoconsciência: a profunda compreensão de seus valores, paixões e fraquezas, e do impacto que causa nos outros
- Perspectiva moral internalizada: o uso de um “compasso moral” interno para guiar suas decisões, resistindo a pressões externas.
- Processamento equilibrado: a capacidade de analisar informações de forma justa e objetiva, considerando inclusive pontos de vista opostos aos seus.
- Transparência relacional: a apresentação de seu “eu” genuíno aos outros, compartilhando pensamentos e sentimentos de forma aberta e honesta.

Em resumo, a Liderança Autêntica surge como uma resposta à demanda por líderes íntegros e confiáveis em um cenário de crises de confiança. Embora seja uma teoria complexa e ainda em fase de desenvolvimento, sem uma definição única, a abordagem mais proeminente a enxerga não como um traço fixo, mas como uma capacidade que pode ser nutrida e desenvolvida ao longo da vida. Essa perspectiva se materializa em um padrão de comportamento fundamentado em quatro dimensões que podem ser aprimoradas: uma profunda autoconsciência e uma

perspectiva moral internalizada que guiam o líder internamente, e um processamento equilibrado de informações e uma transparência relacional que expressam essa genuinidade externamente. Assim, a teoria propõe que a liderança genuína é um processo contínuo de autoconhecimento, consistência ética e relacionamento honesto com os liderados.

## **2.2 Inovação**

Um dos problemas centrais de gerenciar a inovação é que o termo carrega concepções distintas, sendo frequentemente confundido com seu parente próximo, a invenção. No seu sentido mais amplo, a palavra deriva do latim – *innovare*, que significa “fazer algo novo”. Contudo, para uma análise prática e acadêmica, essa definição é insuficiente. A invenção é o ato de conceber uma nova ideia, conceito ou protótipo; é o momento da descoberta, a centelha da criatividade. A inovação por sua vez, é o processo completo e deliberado de transformar essa invenção ou oportunidade em uma aplicação de uso prático, que gera valor e é efetivamente difundida. Uma invenção pode permanecer em um laboratório ou em um caderno de anotações, mas a inovação altera o comportamento, o mercado ou a sociedade (TIDD; BESSANT, 2015).

Superada a fase da concepção, a ideia deve percorrer uma complexa trajetória de maturação para que possa ser considerada uma inovação de fato. Essa transição da teoria para a prática exige uma orquestração de recursos e competências que vão muito além da criatividade inicial. É necessário validar a viabilidade técnica e comercial da proposta, desenvolver protótipos, testar hipóteses e refinar a solução com base em feedbacks. Essa visão é a mesma de Tidd e Bessant (2015), que definem a inovação como o processo de transformar ideias em realidade e capturar seu valor, reforçando que a genialidade criativa, isoladamente, é uma condição necessária, mas raramente suficiente para o sucesso.

Essa necessidade de uma abordagem estruturada alinha-se com a visão de Peter Drucker, um dos primeiros a desmitificar a inovação, retirando-a do campo do acaso e posicionando-a como uma função central da gestão. Para ele, a inovação não é um ato de genialidade espontânea, mas uma disciplina com método e propósito. Em sua obra seminal, *Innovation and Entrepreneurship* (1985), Drucker articula essa perspectiva de forma lapidar, defendendo que a inovação é a ferramenta central dos empreendedores. Para ele, é por meio dela que as mudanças são exploradas como oportunidades, sendo uma disciplina que pode ser aprendida e praticada (DRUCKER, 1985 apud TIDD; BESSANT, 2015).

Portanto, a inovação se revela não como um flash de inspiração, mas como a capacidade sistêmica de uma organização ou de um líder de executar uma nova ideia até que ela gere um

impacto mensurável. A criatividade fornece a ignição, mas a disciplina executiva, a alocação de recursos e a visão estratégica são o combustível que leva a ideia à sua consolidação. É este entendimento que permite, neste trabalho, analisar as práticas inovadoras de líderes de áreas tão distintas quanto Steve Jobs, com sua revolução em produtos e modelos de negócio; Pep Guardiola, com suas transformações táticas e de processo no esporte; e Nelson Mandela, com sua radical inovação no campo social e político.

### **2.2.1 Inovação Disruptiva**

Uma das questões mais intrigantes no estudo da estratégia empresarial é sobre o motivo de empresas de excelência, conhecidas por sua gestão competente e inovadora, frequentemente perdem sua liderança de mercado. A resposta convencional apontaria para a arrogância ou lentidão, mas a teoria da Inovação Disruptiva oferece uma explicação mais paradoxal e profunda. Ela sugere que as grandes empresas não caem por seus erros, mas como consequência de seus maiores acertos: a dedicação incansável à inovação de sustentação, que consiste em aprimorar continuamente os produtos para satisfazer seus clientes mais importantes e lucrativos. Essa busca por margens maiores e pela satisfação do público atual é o que a boa gestão ensina e recompensa, criando um ciclo de sucesso que, paradoxalmente, gera os pontos cegos onde a disrupção prospera (CHRISTENSEN, 2000).

A resposta a esse paradoxo reside no que Clayton M. Christensen (2000) definiu como um movimento estratégico que subverte a lógica competitiva tradicional. A inovação disruptiva não entra em cena como um concorrente superior, mas como uma alternativa que germina em nichos de mercado que as empresas líderes racionalmente ignoram por serem pequenos ou pouco rentáveis. Christensen (2000) identifica dois pontos de entrada para a disrupção: a disrupção de baixo custo (low-end), que atrai os clientes menos exigentes da empresa líder com uma oferta “boa o suficiente” e mais barata; e a disrupção de novo mercado (new-market), que cria consumidores onde antes não havia, oferecendo uma solução tão acessível e conveniente que atrai um público que anteriormente não tinha acesso ao mercado. Em ambos os casos, o produto disruptivo é inicialmente inferior nas métricas de desempenho valorizadas pelos clientes do topo, mas superior em atributos como simplicidade, conveniência ou custo.

O fenômeno se consolida através de duas trajetórias que se movem em ritmos diferentes. Enquanto a empresa estabelecida continua em sua rota de aprimoramento, muitas vezes ultrapassando as necessidades reais da maioria de seus clientes em um processo chamado “overshooting”, a tecnologia disruptiva melhora em sua própria curva de evolução. A disrupção ocorre quando a trajetória do novo entrante cruza o patamar de desempenho mínimo aceitável

pelo mercado principal. Nesse ponto, uma base massiva de clientes percebe que pode satisfazer suas necessidades essenciais por um preço menor ou com maior conveniência, e o mercado migra. A antiga líder, com sua estrutura de custos e processos otimizados para um mercado de alta performance, descobre que é organizacionalmente incapaz de competir nos novos termos, ficando com uma tecnologia sofisticada demais, cara demais e para um público que desapareceu.

### **2.2.2 Inovação Incremental**

Em contraste com a lógica revolucionária da disrupção, a maior parte do progresso em mercados e disciplinas estabelecidas ocorre por meio de uma força mais constante e previsível: a Inovação incremental. Ela não busca criar novos paradigmas, mas sim vencer a competição dentro das regras do jogo existente, por meio de um aprimoramento contínuo e metódico. Este é o motor que impulsiona a excelência nas grandes organizações e o que permite que líderes consolidados mantenham sua hegemonia, oferecendo um desempenho progressivamente superior para um público que já conhecem e valorizam.

Clayton M. Christensen (2000) categoriza este movimento como “inovação de sustentação”, pois seu propósito é, de fato, sustentar o modelo de negócio e a trajetória de performance atuais. Seu propósito é, de fato, sustentar o modelo de negócio e a trajetória de performance atuais, residindo sua essência em melhorias feitas ao longo de métricas de valor já bem definidas, como qualidade, velocidade, eficiência ou refinamento de processos e táticas. Diferentemente da disrupção, que introduz um novo conjunto de atributos, a inovação de sustentação opera dentro do paradigma vigente, buscando a otimização de cada variável para alcançar um novo patamar. Trata-se de um processo de evolução, que pode ocorrer em pequenos passos (incremental) ou grandes saltos (radical), mas sempre com o objetivo de servir melhor ao mercado principal.

A maestria na inovação de sustentação é o que permite a um líder refinar incansavelmente seus métodos e a organização de sua equipe para extrair o máximo de desempenho. Essa busca incessante pela otimização gera resultados extraordinários e pode levar a uma posição de domínio em um setor, transformando a excelência em um padrão. O paradoxo, no entanto, é que essa mesma disciplina e foco na melhoria contínua, que levam ao sucesso, podem tornar uma organização cega para as mudanças disruptivas que emergem nas margens de seu campo de visão, como aponta a teoria de Christensen (2000).

### **2.2.3 Inovação Social**

Diferentemente dos conceitos de inovação incremental e disruptiva, já consolidados na literatura de gestão, a Inovação Social representa uma vertente teórica mais recente e menos explorada sistematicamente. Essa distinção se origina no foco histórico dos estudos sobre inovação que, embora partissem da ampla visão de Schumpeter, acabaram por privilegiar o desenvolvimento tecnológico como o principal motor do progresso. Contudo, a crescente complexidade dos desafios sociais modernos tornou essa perspectiva insuficiente, abrindo espaço para a Inovação Social não como um apêndice, mas como uma categoria fundamental de transformação (Howaldt et al., 2016).

A essência do conceito reside na sua manifestação: o resultado de uma inovação social não é um artefato tecnológico, mas sim a reconfiguração de práticas sociais. Um exemplo claro é a criação de um sistema nacional de saúde: a inovação não está em um novo equipamento médico (o artefato), mas em uma nova prática social de cuidado coletivo que reconfigura a relação entre o Estado, os cidadãos e o bem-estar. Essa reconfiguração é academicamente articulada como uma nova combinação e/ou uma nova configuração de práticas sociais com o objetivo de satisfazer ou responder melhor às necessidades e problemas do que é possível com base nas práticas estabelecidas previamente. O sucesso de uma inovação dessa natureza, portanto, não é medido pela sua venda no mercado, mas pela sua difusão e eventual institucionalização como uma nova norma na sociedade, representando uma “inovação nas relações sociais”.

A valorização da inovação social é sintoma de uma mudança de paradigma mais ampla, que reconhece os limites de modelos de mudança puramente econômicos e centralizados. Este novo paradigma se caracteriza por uma “abertura do processo de inovação para a sociedade”, na qual atores antes vistos como passivos (cidadãos, usuários e comunidades) tornam -se agentes centrais e cocriadores de soluções. A transformação social sob esta ótica emerge “de baixo para cima”, impulsionada por incontáveis atos de imitação e adaptação que disseminam e consolidam as novas práticas sociais, conforme a teoria de Gabriel Tarde (2009 apud Howaldt et al., 2016).

#### **2.2.4 O papel do líder na criação de uma cultura inovadora**

A inovação pode ser entendida como uma jornada complexa por territórios desconhecidos, uma arriscada aventura cujo verdadeiro valor não está apenas no sucesso final, mas na oportunidade de refletir e avaliar o conhecimento adquirido com as experiências difíceis ao longo do caminho. Nessa perspectiva, as oportunidades de aprender com os erros tornam -se significativas, pois o entendimento do que não funcionou se converte em uma ferramenta útil para futuras investidas. No entanto, a experiência só se transforma em uma capacidade

organizacional duradoura quando existe uma fome insaciável por aprendizagem. É, portanto, papel da liderança garantir que essa aprendizagem seja capturada, transformando a inovação de uma série de eventos isolados em um motor de renovação contínua para a organização. (TIDD; BESSANT, 2015)

O aprendizado contínuo de uma organização inovadora se cristaliza naquilo que Tidd e Bessant (2015) chamam de rotina os padrões de comportamento que formam a cultura da empresa, seu modo particular e difícil de imitar de transformar ideias em valor. A construção dessa personalidade exige maestria em quatro dimensões interdependentes. Tudo começa com uma estratégia que funcione como uma bússola, dando direção e propósito à criatividade. Essa criatividade, por sua vez, é nutrida pela permeabilidade a ideias externas, através de relacionamentos com clientes, fornecedores e até concorrentes. Para que essas ideias não se percam, são necessários robustos mecanismos de implementação, a ponte disciplinada que transforma a visão em realidade. E, para que as pessoas ousem cruzar essa ponte, todo o processo precisa ser amparado por um contexto organizacional apoiador, um terreno fértil onde a experimentação é incentivada e o erro é visto como parte do aprendizado.

No entanto, construir rotinas eficazes nos quatro pilares da inovação é apenas parte do desafio. A história empresarial mostra que mesmo organizações antes admiradas por sua capacidade de inovar podem sucumbir. Isso ocorre porque um ambiente em constante mutação exige mais do que uma competência estática; exige a habilidade de se reinventar continuamente. É neste ponto que a gestão da inovação evolui para a construção de uma competência dinâmica, isto é, a capacidade de não apenas inovar, mas de aprender a inovar de novas maneiras, reconfigurando recursos e rotinas para responder com agilidade às transformações do mercado. A ausência dessa meta-habilidade explica o destino de gigantes como a Nokia, uma empresa que demonstrou uma incrível capacidade de reinvenção ao longo de sua história, mas que, no auge de seu domínio no mercado de celulares, viu suas competências em hardware se tornarem uma rigidez que a impediu de responder à revolução dos smartphones, perdendo sua liderança de forma avassaladora.

A capacidade de uma organização aprender a inovar de forma contínua opera em dois níveis distintos. O primeiro, mais comum, é o aprendizado adaptativo de ciclo simples, que funciona como um termostato, corrigindo desvios para manter a estabilidade do sistema atual. Contudo, a verdadeira capacidade de reinvenção reside no ciclo duplo de aprendizado, que não apenas reage, mas é capaz de questionar e reprogramar as próprias regras e premissas da organização. O maior obstáculo para atingir esse nível mais profundo é o doloroso desafio da desaprendizagem, definida como a necessidade de abandonar ativamente os velhos hábitos e



conceitos que um dia trouxeram sucesso. Sem essa capacidade de esquecer o passado, a organização corre o risco de cair na armadilha da complacência, onde suas maiores forças, as competências centrais, se transformam em rigidez central, impedindo-a de se adaptar a mudanças descontínuas e de enxergar novas oportunidades.

Em outras palavras, a função mais elevada do líder no processo inovador transcende a gestão de projetos individuais para se concentrar em ser o guardião da aprendizagem contínua da organização. Sua principal tarefa é construir e manter um contexto organizacional que dê suporte a um aprendizado profundo, um ecossistema onde a capacidade de reprogramar as premissas da empresa seja não apenas possível, mas ativamente incentivada. Nesse papel, o líder deve atuar como o principal agente provocador, estimulando uma cultura de destruição criativa interna. Isso significa desafiar suas equipes a canibalizar os próprios produtos e a questionar os modelos de negócio bem-sucedidos antes que novos entrantes o façam. Essa provocação deliberada força o doloroso processo de desaprendizagem, combatendo o risco de que as maiores competências centrais da empresa se transformem em rigidez central, garantindo que sua capacidade de renovação seja contínua e a mantenha perpetuamente adaptável.

### **3. Metodologia**

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e comparativa, cujo objetivo é comparar os estilos de liderança e as práticas de inovação de três personalidades de destaque: Nelson Mandela, Steve Jobs e Pep Guardiola a fim de traçar suas similaridades. A escolha por esta abordagem se justifica por seu alinhamento à natureza do objeto investigado, uma vez que a pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2002), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados das motivações humanas, uma realidade que não pode ser quantificada. Para tanto, foram coletadas e analisadas informações provenientes de fontes secundárias, como entrevistas, reportagens, documentários, biografias e artigos.

A estratégia metodológica empregada é o estudo de caso, que, segundo Robert K. Yin (2001), representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que" e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. No entanto, para este trabalho, a escolha de mais de um caso, não visa a replicação, mas sim a possibilidade comparativa. O propósito é, portanto, utilizar os diversos líderes para criar "linhas de convergência e divergência" sobre o material analisado, permitindo uma análise

aprofundada de cada um em seu contexto e, ao mesmo tempo, a comparação sistemática que valida a existência de padrões entre eles.

Para a análise, foram definidas duas categorias centrais a partir do referencial teórico: (i) estilos de liderança e (ii) manifestações de inovação. A partir dessas categorias, foi realizada a leitura, sistematização e interpretação das informações obtidas, buscando identificar padrões e elementos singulares. Essa análise interpretativa considerou, também, a influência do contexto histórico e sociocultural em que cada líder atuou, de modo a enriquecer a compreensão das estratégias empregadas e de seus respectivos impactos.

#### **4. Análise dos Resultados**

Este capítulo dedica-se à aplicação do arcabouço teórico sobre liderança e inovação para analisar as trajetórias de Pep Guardiola, Steve Jobs e Nelson Mandela. A análise iniciou-se com a apresentação contextual de cada um dos líderes, fornecendo o substrato factual sobre o qual a interpretação teórica foi construída nas seções subsequentes.

##### **4.1 Apresentação dos Casos: Perfis de Liderança e Inovação**

Antes de mergulhar na análise comparativa, é importante compreender o universo particular em que cada um desses líderes operou. Seus desafios, métodos e o impacto que geraram são distintos, ainda que, como veremos, suas essências de liderança convirjam em pontos surpreendentes.

###### **4.1.1 Pep Guardiola**

No palco global do futebol de elite, onde a vitória é frequentemente a única métrica de sucesso, Josep “Pep” Guardiola emergiu com uma ambição diferente: vencer por intermédio da beleza e do domínio intelectual do jogo. Seu desafio não era apenas conquistar títulos, mas fazê-lo através de uma filosofia de jogo dogmática, o "juego de posición", que transformou a posse de bola de uma estatística passiva em uma arma de ataque e defesa simultaneamente. Ele se propôs a revolucionar um esporte centenário a partir de dentro, provando que um sistema tático complexo e esteticamente superior poderia dominar a força física e o pragmatismo.

Sua metodologia é a de um mestre artesão, caracterizada por uma intensidade constante e uma atenção obsessiva aos detalhes táticos. Guardiola atua como um educador, transferindo sua complexa visão de jogo para seus atletas e, ao mesmo tempo, como um protetor, assumindo publicamente a responsabilidade em momentos de crise para blindar seu elenco da pressão

externa. O resultado de toda essa abordagem é uma influência que transcende seus próprios clubes, estabelecendo novos paradigmas táticos que são estudados e replicados em academias de futebol ao redor do mundo, e a capacidade comprovada de replicar sua cultura inovadora em diferentes contextos, do Barcelona ao Manchester City.

#### **4.1.2 Steve Jobs**

No epicentro da revolução tecnológica, o Vale do Silício, Steve Jobs enfrentou um desafio duplo: primeiro, salvar a Apple da irrelevância e, depois, transformá-la na empresa mais valiosa do mundo. Sua missão, no entanto, era mais profunda: criar produtos que os consumidores nem sabiam que desejavam, ferramentas "insanamente excelentes" que mudariam a forma como a humanidade interage com a tecnologia. Ele não queria apenas competir no mercado; ele queria criar mercados inteiramente novos a partir de sua visão.

Para isso, Jobs cultivou um estilo de liderança que era uma fusão paradoxal de carisma magnético e uma exigência tirânica pela perfeição. Com um perfeccionismo extremo e uma atenção meticulosa a cada detalhe, do parafuso interno de um computador à curvatura de um ícone na tela, ele empurrava suas equipes para além de seus limites. Seu palco eram os lançamentos de produtos, onde sua habilidade lendária de comunicação transformava tecnologia em poesia e clientes em evangelistas. O impacto foi a disrupção de pelo menos sete indústrias diferentes, estabelecendo uma cultura de inovação baseada no "pensar diferente" que continua a ser um padrão de excelência global.

#### **4.1.3 Nelson Mandela**

A arena de Nelson Mandela era a mais volátil e perigosa de todas: uma África do Sul fraturada pelo ódio institucionalizado do apartheid. Após 27 anos de prisão, seu desafio era de uma magnitude histórica: liderar a transição de um regime de segregação racial para uma democracia multirracial, evitando a guerra civil que muitos analistas consideravam inevitável. A tarefa não era apenas libertar os oprimidos, mas também libertar os opressores, guiando ambos os lados para um futuro compartilhado e pacífico.

Sua estratégia foi uma das maiores inovações sociais do século XX. Em vez da vingança, ele escolheu o perdão como uma ferramenta política. No lugar da retaliação, ele instituiu a reconciliação e a verdade como pilares da nova nação. Com uma profunda empatia, paciência e um notável autodomínio, Mandela utilizou gestos simbólicos e uma liderança cooperativa para transformar um conflito de soma zero em um resultado de soma variável, onde todos os lados poderiam vislumbrar um futuro melhor. Seu legado foi a criação da "Nação Arco-Íris",

um novo paradigma de justiça e transformação social fundamentado na filosofia africana do Ubuntu, que serve de modelo para líderes em todo o mundo.

## 4.2 A manifestação da liderança em cada líder

### 4.2.1 Liderança em Pep Guardiola

A liderança de Pep Guardiola é fundamentada em uma combinação de traços pessoais marcantes e uma filosofia de gestão profundamente transformadora. Características como uma inteligência singular para conceber sistemas táticos complexos e uma determinação obsessiva pela excelência são o alicerce de seu estilo. Essa dedicação é descrita por Pereira (2009) ao relatar como Guardiola passa horas analisando vídeos dos rivais e de sua própria equipe para então compartilhar os aspectos mais relevantes com seus jogadores, cumprindo assim "uma das máximas de um bom líder, que é ser um professor para os seus".

Essas qualidades pessoais são o motor de sua abordagem de Liderança Transformacional. Este é o núcleo de seu método, onde ele atua como um modelo de conduta (Influência Idealizada), vivendo uma filosofia onde o coletivo prevalece sobre o indivíduo, algo que já defendia como jogador ao insistir que "o futebol é um esporte de equipe e se esta falha, todos falham" (Pereira, 2009). Ele inspira suas equipes (Inspiração Motivacional) com uma capacidade de convencimento tão grande que, nas palavras de seu ex-capitão Xavi Hernández, "Ele acredita em branco, você em negro; e você acaba pensando em branco" (Pereira, 2009).

Além de seu perfil transformador, a liderança de Guardiola se expressa por meio de uma Liderança Autêntica e consistente. Sua autenticidade é revelada na maneira "impiedosa" (*ruthless*) com que se atém ao seu princípio de focar exclusivamente no desempenho coletivo. Essa fidelidade aos seus valores, sem se deixar levar pelo status dos jogadores, é ilustrada por Thierry Henry (2023), que, mesmo sendo uma estrela mundial, foi deixado nas arquibancadas por acreditar que a equipe poderia vencer sem ele.

Sua Liderança Carismática manifesta-se de uma forma particular, não através de uma retórica populista, mas de um carisma intelectual e metodológico. Sua autoridade e poder de influência emanam de sua reputação impecável, da paixão e intensidade que transmite em seu trabalho diário e da clareza com que defende suas ideias. É esse magnetismo, baseado na competência, que convence atletas de elite a aderirem a um sistema exigente. Thierry Henry (2023) descreveu essa experiência como o momento em que Guardiola "abriu seus olhos".

Complementar a isso, seu estilo de gestão incorpora importantes elementos da Liderança Servidora, especialmente na sua tendência de proteger o elenco. Em momentos de crise, como

após uma derrota para o Manchester United em 2024, ele assume publicamente a responsabilidade para blindar seus jogadores da pressão, declarando-se como o único culpado por não ser "bom o suficiente". Embora essa abordagem vise manter uma cultura de alta performance, ela demonstra um compromisso notável com o bem-estar e a segurança psicológica de seus liderados.

#### **4.2.2 Liderança em Steve Jobs**

A liderança de Steve Jobs era impulsionada por uma força de personalidade paradoxal, combinando traços de genialidade com uma gestão interpessoal controversa. Características como uma determinação férrea, uma autoconfiança extraordinária e uma inteligência visionária foram os pilares que lhe permitiram revolucionar múltiplas indústrias. Contudo, essas mesmas qualidades eram frequentemente acompanhadas por uma baixa tolerância a erros e uma abordagem que desconsiderava a empatia, moldando um líder complexo e de difícil caracterização.

A manifestação mais proeminente de seu estilo era, sem dúvida, a Liderança Carismática. Jobs possuía algo que seus colegas chamavam de "Campo de Distorção da Realidade". O termo, cunhado por Bud Tribble, descrevia a habilidade de Jobs de usar sua presença para convencer qualquer um de praticamente qualquer coisa, fazendo a realidade parecer "maleável". Esse fenômeno era uma potente mistura de "um estilo retórico carismático, uma vontade indomável e uma avidez para distorcer qualquer fato para se adequar ao propósito em questão". O efeito era tão poderoso que seu rival, Bill Gates, o descreveu como um "mágico" que "lançava feitiços nas pessoas". Essa capacidade não era apenas manipulação; era uma autoconfiança tão intensa que inspirava suas equipes a realizarem o impossível, simplesmente porque não percebiam que era impossível, transformando o trabalho em uma verdadeira missão.

Esse carisma era o principal veículo de sua Liderança Transformacional. Ele se destacava em comunicar uma visão inspiradora (Inspiração Motivacional). Jobs também transmitia uma imagem de si mesmo que era muito marcante, ele não apenas ditava uma visão, ele era a visão. Como Walter Isaacson descreve, Jobs aplicava a lição de seu pai de que "um grande carpinteiro não vai usar madeira de má qualidade na parte de trás de um armário", estabelecendo um padrão de perfeição que a equipe se sentia compelida a seguir (Influência Idealizada). Ele também promovia constante Estimulação Intelectual, desafiando suas equipes a serem inovadoras e a "pensar diferente". No entanto, seu estilo divergia drasticamente no pilar da Consideração Individualizada, sendo frequentemente criticado por sua impaciência e dureza, o que demonstra uma liderança que transformava o coletivo, mas raramente se detinha para nutrir o indivíduo.

No que tange à Liderança Autêntica, o perfil de Jobs é visto de forma ambígua. Ele era inegavelmente autêntico em sua paixão pela excelência e pela criação de produtos, uma característica que impulsionou a Apple a patamares de sucesso sem precedentes. Contudo, essa autenticidade era limitada em seus relacionamentos, onde sua natureza exigente, intensa e de baixa tolerância a erros revelava falhas na transparência e em uma abordagem equilibrada com seus colaboradores.

Por fim, a Liderança Servidora era o aspecto menos presente em seu perfil; seu foco estava quase que inteiramente na criação de produtos revolucionários e no sucesso da empresa, e não no bem-estar ou no desenvolvimento pessoal de seus funcionários.

#### **4.2.3 Liderança em Nelson Mandela**

A liderança de Nelson Mandela foi construída sobre um alicerce de traços pessoais de rara profundidade. Sua integridade moral absoluta, uma sociabilidade que lhe permitia dialogar com adversários e uma autoconfiança forjada em décadas de adversidade foram características fundamentais. A estas se somavam uma inteligência emocional excepcional e um notável autodomínio, que lhe permitiram transcender o ressentimento pessoal em favor de um objetivo maior. Esses traços não apenas definiram seu caráter, mas também serviram como a base sobre a qual seus complexos estilos de liderança foram expressos.

Sua atuação pode ser compreendida através da ótica da Liderança Transformacional. Segundo Glad e Blanton (1997), Mandela tinha uma "visão clara de um novo regime" para a África do Sul, no qual o governo promoveria ativamente o bem-estar de brancos e negros. Essa visão, um claro exemplo de inspiração motivacional, foi perseguida de maneiras "ousadas e não convencionais", como sua decisão de negociar a transição de poder, que configurou uma "ruptura com a política tradicional do CNA". Essa abordagem não apenas demonstrou seu compromisso com uma "revolução pacífica e diplomática", servindo como um poderoso modelo de conduta e influência idealizada, mas também funcionou como uma forte estimulação intelectual para seu movimento, forçando seus seguidores a desafiar a crença de que a luta armada era o único caminho. Além disso, Mandela exercia uma notável consideração individualizada, agindo como um mentor para muitos e ouvindo atentamente as necessidades de todos os lados do conflito, como visto em sua ênfase na reconciliação para atender à necessidade de cura individual de uma nação inteira.

Essa capacidade de transformação era amplificada por uma Liderança Carismática de imenso poder. Seu carisma não provinha de uma eloquência teatral, mas de sua história pessoal, de sua

integridade inabalável e de sua capacidade de usar gestos simbólicos para unir a nação. Um exemplo emblemático foi seu apoio à seleção sul-africana durante a Copa do Mundo de Rugby de 1995, um esporte associado ao regime do apartheid, que ele transformou em um símbolo de unidade para a nova "Nação Arco-Íris". Sua autoridade moral era tão grande que seu exemplo era suficiente para inspirar multidões e legitimar o complexo processo de paz, tornando sua influência emocional um pilar central da transição sul-africana.

Sua credibilidade e influência eram solidificadas por uma Liderança Autêntica exemplar. Mandela demonstrou uma consistência extraordinária entre seus princípios e suas ações ao longo de décadas. Desde seus discursos em tribunal, passando pelos anos na prisão, até sua presidência, suas ações foram sempre um reflexo direto de seus valores de justiça, paz e liberdade. Essa coerência inabalável entre o que ele dizia e o que ele fazia foi o que lhe conferiu uma credibilidade única e a confiança de todos os lados do conflito.

Por fim, sua abordagem era profundamente enraizada na Liderança Servidora, um estilo que inverte a dinâmica de poder tradicional. Mandela aprendeu essa lição fundamental ao observar seu guardião, o Regente Jongintaba. Em sua autobiografia, ele descreve esse aprendizado, afirmando que sempre se esforçou para ouvir o que cada pessoa em uma discussão tinha a dizer antes de arriscar sua própria opinião, com sua decisão final frequentemente representando um consenso do que ouviu na discussão. Ele internalizou a máxima de que um líder é como um pastor: "Ele fica atrás do rebanho... sem que percebam que o tempo todo estão sendo dirigidos por trás". Essa filosofia demonstra um compromisso em servir às necessidades do povo, empoderando-o e construindo uma comunidade, em vez de focar no controle ou na autoridade do líder.

#### **4.3 A manifestação da liderança em cada líder**

##### **4.3.1 Inovação em Pep Guardiola**

No cenário do futebol contemporâneo, poucos nomes são tão intrinsecamente ligados à palavra "inovação" quanto o de Josep "Pep" Guardiola. Mais do que um colecionador de títulos, ele se consolidou como um arquiteto tático, um técnico cuja influência transcende os resultados imediatos para redefinir os próprios paradigmas do esporte. Sua abordagem é a de um perfeccionista metódico, que trata o jogo não apenas como uma competição, mas como um laboratório para a experimentação e o aprimoramento contínuo, transformando suas equipes em expressões de uma filosofia complexa e esteticamente arrojada.

Sua atuação, no entanto, transcende o aprimoramento contínuo, posicionando-o também como um agente de Inovação Disruptiva, que, conforme a teoria, representa um movimento estratégico que subverte a lógica competitiva tradicional. O exemplo mais emblemático dessa abordagem ocorreu em 2009, na véspera de um clássico contra o Real Madrid. Após analisar detalhadamente o comportamento dos zagueiros adversários, que nunca saíam para pressionar o número nove, Guardiola decidiu implementar algo inteiramente novo: a posição de "falso 9". Ao convocar Messi para uma conversa e reposicioná-lo, ele não apenas ajustou uma peça, mas introduziu uma inovação tática que gerou superioridade numérica no meio-campo e desestruturou completamente o sistema defensivo do Real Madrid, que não estava preparado para aquela mudança. Essa ação deliberada, nascida da análise e da coragem para romper com o padrão, representa a essência da disrupção: criar uma vantagem ao introduzir um novo conjunto de atributos que torna as respostas convencionais do oponente obsoletas.

Enquanto as suas inovações disruptivas geram manchetes, é na disciplina da Inovação Incremental que se encontra o verdadeiro motor da sua consistência. Trata-se de uma força menos espetacular, mas mais constante, que transforma a busca pela otimização numa prática diária. Essa mentalidade é perfeitamente capturada na sua reflexão sobre carreira e gestão. Segundo a Research XP (2021), Guardiola vê as derrotas como as experiências que mais ensinam, pois, o "incômodo" gerado por elas serve como o principal incentivo para a melhoria. Além disso, ele procura ativamente novos desafios como um catalisador para a evolução, afirmando que, ao deparar-se com "estruturas, culturas, jogadores diferentes", é forçado a adaptar-se e, conseqüentemente, a melhorar. É essa capacidade de transformar cada obstáculo e cada novo ambiente numa oportunidade de aprendizagem e aperfeiçoamento que define a sua mestria na inovação incremental.

No campo da Inovação Social, a contribuição de Guardiola deve ser analisada dentro dos limites de seu ecossistema: o esporte. Sua influência gerou uma profunda reconfiguração de práticas sociais no futebol, alinhando-se com a essência do conceito. A prova mais contundente desse fenômeno vem de Lionel Messi, que, em entrevista, afirmou ironicamente que Guardiola fez muito mal ao futebol, explicando que o estilo de sua equipe parecia tão fácil e tão simples que depois todo mundo queria copiar. Essa percepção de que todos queriam copiá-lo descreve perfeitamente o mecanismo de difusão e imitação que, segundo a teoria, impulsiona a inovação social. O ex-jogador Jorge Valdano complementou essa visão, notando que o impacto transcendeu a elite, pois "até na segunda ou na terceira divisões os zagueiros estavam correndo para a frente". Esse é um exemplo claro de como a transformação emergiu de baixo para cima,



sendo adaptada em múltiplos níveis e se institucionalizando como uma nova norma na prática e no ensino do esporte em escala global.

Finalmente, a manifestação mais duradoura da sua capacidade de inovar reside em seu papel como líder e criador de uma cultura inovadora. As inovações táticas, tanto as disruptivas quanto as incrementais, não são eventos isolados, mas o resultado de um ambiente que ele metodicamente constrói, transformando a inovação em um motor de renovação contínua para a organização. Ao tratar as derrotas como as maiores fontes de aprendizado e os novos desafios em diferentes países como catalisadores para sua própria evolução, Guardiola personifica o líder que atua como o guardião da aprendizagem contínua. Sua capacidade de se adaptar e reinventar em contextos distintos demonstra uma maestria no doloroso desafio da desaprendizagem, evitando que suas próprias fórmulas de sucesso se transformassem em rigidez central. A consequência final é a criação de uma cultura tão forte e particular que não apenas garante o sucesso interno, mas, como visto na difusão global de suas ideias, inspira e transforma o esporte muito além de seu próprio time.

#### **4.3.2 Inovação em Steve Jobs**

No panteão da inovação moderna, a figura de Steve Jobs se destaca não apenas como um inventor genial, mas como o arquiteto-chefe de uma revolução que redefiniu a relação da humanidade com a tecnologia. Diferentemente de líderes que aprimoram mercados existentes, a obsessão de Jobs era criar produtos "insanamente excelentes" que os próprios consumidores ainda não sabiam que desejavam, efetivamente criando mercados inteiramente novos a partir de sua visão. Sua maneira de inovar era uma mistura de intuição artística, perfeccionismo extremo e uma estratégia clara para mudar completamente o padrão da indústria, tornando-se o maior exemplo de um líder inovador no mundo corporativo.

O exemplo mais claro da inovação de Jobs é a Inovação Disruptiva. Em vez de apenas tentar ser melhor que os concorrentes, ele buscava mudar as regras do jogo para tornar a competição irrelevante. Essa ideia ficou clara em uma entrevista à revista *Playboy* em 1985. Nela, ele comparou os computadores da época ao telégrafo, que exigia que as pessoas aprendessem uma sequência de "estranhas encantações" para conseguir usá-lo. Em contraste, ele descreveu o Macintosh como o primeiro telefone de nossa indústria, uma ferramenta que as pessoas instintivamente já sabiam como operar. Dessa forma, em vez de só aprimorar o que já existia, ele introduziu características totalmente novas, como a interface gráfica e o mouse. Essa abordagem criou um novo mercado para pessoas que antes se sentiam intimidadas pela tecnologia e fez com que os produtos dos concorrentes parecessem ultrapassados.

Apesar de Jobs ser famoso pelas grandes rupturas, a dominância da Apple foi consolidada por meio da Inovação Incremental. Esse é o processo de aprimoramento contínuo, focado em tornar um produto já excelente ainda melhor a cada nova versão. Essa mentalidade de evolução já estava presente logo após o lançamento do revolucionário Macintosh. Na mesma entrevista de 1985, Jobs detalhou que os próximos passos não seriam uma nova revolução, mas uma série de aprimoramentos, com destaque para a intenção de "tornar os produtos mais e mais portáteis". Essa busca disciplinada por melhorias, que mais tarde se tornou visível nos lançamentos anuais do iPhone, foi fundamental para manter a liderança que a inovação disruptiva havia criado, garantindo que os produtos da Apple continuassem sendo a referência de qualidade no mercado.

Embora seu foco não fosse resolver problemas sociais diretamente, o impacto do trabalho de Jobs resultou em uma profunda Inovação Social. Conforme a teoria apresentada, uma inovação social se manifesta principalmente pela reconfiguração de práticas sociais, e foi exatamente isso que as criações de Jobs promoveram em escala global. Um exemplo claro foi o desenvolvimento de canais inteiramente novos (iTunes e a App Store), como aponta a análise da Innosight. A App Store, em particular, não foi apenas uma loja, mas um ecossistema que reconfigurou a maneira como as pessoas trabalham, se comunicam, consomem cultura e se divertem. Ao criar uma plataforma que conectou milhões de desenvolvedores a bilhões de usuários, ele não inventou apenas um produto, mas uma nova prática social e econômica que alterou permanentemente as relações e o comportamento da sociedade.

Por fim, o legado mais duradouro de Jobs está em seu papel como líder na criação de uma cultura inovadora. Suas inovações não foram eventos isolados, mas o resultado de um ecossistema que ele cultivou de forma obsessiva, atuando como o guardião da visão da empresa. Ele fez do pensamento não convencional uma disciplina, transformando o lema "Pense Diferente" na rotina central da organização. Essa cultura atraía um tipo específico de profissional, alguém que, nas palavras de Jobs em 1985, desejava "deixar uma pequena marca no universo". Ao personificar a busca incessante pela perfeição e desafiar constantemente os padrões, ele garantiu que a capacidade de se reinventar se tornasse a própria identidade da Apple, um desafio que ele mesmo considerava o seu principal julgamento como líder.

### **4.3.3 Inovação em Nelson Mandela**

Em cenários de conflito profundo, onde a retaliação é a resposta convencional, a inovação de Nelson Mandela foi desafiar essa lógica ao transformar o perdão em uma poderosa ferramenta estratégica. Sua liderança oferece um estudo de caso sobre como conceitos morais podem ser convertidos em inovações políticas pragmáticas, capazes de dismantlar um sistema de

opressão. A genialidade de sua abordagem não residiu na criação de um artefato ou método, mas na implementação de um novo processo social para curar uma nação fraturada.

Como presidente, Nelson Mandela foi o responsável por uma notável inovação disruptiva: escolher a reconciliação em vez da retaliação. Ele poderia ter seguido o caminho convencional da vingança, como os julgamentos de Nürberg (os tribunais que processaram os nazistas após a Segunda Guerra Mundial), que era a visão dominante. Em vez disso, Mandela sancionou e deu poder à disruptiva Comissão da Verdade e Reconciliação. Conforme explicou o seu presidente nomeado, Desmond Tutu, o órgão foi estabelecido para "ajudar a curar o país e promover a reconciliação de seu povo, descobrindo a verdade". Aclamada como um "modelo inovador para a construção da paz", essa decisão consolidou o legado de Mandela como um líder que utilizou uma inovação social para evitar uma guerra civil.

A abordagem de Nelson Mandela para a inovação incremental, conforme detalhado em sua biografia, é visível em uma trajetória de aprendizado e adaptação contínuos, onde ele consistentemente construía sobre as fundações que encontrava, em vez de simplesmente as demolir. Sua jornada começa com as lições de liderança por consenso observadas com o Regente Jongintaba, seu primeiro modelo de governança.

Ao entrar na ANC, ele encontrou a estratégia da "velha guarda", focada em resistência pacífica através de petições e delegações. Em vez de descartar essa política, Mandela e a Liga da Juventude a usaram como alicerce para sua mais significativa inovação incremental: o "Programa de Ação". Eles mantiveram a base da não violência, mas a aprimoraram com táticas de ação em massa como boicotes, greves e desobediência civil, tornando-a mais poderosa e acessível. Esse processo de incremento não parou aí; a própria visão de Mandela sobre a não violência continuou a evoluir ao longo da luta, passando de um princípio para uma tática e, mais tarde, adaptando-se para incluir a eventual necessidade da luta armada em resposta à brutalidade do Estado. Essa evolução constante demonstra um líder capaz de pegar uma ideia ou método existente e, passo a passo, refinar e fortalecer para enfrentar os desafios crescentes de seu tempo.

A liderança de Nelson Mandela é um estudo de caso em inovação social, pois as suas contribuições mais duradouras não foram artefatos, mas sim reconfigurações profundas das práticas sociais. Durante a luta contra o apartheid, ele foi central na transição de uma resistência de elite para a ação em massa, criando uma "solução nova para um problema social que é mais eficaz... ou justa do que as soluções existentes" ao capacitar cidadãos comuns como agentes de mudança.

Mais tarde, como presidente, ele liderou uma inovação social ainda mais radical. Diante do dilema pós-apartheid, ele rejeitou o modelo convencional de justiça punitiva, como os julgamentos de Nürnberg, e instituiu uma nova prática social: a reconciliação nacional através da Comissão da Verdade e Reconciliação. Essa comissão, aclamada como um "modelo inovador para a construção da paz e da justiça", representa a essência da inovação social: uma nova configuração das relações sociais que se institucionalizou como uma nova norma, visando curar uma nação fraturada em vez de perpetuar o ciclo de vingança.

Nelson Mandela encarna o líder capaz de catalisar uma renovação profunda, utilizando abordagens que espelham a criação de um ambiente inovador. Como um líder político transformador, ele soube converter uma visão em realidade. Sua visão de uma sociedade democrática e livre, em que todas as pessoas convivam em harmonia e com oportunidades iguais, articulada em seu discurso no Julgamento de Rivônia, funcionou como a "bússola" estratégica que deu propósito à complexa jornada da luta contra o apartheid.

Descrito como um consumado inclusionista, Mandela foi mestre em criar um contexto apoiador, unindo diferentes grupos e validando suas contribuições, de forma análoga a um líder que promove a permeabilidade a novas ideias. No entanto, sua maior demonstração dessa capacidade reside em sua própria jornada de "desaprendizagem": ele teve que abandonar os conceitos de um mundo definido por lealdades tribais para abraçar uma identidade nacional unificada, superando a "rigidez central" do pensamento separatista. Ao fazer isso, Mandela não apenas gerenciou a resistência, mas atuou como o principal agente provocador que desafiou as premissas fundamentais de sua nação, forçando a desaprendizagem do sistema opressor e, assim, tornando-se o guardião de um aprendizado contínuo que possibilitou a reinvenção de todo um país.

#### **4.4 Comparação entre as 3 figuras de liderança**

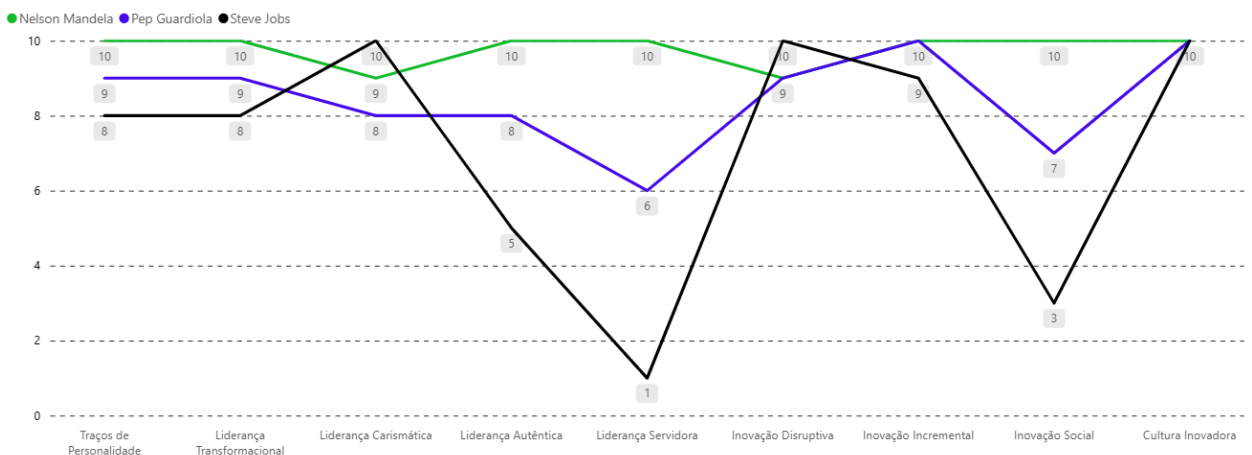
A seguir, apresentam-se um quadro comparativo e uma figura comparativa que sintetizam as principais características de liderança e de inovação identificadas em três personalidades de destaque mundial: Pep Guardiola, Steve Jobs e Nelson Mandela. A análise busca evidenciar semelhanças e diferenças nos estilos de liderança, considerando dimensões como liderança transformacional, carismática, servidora e autêntica, bem como os tipos de inovação que cada um protagonizou em seus respectivos contextos. Dessa forma, o Quadro 1 oferece um resumo descritivo dos principais atributos, enquanto a Figura 1 ilustra visualmente, em uma escala de 0 a 10, o grau de aderência de cada líder às competências analisadas, permitindo uma clara visualização dos pontos de convergência e divergência.

## Quadro 1 – Perfil de Liderança e Tipo de Inovação

Característica	Pep Guardiola	Steve Jobs	Nelson Mandela
Traços de Personalidade	Inteligência / auto-confiança/ determinação/ integridade/ sociabilidade	Inteligência / auto-confiança/ determinação/ sociabilidade	Inteligência / auto-confiança/ determinação/ integridade/ sociabilidade
Liderança Transformacional	Influência idealizada/ Inspiração motivacional/ Estimulação intelectual/ Consideração individualizada	Influência idealizada/ Inspiração motivacional/ Estimulação intelectual	Influência idealizada/ Inspiração motivacional/ Consideração individualizada
Liderança Carismática	Dominância/ Autoconfiança/ Valores morais sólidos	Dominância/Forte desejo de influenciar/ Autoconfiança/Valores morais sólidos	Dominância/Forte desejo de influenciar/ Autoconfiança/Valores morais sólidos
Liderança Servidora	Persuasão/Conceituação/ Visão/ Construção de comunidade/ Zelo/Cura	Persuasão/Conceituação/ Visão/ Construção de comunidade/ Zelo	Demonstra todas as características
Liderança Autêntica	Autoconsciência/ Perspectiva moral internalizada/ Processamento equilibrado	Autoconsciência/ Perspectiva moral internalizada	Demonstra todas as características
Inovação Disruptiva	Tática: criação da posição de "falso 9" para subverter a lógica competitiva.	Criação de um produto que fez com que os outros ficassem irrelevantes	Social: a Comissão da Verdade e Reconciliação
Inovação Incremental	Melhoria contínua a partir de derrotas e desafios	Aprimoramento constante de produtos já lançados	Trajetória de constante aprendizado e adaptação em diferentes cenários
Inovação Social	Influenciou a maneira de jogar de vários técnicos, clubes e academias de futebol.	Pouca demonstração desse requisito	Reconfiguração das relações sociais de uma nação inteira
Cultura Inovadora	Forte capacidade de adaptação em diferentes contextos para seu time chegar ao sucesso	Transformou o "Pense Diferente" em rotina organizacional	Agente provocador que forçou a "desaprendizagem" de um sistema nacional

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Figura 1



Fonte: elaborado pelo autor (20205)

A análise comparativa da trajetória de Pep Guardiola, Steve Jobs e Nelson Mandela, figuras proeminentes em seus respectivos campos, revela uma estrutura de liderança com mais pontos de convergência do que suas diferenças contextuais poderiam sugerir. Esta reflexão final se debruça sobre os pilares compartilhados que sustentam o impacto duradouro de seus legados.

A primeira e principal convergência, evidenciada tanto no Quadro 1 quanto na Figura 1, reside na base teórica de suas lideranças. Os três operaram claramente sob os modelos de Liderança Transformacional e Carismática. Visualmente, os três líderes apresentam notas elevadas e próximas nessas competências, manifestando a habilidade de articular uma visão de futuro inspiradora e de exercer uma influência que transcendia a autoridade formal. Traços de personalidade como determinação e inteligência serviram como o alicerce sobre o qual essa capacidade foi construída.

Complementar a essa base, encontra-se a inovação como o principal veículo de seu impacto. Novamente, uma forte convergência é observada, com os três líderes atingindo a pontuação máxima nos pilares de Inovação Disruptiva, Incremental e na criação de uma Cultura Inovadora, conforme ilustra a Figura 1. Isso demonstra a capacidade compartilhada de quebrar paradigmas e, ao mesmo tempo, engajar-se em um processo contínuo de aprimoramento.

Contudo, essa poderosa estrutura de convergências não anula as distinções, principalmente no campo das relações interpessoais. É aqui que reside a divergência mais notável: o "trato humano". Essa diferença é representada na Figura 1 pela acentuada queda no indicador de Liderança Servidora para Steve Jobs (nota 1), em nítido contraste com os perfis de Mandela e Guardiola. Nelson Mandela personifica o líder humanista; Pep Guardiola adota um modelo de proteção e zelo; e Steve Jobs representa um paradoxo, com um estilo interpessoalmente complexo que, ainda assim, inspirava lealdade.

Em síntese, a análise revela que a liderança de alto impacto de Guardiola, Jobs e Mandela emerge da intersecção de dois pilares convergentes: um modelo de liderança visionário (Transformacional/Carismático) e uma obsessão pela inovação (Disruptiva/Incremental/Cultural). As divergências no estilo interpessoal, embora significativas, demonstram que diferentes caminhos podem levar a resultados extraordinários, contanto que as estruturas fundamentais de inspirar pessoas e transformar realidades estejam presentes.

## 5. Conclusão

Este trabalho partiu da premissa de que grandes líderes, mesmo quando inseridos em contextos radicalmente distintos, poderiam compartilhar uma matriz de competências e traços fundamentais, sugerindo que derivam de um arquétipo comum. A análise comparativa da trajetória de Pep Guardiola, Steve Jobs e Nelson Mandela permitiu comprovar essa premissa, e a conclusão central deste estudo a confirma de maneira inequívoca.

A investigação revelou uma estrutura de convergência: os três líderes apresentaram similaridades em traços de personalidade chave, como inteligência, autoconfiança, sociabilidade e determinação; todos operaram sob os modelos de Liderança Transformacional e Carismática; convergiram na aplicação de Inovação Disruptiva e Incremental; e, finalmente, demonstraram ser agentes essenciais na criação e manutenção de uma cultura de inovação perene em seus ambientes.

A profundidade dessa convergência revela que a relação entre liderança e inovação transcende a mera soma de características. Os modelos de Liderança Transformacional e Carismática não foram apenas traços de personalidade, mas as ferramentas estratégicas com as quais esses líderes arquitetaram ecossistemas de transformação. O mecanismo central de seu impacto foi a habilidade de fomentar uma cultura onde o desafio às convenções estabelecidas se tornou a norma. Eles não apenas geriram a inovação; eles a personificaram, utilizando sua influência para criar um ambiente onde suas equipes se sentiam compelidas a adotar uma mentalidade de ruptura e aprimoramento contínuo como um princípio operacional.

A comprovação dessa estrutura comum se torna explícita ao analisar como cada líder a aplicou em seu respectivo campo. Nelson Mandela personificou a Liderança Transformacional e Carismática ao articular uma visão inspiradora de uma nação reconciliada. Sua Inovação Disruptiva foi a criação da Comissão da Verdade e Reconciliação, um mecanismo que quebrou o ciclo de vingança, enquanto sua trajetória de constante aprendizado e adaptação reflete a Inovação Incremental.

Da mesma forma, Steve Jobs utilizou a Liderança Transformacional para inspirar suas equipes a criar o futuro, e sua Liderança Carismática para gerar um campo de influência que mudou a indústria. A Inovação Disruptiva era sua marca registrada, criando produtos que redefiniram mercados inteiros, e a Inovação Incremental se manifestava no aprimoramento obsessivo de cada nova geração de seus produtos, solidificando uma Cultura Inovadora.

Pep Guardiola aplica os mesmos princípios no esporte: sua Liderança Transformacional muda a mentalidade de seus jogadores, e sua Liderança Carismática se manifesta em seu poder de persuasão e na clareza com que transmite seu conhecimento para alcançar o resultado esperado. Sua atuação abrange tanto a Inovação Disruptiva com táticas que subvertem a lógica competitiva, quanto da Inovação Incremental, que se revela em sua capacidade de evoluir continuamente a partir de derrotas e desafios, mantendo suas equipes no auge da performance.

## **6. Considerações Finais**

Este trabalho contribui para a compreensão da relação entre liderança e inovação ao oferecer uma perspectiva comparativa que integra os universos da política, dos negócios e do esporte. Ao analisar as trajetórias de Nelson Mandela, Steve Jobs e Pep Guardiola, a pesquisa reforça que os princípios da liderança transformadora, como a visão estratégica e a capacidade de inspirar, são universais, ainda que se manifestem de formas distintas em cada contexto. O estudo demonstra que o impacto de um líder inovador transcende sua área de atuação, oferecendo reflexões aplicáveis a múltiplos cenários organizacionais e sociais.

Do ponto de vista prático, os achados sugerem que organizações e instituições devem ir além do desenvolvimento de competências técnicas, investindo na formação de líderes capazes de construir uma cultura de inovação. Isso implica em fomentar ambientes que valorizem a aprendizagem contínua e, em consequência, o processo de "desaprendizagem", no qual velhos paradigmas são abandonados para dar lugar ao novo. As lideranças de sucesso analisadas, cada uma à sua maneira, foram arquitetas de ecossistemas que combinavam visão de futuro com autenticidade, disciplina e um propósito coletivo claro.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se a sua natureza qualitativa e a dependência de fontes secundárias, como biografias, documentários e reportagens. Essa abordagem, embora permita uma análise ampla, impõe restrições quanto à profundidade dos processos decisórios íntimos de cada líder. Pesquisas futuras poderiam complementar esta análise por meio de métodos de coleta de dados primários, como entrevistas com liderados diretos ou análises etnográficas de organizações influenciadas por esses estilos de liderança, permitindo um maior detalhamento das dinâmicas e de seu impacto.

Por fim, espera-se que esta pesquisa sirva de base para novas investigações que explorem como a liderança inovadora pode catalisar transformações em diferentes setores. A



principal lição extraída dos casos estudados é que a capacidade de gerar mudanças duradouras está na intersecção entre a estratégia arrojada e os valores humanizados. Que este trabalho incentive gestores, educadores e futuros líderes a adotarem abordagens mais corajosas e empáticas na condução de suas equipes e organizações, provando que é possível unir excelência e propósito.

## Referências

ADIGWE, Chinasa Susan. Transformational Leadership: A Comparative Exploration of the Leadership Prowess of Jeff Bezos and Steve Jobs. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, v. 24, n. 3, p. 68-89, 2024.

BASS, B. M. *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan, 1985.

BROWN, Paul. Henry: Pep opened my eyes...he is the best!. Manchester City FC, 6 out. 2023. Disponível em: <https://www.mancity.com/news/mens/thierry-henry-pep-guardiola-63832183>. Acesso em: 24 ago. 2025.

CARNEIRO, Cristiana. O estudo de casos múltiplos: estratégia de pesquisa em psicanálise e educação. *Psicologia USP, São Paulo*, v. 29, n. 2, p. 314-321, 2018.

CHEMONGES, Amos K. Leadership legacies: an analysis of Winston Churchill and Nelson Mandela. *African Journal of Emerging Issues*, [S. l.], v. 5, n. 10, p. 54-76, ago. 2023.

CHRISTENSEN, Clayton M. *The innovator's dilemma: the revolutionary national bestseller that changed the way we do business*. New York: Harper Business, 2000.

CUBEIRO, Juan Carlos. Aprender del 'coach' Guardiola. *Harvard Deusto Business Review*, [S. l.], p. 68-70, jun. 2010.

DUFFY, Clare. Bill Gates calls Steve Jobs a 'wizard' who saved Apple. In: *CNN Business*. [S. l.], 8 jul. 2019. Disponível em: <https://edition.cnn.com/2019/07/08/tech/bill-gates-on-steve-jobs/index.html>. Acesso em: 24 ago. 2025.

ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA. Truth and Reconciliation Commission, South Africa (TRC). In: *Britannica*. [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.britannica.com/topic/Truth-and-Reconciliation-Commission-South-Africa/Challenges-and-limitations>. Acesso em: 24 ago. 2025.

ESPN.com.br. Messi, Xavi e Henry detalham conversas com Guardiola e criação do 'falso 9' que acabou com massacre sobre o Real Madrid. In: *ESPN.com.br*. [S. l.], 20 dez. 2018. Disponível em: [https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_id/5102218/messi-xavi-e-henry-detalham-conversas-com-guardiola-e-criacao-do-falso-9-que-acabou-co...>](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/5102218/messi-xavi-e-henry-detalham-conversas-com-guardiola-e-criacao-do-falso-9-que-acabou-co...). Acesso em: 24 ago. 2025.

GLAD, Betty; BLANTON, Robert. F. W. de Klerk and Nelson Mandela: A Study in Cooperative Transformational Leadership.

HERACLEOUS, Loizos; KLAERING, Laura Alexa. Charismatic Leadership and Rhetorical Competence: An Analysis of Steve Jobs's Rhetoric. *Group & Organization Management*, v. 39, n. 2, p. 131-161, 2014.

HERTZFELD, Andy. Reality Distortion Field. In: FOLKLORE.ORG: The Original Macintosh. [S. l.], fev. 1981. Disponível em:

[https://folklore.org/Reality\\_Distortion\\_Field.html](https://folklore.org/Reality_Distortion_Field.html). Acesso em: 24 ago. 2025.

HOWALDT, Jürgen; DOMANSKI, Dmitri; KALETKA, Christoph. Social innovation: towards a new innovation paradigm. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 17, n. 6, Edição Especial, p. 20-44, nov./dez. 2016.

ISAACSON, Walter. The real leadership lessons of Steve Jobs. *Harvard Business Review*, Boston, v. 90, n. 4, p. 92-102, abr. 2012.

LIMA, João Paulo Cavalcante et al. Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. *Revista de Contabilidade e Organizações*, Ribeirão Preto, v. 6, n. 14, p. 127-144, jan./abr. 2012.

MANDELA, Nelson. *Long Walk to Freedom*. New York: Little, Brown and Company, 1994.

MANDELA, Nelson. Discurso de Mandela no Julgamento de Rivônia (1964). In: REVISTA MOVIMENTO. [S. l.], 2017. Disponível em:

<https://movimentorevista.com.br/2017/12/discorso-de-mandela-no-julgamento-de-rivonia-1964/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

NORTHOUSE, Peter G. *Leadership: Theory and practice*. 7. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2016.

PEP GUARDIOLA: Man City boss says he is 'not good enough' as late defeat to Man Utd deepens crisis. *Sky Sports*, 16 dez. 2024. Disponível em:

<https://www.skysports.com/football/news/11095/13274552/pep-guardiola-man-city-boss-says-he-is-not-good-enough-as-late-defeat-to-man-utd-deepens-crisis>. Acesso em: 24 ago. 2025.

PEREIRA, J. Pep guardiola y el liderazgo elegante. *Capital Humano*, v. 22, n. 237, p. 84-88, 2009. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/22700761/PEP-GUARDIOLA-Y-EL-LIDERAZGO-ELEGANTE>. Acesso em: 24 ago. 2025.

PLAYBOY. Entrevista com Steven Jobs. *Playboy*, [S. l.], p. 174-184, fev. 1985.

SCHWARTZ, Evan I. Innovation lessons from the life of Steve Jobs. In: INNOSIGHT. [S. l.], 2011. Disponível em: <https://www.innosight.com/insight/innovation-lessons-from-the-life-of-steve-jobs/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

TIDD, Joe; BESSANT, John. Gestão da inovação. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

XP INVESTIMENTOS. Pep Guardiola defende que buscar melhorar e adaptar-se a cada dia é essencial para vencer no campo e na vida. In: XP Investimentos. [S. l.], 25 ago. 2021. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/expert/pep-guardiola-defende-que-a-busca-por-melhorar-e-adaptar-se-a-cada-dia-e-essencial-para-vencer-no-campo-e-na-vida/>. Acesso em: 30 ago. 2025.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.