

“UM TIME, UM PAÍS”: UM ESTUDO SOBRE LIDERANÇA À LUZ DA ANÁLISE FÍLMICA DE ‘INVICTUS’

Nildes Raimunda Pitombo Leite¹
Alessandra Demite Gonçalves de Freitas²
Caroline Aparecida Bueno Tavares³

RESUMO: Este artigo teve como objetivo revisitar os conceitos de liderança à luz da análise fílmica do filme ‘*Invictus*’, dirigido por Clint Eastwood (2009), que retrata Nelson Mandela na presidência da África do Sul no período pós *apartheid* em 1995 e seu esforço junto ao capitão da equipe sul-africana de *rugby*, François Pienaar, na promoção de um campeonato histórico. Procurou-se, neste artigo, responder à questão de como os conceitos de liderança podem ser revisitados no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração. Foi realizado um estudo por meio da estratégia de coleta de observação indireta e não participante, com vistas ao aprofundamento da estratégia de análise fílmica. Os dados extraídos das cenas microanalisadas e registradas em protocolo foram analisados pela estratégia de análise do conteúdo. Os resultados indicam que os conteúdos das falas dos personagens foram consubstanciadores do que se encontra nas literaturas clássica e contemporânea sobre liderança. O destaque apresentado diz respeito ao modo como cada um dos personagens foi capaz de definir os próprios passos para alcançar os objetivos e metas conjuntos em torno das diferentes abordagens da temática – liderança, liderança transformacional, liderança carismática e liderança visionária – encontradas nesses personagens, observados como líderes que podem definir a realidade organizacional.

Palavras-chave: Liderança. Análise Fílmica. Ensino de Administração.

¹Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Mestre em Administração pela Faculdade de Administração da Universidade Federal da Bahia. Graduada em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas da Bahia. Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis da UNA. Professora Adjunta do Curso de Administração da UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo, Campus Osasco. São Paulo. Brasil. E-mail: nildespitombo53@gmail.com

²Doutoranda em Administração e Professora de Ensino Superior na Uninove - Universidade Nove de Julho. Especialista em Recursos Humanos e formada em Psicologia. São Paulo. Brasil. E-mail: alessandrapsi@terra.com.br

³Graduada em Administração pela Universidade Nove de Julho, tendo participado de três projetos de Iniciação Científica. Integrante do Grupo de Pesquisa registrado no Diretório do CNPQ, Estudos Observacionais no Processo de Ensino-Aprendizagem e Pesquisa em Administração, pela Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP. São Paulo. Brasil. E-mail: tavarescab@gmail.com

"A TEAM, A COUNTRY" - A STUDY ON LEADERSHIP IN LIGHT OF THE FILMIC ANALYSIS OF 'INVICTUS'

ABSTRACT: This article aimed to revisit the concepts of leadership in the light of filmic analysis of the film ‘Invictus’, directed by Clint Eastwood (2009), depicting Nelson Mandela as president of South Africa in the post apartheid in 1995 and his efforts with the captain team south African rugby, Francois Pienaar, the promotion of a historical championship. It was attempted, this article answer the question of how the concepts of leadership can be revisited in the teaching-learning and administration research. A study was conducted through the collection strategy of indirect observation and non-participant, in order to intensify the strategy of filmic analysis. The data extracted from the scenes microanalyze and recorded in the protocol were analyzed by content analysis strategy. The results indicate that the contents of the speeches of the personages were reinforcers at is in the classical and contemporary literature on leadership. The presented featured concerns to the way each of the characters was able to set the proper steps to achieve the set objectives and goals, different approaches around the theme - leadership, transformational leadership, charismatic leadership and visionary leadership - were found in these characters, as observed leaders who can define the organizational reality. It has been clearly shown how each character

Keywords: Leadership. Filmic Analysis. Teaching Administration.

INTRODUÇÃO

Quando compilados os conceitos de liderança para esta pesquisa, não puderam ficar de fora os clássicos como Hersey e Blanchard (1977; 1986) que, ao discutirem os estudos de liderança da *Ohio State University* e da dinâmica de grupo, concentraram-se em dois conceitos teóricos: o primeiro acentuava a realização de tarefa e o segundo, o desenvolvimento de relações interpessoais. Nessas discussões, esses autores defenderam que pode haver adaptação do comportamento de liderança, pelos líderes de excelência, com vistas ao atendimento das necessidades de um grupo e de uma situação específica.

Contemporaneamente, e no encontro entre o mundo da academia e o da prática de liderança, também não pode ser negligenciado o conceito de neolíder, trazido por Souza (2012) que, ao transitar por esses dois mundos, ocupou-se em pensar o conceito como parte da tarefa do líder de liderar a si próprio antes de assumir a responsabilidade de liderar os outros. Para tanto, o autor afirmou a necessidade imperiosa de se perceber emoções, pontos fortes e fracos, impulsos,

desejos e necessidades. Esse autor reiterou, ainda, que os líderes inspiradores conseguem construir uma causa, enunciá-la e obter comprometimento em todos os níveis hierárquicos. Com isso, o líder ajuda o liderado a dar significado à sua vida profissional, uma razão de ser para a sua tarefa, bem como o ajuda a criar um sentimento de orgulho pela contribuição dada.

No que tange ao uso do filme no processo de ensino-aprendizagem justifica-se que, como estratégia de pesquisa, conforme ressaltado por Fleury e Sarsur (2007, p. 7), uma das maiores dificuldades ao assistir um filme é “interpretar e estabelecer analogias coerentes sustentadas entre a teoria, a narrativa e a realidade que se pretende investigar”. No entanto, para esse processo, a utilização de filmes classificados como comerciais / artísticos dentro do estudo observacional traz diversos benefícios, dentre eles, a oportunidade de depuração das cenas com microanálises estruturadas e baseadas em dados indireta e diretamente observáveis dessas cenas, conforme afirmações de Leite e Leite (2010); Leite, Amaral, Freitas e Alvarenga (2012). Ademais, filmes são entendidos por Denzin (1989), como textos visuais, analisados como tal.

Cabe aqui ressaltar que os filmes podem apresentar diversos significados, que permitem, em consequência, interpretações diversas. Ipiranga (2007) defendeu que o filme é um rico instrumento de comunicação, pois sempre envolve mais sujeitos, a exemplo, de autor, diretor, ator, professor, espectador, estudantes. Em consonância, Champoux (1999) e Mendonça e Guimarães (2008) destacaram que o uso de diferentes mídias a exemplo do uso de filmes, proporciona a apresentação de diferentes sistemas de símbolos para as pessoas e isso evoca diferentes processos cognitivos, o que resulta em diferentes olhares e modelos de aprendizagem.

Nesta pesquisa tanto os conceitos clássicos quanto os contemporâneos de liderança são revisitados em sua unidade de análise – o filme *‘Invictus’*, lançado em 2009 nos Estados Unidos e dirigido por Clint Eastwood. Contextualiza-se que tais conceitos foram estudados concentradamente em seu principal personagem, Nelson Mandela presidente do país e em François Pienaar, capitão da equipe sul-africana de *rugby*, unidos na empreitada de promover a união multirracial que culminou com a unificação da África do Sul.

Assim, o objetivo delineado para esta pesquisa foi o de revisitar os conceitos de liderança à luz da análise fílmica de *‘Invictus’*. A partir desse objetivo buscou-se responder à questão de como os conceitos de liderança podem ser revisitados no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração? Para tanto, foi realizado um estudo de abordagem qualitativa por meio da estratégia de pesquisa análise fílmica, inserida nos estudos observacionais. A coleta de dados foi realizada por meio de observação indireta e não participante. Os dados extraídos das cenas microanalisadas e registradas em protocolo foram analisados pela estratégia de análise do conteúdo.

O artigo está estruturado de forma a apresentar, inicialmente, uma breve fundamentação teórica acerca da temática da liderança. Posteriormente, apresentam-se os aspectos metodológicos adotados, destacando as principais estratégias de coleta e análise de dados, dados esses apresentados e discutidos e, por fim, as considerações finais oriundas das discussões realizadas neste estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao procurar se debruçar sobre o tema liderança, tanto pesquisadores quanto líderes organizacionais poderão surpreender-se pelo menos com algo em torno de pelo menos duas centenas de conceitos. Bass (2008) defendeu a inutilidade da busca por um conceito único, uma vez que tal conceito pode depender do aspecto específico do tema que seja de interesse do indivíduo. Esse tema, de acordo com Barbosa, Costa e Oliveira (2011) começou a ser estudado essencialmente no início da década de 1930.

Com essa contextualização parece cabível um breve histórico desse interesse, nesta fundamentação. Assim, entre 1930 até o meado da década de 1940 foram registrados estudos realizados em torno do possível incremento do potencial da liderança por intermédio dos traços de personalidade do líder, com base em Van Seters e Field (1990) e Bergamini (1994). Esses registros ficaram conhecidos como os da corrente da teoria dos traços de personalidade.

Subsequentemente, nas décadas de 1950 e 1960 o foco dos estudos foi deslocado dos traços de personalidade para o comportamento dos líderes Stogdill (1950), que poderiam favorecer a eficácia das organizações por intermédio de

supervisão e *feedback*, de acordo com Likert (1961), estilos de liderança e aceitação dos liderados, conforme Bake e Mouton (1964) e Fiedler (1967), além de *feedbacks* dos líderes x motivação e produtividade dos liderados, como reforçado mais tarde por Horner (1997). Ao final dos anos 1960 os primeiros estudos de Hersey e Blanchard (1969) predelinearam o que veio a se configurar liderança situacional.

As décadas de 1970 e 1980 apontaram nomes novos e consolidaram outros como Bake e Mouton (1973); Vroom e Yetton (1973); Dansereau, Graen e Haga (1975); Burns (1978); Yukl (1981); Graeff (1983) e Bass (1985). Classicamente e como antes predelineada, a definição de liderança tomada por Hersey e Blanchard (1977) envolveu um processo de influência de um líder nas atividades de um indivíduo ou de um grupo em prol da realização de um objetivo em dada situação. Esses autores defenderam a inexistência de um estilo 'melhor' de liderança, em detrimento de um estilo mais eficiente para determinada situação.

Em edição revisada, Hersey e Blanchard (1986) trouxeram diversos outros autores que contribuíram para a difusão dos elementos que compõem o conceito, ao defenderem que a liderança: envolve a realização de objetivos com e por intermédio de pessoas; influencia pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo; é situacional; ajuda os liderados a amadurecerem; baseia-se em interrelações; preocupa-se com a adequação ou eficácia dos estilos de liderança de acordo com a maturidade dos liderados em relação à tarefa; utiliza-se do comportamental para facilitar a tomada de decisões relacionadas com o comportamento de indivíduos ou grupos; liderar é comunicar às pessoas seu valor e seu potencial, de forma tão clara que elas acabem por vê-los em si mesmas; liderar pessoas deve ser uma escolha. A escolha consciente implica conhecer o ônus, e não só o bônus, dessa responsabilidade.

Destarte, os anos 1980 foram marcados pelo incremento do interesse dos pesquisadores, quando surgiram vários estudos empíricos sobre a liderança nas organizações. Esse período registrou mudanças relacionadas à necessidade de se obter maiores níveis de comprometimento dos funcionários nas organizações. Nesse contexto, o papel dos líderes passou a ter grande importância para o sucesso ou o fracasso organizacional.

Os anos 1990 registraram movimentos dentro e fora da academia, significativamente relevantes para o aprofundamento da idéia da liderança associada aos aspectos comportamentais dos líderes influenciando o

comportamento dos liderados, conforme Graeff (1997) e Graen (1998). Entre a ciência e a prática organizacional, a liderança foi considerada por Wheatley (1999) um fenômeno amorfo, intrigante e que permanece ocupando os espaços organizacionais, examinada em seus aspectos relacionais e habilidades de liderança. A autora enfatizou que a liderança sempre depende do contexto. Entretanto, tal contexto é estabelecido pelos relacionamentos que os indivíduos valorizam. A autora advogou, ainda, que não se pode ter esperança de influenciar alguma situação sem levar em conta a complexa rede de pessoas que contribuem para as organizações.

Observando as organizações, a forma de aplicação do tema nas organizações e utilizando-se dos valores como respaldos para tal aplicação, Bolman e Deal (1996) advogaram que o coração, assim como compassividade e justiça são partes importantes para que se possa exercer a liderança. Todavia, esses autores questionaram se tais valores estão no centro dessas organizações e consideraram que as pessoas não podem sozinhas, criar significado. Consideraram esses autores que cabe aos líderes descobrir que contribuições estão disponíveis para dar, com o alerta de que, porém, o significado dessas contribuições deve ser criado em conjunto com os outros, pois, dar coisas não faz parte da essência da liderança. Além do reconhecimento da autoria da ação, do amor, do poder e do significado, existem outras dádivas que os líderes podem oferecer.

No contexto da pesquisa, essa década foi marcante para a necessidade de se observar os rumos das agendas de pesquisas envolvendo a liderança e as organizações, como visto nos trabalhos de Van Seters e Field (1990); Bergamini (1994); Bycio, Hackett e Allen (1995); Barrow (1997); Graeff (1997); Graen e Uhl-Bien (1998).

Os anos 2000 trouxeram os reflexos dessa necessidade redescoberta, como pode ser observado pela intensificação de estudos envolvendo liderança e organizações, com recortes incluindo satisfação, engajamento, motivação e comprometimento. Estudos que podem ser destacados: Silverthorne e Wang (2001); Malcolm (2003); Piccolo e Colquitt (2006); Yukl (2008); Sarsur (2010); Yukl e Mahsud (2010); Weaver e Yancey (2010); Yukl, (2011); Shin, Heath e Lee (2011); Yqbal, Inayat, Ijaz e Zahid (2012) e Yozgat, Serim e Dikmen (2014).

Oriundo de experiências simultâneas entre a academia e o papel de liderança executiva, também foi trazido por Souza (2007; 2010; 2012) o conceito do neolíder, apresentando o seguinte perfil: construção de causas; formação de outros líderes; construção de pontes; realização além do combinado; inspiração pelos valores. Essas características são consideradas pelo autor como as cinco forças de um líder inspirador.

Em suas considerações acerca da liderança, Souza (2010) reforçou que: o ato de liderar independe de idade, posição social ou posição formal; aprender a liderar a si mesmo é pré-requisito para liderar outros; o líder precisa acreditar e lutar pela realização do seu sonho e transformá-lo em um sonho coletivo; o líder deve inspirar pelo exemplo; o líder deve falar também aos olhos por meio das suas ações, e não apenas aos ouvidos; liderança não é sinônimo de cargo nem de posição social; a liderança é exercida em todas as direções; liderança é a capacidade de influenciar outra pessoa (conceito antigo/atual e mais eterno sobre o tema); a liderança baseada no binômio comando e controle não se sustenta mais.

Atualmente, ainda existem alguns mitos sobre a liderança, os quais são apontados por Souza (2012), como: ela é inata; existe um estilo ideal de liderança; líder precisa ter carisma; líder tem seus seguidores; ocupa um cargo de liderança; liderança é uma competência masculina. Esse autor reforça a necessidade de transformação do atual foco de 'recursos humanos' em 'gestão de talentos humanos', configuração ainda atual para muitos gestores, ou para 'empreendedor do patrimônio humano'. Entretanto, para que isso ocorra, além de um novo papel mais estratégico, com foco em resultados, são necessárias novas competências e um novo modelo mental dos profissionais da área.

Tais afirmações corroboram o que foi enunciado por Pandya e Shell (2005) ao advogarem que os líderes podem conseguir transmitir suas ideias, valores e crenças a funcionários e à comunidade organizacional. Podem incentivar inovações, mesmo que pareçam desnecessárias. Esses autores acrescentaram, também, que os melhores líderes corporativos, mesmo em tempos de crise, podem dar significados aos conteúdos dos códigos e declarações de princípio e de missão das organizações.

A diferença entre os líderes eficazes e líderes apenas eficientes, conforme sugerido por Souza (2007) reside na convicção de que para liderar é preciso olhar

de dentro para fora e de fora para dentro e não apenas ter os liderados como uma equipe. Souza (2012) afiançou que a criação de alto desempenho é atingida por bons líderes e que esses bons líderes, normalmente, são atraídos por empresas de sucesso.

A busca por tais significados foi defendida por Ulrich e Ulrich (2011). Esses autores ressaltaram o fato de os líderes, quando concentrados em atividades voltadas para a construção do significado, facilitam aos empregados sentirem que seu esforço é valorizado por alguém, seja nos bons ou nos maus momentos. Ao reforçarem a resiliência, os líderes aumentam a disposição para a mudança e acabam praticando três princípios: “tornar o indizível dizível; transformar o que sabemos no que fazemos; fazer da mudança um padrão, e não um evento” (ULRICH; ULRICH, 2011, p. 190).

Os autores Barbosa, Costa e Oliveira (2011) trouxeram novamente um destaque com relação aos estilos de liderança, afiançando que não existe um estilo fixo e imutável, uma vez que a liderança é situacional e os fatores contextuais influenciam o processo de liderança. Eles estão alinhados ao que classicamente foi definido por Hersey e Blanchard (1977).

Existem diferentes abordagens em torno da temática da liderança e, conforme destacaram Valadão Jr., Medeiros e Lima (2007), essas abordagens são denominadas como liderança transformacional, liderança carismática e liderança visionária. Embora esses autores relatassem controvérsias a respeito da definição de liderança e suas abordagens, é importante salientar que tais controvérsias exploram a figura do líder como alguém que define a realidade organizacional.

Ainda aprofundando a ênfase aos estudos sobre liderança, torna-se necessário observar o quanto as características apresentadas por um líder podem influenciar os resultados de uma equipe. Assim, Gomes e Cruz (2007), trouxeram à discussão a informação de que o carisma foi um dos primeiros conceitos avançados sobre a liderança. Foi indicado pelo sociólogo Max Weber pelos idos de 1964 e 1968, mas teve sua origem na antiga Grécia, sendo entendido como um ‘dom’ conferido a figuras mitológicas, a fim de justificar acontecimentos que não tinham uma explicação lógica. Em outro momento, foi adotado pelo catolicismo a fim de descrever alguns talentos que poucos humanos passavam a possuir. Weber, então, discutiu a possibilidade de o carisma poder ser trabalhado no contexto das

organizações, com a finalidade de ajudar na compreensão do sucesso e do impacto social das individualidades.

Reforçado por Gomes e Cruz (2007, p. 145), o entendimento de Weber que abordou o carisma de um indivíduo como a característica que uma pessoa, diante de uma complicada situação, consegue congrega à sua volta “um conjunto de indivíduos que acreditaram nas suas capacidades para apontar o melhor caminho a seguir, encarando-o como uma pessoa ‘visionária’ e inspiradora de valores fundamentais.” Como atributos de personalidade, os líderes carismáticos tendem a apresentar autoconfiança, controle e domínio, capacidade de influenciar o pensamento dos outros e convicção a respeito de suas virtudes e padrões morais.

Outra importante contribuição trazida por Gomes e Cruz (2007) refere-se à necessidade da existência de um contexto de mudança e turbulência como fator essencial para o surgimento do líder carismático. Ou seja, em tempos de turbulência, os indivíduos carismáticos são desafiados a apelar para novas estratégias de resolução de problemas. Ao superar os desafios em períodos de turbulência, os líderes carismáticos ganham mais com facilidade o entusiasmo e a dedicação de seus liderados.

Em relação à liderança visionária, Rowe (2002) afirmou que essa abordagem foi divulgada como a cura de muitos males que afetavam as organizações, porém, líderes visionários não são facilmente aceitos por apresentarem riscos à organização, já que no estilo visionário, há a manifestação da autoridade como forma de influenciar o pensamento e as atitudes das pessoas. Tais líderes são mais proativos, criam imagens e expectativas e alteram humores. Influenciam as pessoas naquilo que elas acreditam ser possível, desejável e necessário. Os líderes visionários agitam o ambiente e esforçam-se no aprimoramento de novas escolhas para problemas já conhecidos.

Eram muitas, para Gomes (2005), as orientações e teorias na tentativa de compreender melhor a liderança, falando de esforços crescentes para integrar cada vez mais variáveis, não sendo possível falar em “boas” ou “más” soluções apenas. A variabilidade associada ao exercício da liderança deve ser sempre atribuída ao líder, à relação que ele estabelece com sua equipe e ao contexto em que se encontra. Na opinião desse mesmo autor, cabe aos pesquisadores integrar esses três fatores nos estudos que realizam e nos modelos que propõem, a fim de obter

um conhecimento mais profundo a respeito dos fatores que estão envolvidos no fenômeno da liderança.

Como salientado por Rivera e Artmann (2006), no paradigma da liderança contemporânea, é necessário que se tenha uma clara visão estratégica, características de comunicação e de negociação bem definidas. Tais atributos devem permitir que a liderança seja exercida não como fator de imposição e sim como fator de mobilização. Isso é considerado por esses autores como uma visão privilegiada para a mudança, mas não deve ser entendida como uma visão personalista e manipuladora de liderança. Trata-se de um olhar que está a serviço da argumentação crítica e é construído tendo a escuta ativa como base.

A semelhança da liderança de equipe com o papel do técnico de uma equipe esportiva foi trazida por Moscovici (1996, p. 54). A autora afirmou que “é preciso avaliar muito bem as habilidades de cada membro e procurar usar o potencial de cada um no trabalho coletivo. Essa liderança é sempre um desafio singular e sutil. Mostra-se mais como arte do que como técnica”. Para esta pesquisa, essa contribuição é relevante, haja vista que a unidade de análise envolve um time e um país dentro do filme.

ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Com relação à abordagem metodológica, este artigo está inserido na pesquisa qualitativa tomando-se por base Moreira (2004), pelo reforço à inclusão de filmes na pesquisa qualitativa e Chizzotti (2008), pelo foco no significado de partilha com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa.

O objetivo delineado para esta pesquisa foi o de revisitar os conceitos de liderança à luz da análise fílmica de ‘*Invictus*’. Quanto à estratégia de pesquisa, reforça-se que foi utilizada a análise fílmica, inserida nos estudos observacionais. Salienta-se o que foi abordado por Yin (2010), acerca do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados, lembrando-se que o filme ‘*Invictus*’ foi tomado com unidade de análise.

Os critérios de escolha para a utilização desse filme foram determinados pelas proposições teóricas, nele presentes, ressaltando-se o constructo liderança, bem como os valores embutidos no exercício dessa liderança. A partir desse

objetivo buscou-se responder à questão de como os conceitos de liderança podem ser revisitados no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração?

No que diz respeito à estratégia de coleta de dados, fez-se uso da observação indireta e não-participante, reiterando-se o que foi dito por Cooper e Schindler (2003), corroborados por Flick (2004); Leite, Nishimura e Leite (2010) e Matos, Lima e Giesbrecht (2011), acerca de essa estratégia poder ser mais depurada, em virtude da oportunidade de reavaliação do registro permanente que é o filme. Ademais, conta-se, ainda, com a vantagem da inclusão, conforme salientado por Chizzotti (2008), de percepções, concepções, valores, e objetivos dos observadores, oriundos de diversificados momentos de coleta. Reforça-se que, neste artigo, a estratégia de coleta de dados foi realizada com base nas microanálises registradas em protocolo de observações.

O protocolo de observações tem a finalidade de manter o registro fiel da informação e é destinado à orientação do pesquisador ao realizar a coleta de dados. Seu uso foi defendido por: Yin (2010), ao afirmar que o protocolo é importante para aumentar a confiabilidade do estudo; Gil (2009), ao acrescentar que o protocolo dá suporte ao constante processo de tomada de decisão ao longo da pesquisa; Cooper e Schindler (2003); Flick (2004); Leite e Leite (2010); Matos, Lima e Giesbrecht (2011); Freitas (2012) ao ressaltarem que as observações registradas, bem como as intenções, irritações e sentimentos dos pesquisadores se tornam dados em si mesmos, constituindo parte da interpretação e podem ser documentados em protocolo, o que reforça a recomendação de seu uso.

Quanto à estratégia de análise dos dados, as mensagens extraídas das cenas microanalisadas, no contexto deste artigo, foram analisadas pela estratégia de análise do conteúdo, com base em Bardin (2010). Neste estudo de caso, o filme *Invictus* foi dividido em três categorias prévias para se fazer a análise dos seus conteúdos: 'considerações sobre liderança'; 'características necessárias ao líder'; 'diretrizes para resultados auferidos de liderança'.

Uma vez que a análise de conteúdo permite tanto a abordagem quantitativa quanto a qualitativa, conforme reforçado por Freitas (2012) relembra-se que, em procedimentos qualitativos o foco recai em particularidades, enfatizando-se o que é significativo e relevante e, não necessariamente, o que é mais frequente. A análise reflexiva apresentada por Vergara (2005, p. 185) auxilia, por sua vez, a análise de

conteúdo, pois, caracteriza-se pela interpretação e reflexão cuidadosa do pesquisador, já que, “o conhecimento não pode ser separado daquele que conhece”.

O CONTEXTO DO ESTUDO

No filme ‘*Invictus*’ Eastwood (2009) abordou a história de Nelson Mandela (Morgan Freeman) e François Pienaar (Matt Damon), presidente recém-eleito e capitão da equipe sul-africana de *rugby*, em vésperas da Copa do Mundo e reunidos pela tarefa de unificar a África do Sul, um país racista e economicamente dividido em decorrência do *apartheid*, utilizando uma linguagem comum: o esporte.

Ressalte-se que, como elementos auxiliares para a coleta de dados do filme contextualizado neste estudo foram utilizados os seguintes livros: 1) CARLIN, J. *Conquistando o inimigo: Nelson Mandela e o jogo que uniu a África do Sul*. Rio de Janeiro: Sextante, 2009. 2) MANDELA, N. *Conversas que tive comigo*. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

Os dados dos livros auxiliares foram aqui trazidos para facilitar o entendimento por trás das cenas selecionadas microanalisadas neste estudo. A partir do livro 1, torna-se importante registrar que Carlin (2009), ao relatar a história de Mandela, rica em detalhes contribui para o olhar das cenas porque: 1) Na p. 26 narrou a respeito do estilo de Nelson Mandela: “Como na *Odisseia* de Homero, ele progredia de desafio em desafio, superando cada um, não porque fosse mais forte que seus adversários, mas porque era mais inteligente e esperto. Na prisão, entendeu que o caminho para vencer o *apartheid* era persuadir os próprios brancos a acabarem com tal movimento, se juntar ao seu time e se submeter à sua liderança”. 2) Na p. 175, descreveu: “François Pienaar era o capitão do time de *rugby* e, se eu quisesse usar o *rugby*, tinha de trabalhar com ele”, disse Mandela. “Concentrei-me, na reunião, em elogiá-lo pelo papel que estava desempenhando e que poderia vir a desempenhar. E contei-lhe em poucas palavras o que estava fazendo na área dos esportes e por que estava fazendo isso. Achei-o uma pessoa muito inteligente. “Tinha chegado a hora, como Mandela explicou a seu convidado, de deixar de ver o *Springboks* como ‘inimigo’ e passar a ver seus jogadores como compatriotas e amigos. A mensagem dele era: “vamos usar o esporte para construir uma nação e promover

todas as ideias que acreditamos que vão conduzir à paz e à estabilidade em nosso país”.

No livro 2, a partir do próprio Mandela pode-se entender os seus argumentos explorados nas cenas do filme, pois: 1) Na p. 35 argumentou: “[...] um corpo bem letrado de líderes tradicionais com boa formação terá toda probabilidade de aceitar o processo democrático [...]”. 2) Na p. 37 mostrou a força da humanidade que pode ser emanada da liderança, ao afirmar a necessidade dos “[...] sonhos que enfatizam a unidade especial que mantém as forças unidas – um lado forjado pelas lutas, sacrifícios e tradições que temos em comum”. 3) Na p. 249) afirmou que “[...] é bom presumir que os outros sejam pessoas íntegras e honradas, porque você tende a atrair integridade e honra se olhar dessa forma para as pessoas com quem trabalha”. 4) Na p. 308 enfatizou que “os líderes avaliam que críticas construtivas dentro de estruturas da organização, por mais duras que sejam, são um dos métodos mais eficazes de lidar com problemas internos [...]”. 5) Ainda na p. 308 afirmou: “para qualquer líder é um grave erro ser demasiado suscetível com as críticas, conduzir discussões como se fosse um mestre falando com discípulos menos informados e inexperientes [...]”. 6) Também na p. 308 afirmou que “um líder deve encorajar e dar boa acolhida a uma troca de ideias livre e irrestrita [...]”.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Tendo em vista a resposta à questão de como os conceitos de liderança podem ser revisitados no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração inicia-se este tópico com a visão geral do filme estudado, em seus 133 minutos totais de duração, transformados em 532 minutos de análise, possibilitando o seguinte destaque: os principais personagens, Nelson Mandela e François Pienaar apresentam diferencial decisivo dos líderes inspiradores, de acordo com Souza (2010), a inteligência integradora aliada aos valores: ética, integridade, confiança, respeito pelo outro, transparência, aprendizado contínuo, inovação, proatividade, paixão, humildade, inteligência e equilíbrio emocional, por meio dos quais, tais líderes constroem um código de conduta junto com os membros de sua equipe.

A base para a afirmação anterior também é respaldada pelo que afiançou Moscovici (1996, p. 54): “a liderança de equipe tem semelhança com o papel do técnico de uma equipe esportiva. É preciso avaliar muito bem as habilidades de cada membro e procurar usar o potencial de cada um no trabalho coletivo. Essa liderança é sempre um desafio singular e sutil. Mostra-se mais como arte do que como técnica”. A arte de Mandela e de Pienaar foi adicionalmente mostrada no livro 1 por Carlin (2009, p. 214) com a afirmação: “pesquisadores e cientistas sociais relataram esta semana que a Copa do Mundo de *rugby* gerou uma espetacular e repentina reconciliação nacional entre todas as raças na África do Sul”.

A partir deste ponto, a apresentação e análise dos dados e a discussão dos resultados, tomaram por base a divisão do filme estudado, em três categorias, nas quais as fundamentações empíricas selecionadas foram confrontadas com fragmentos de fundamentações teóricas e analisadas à luz da estratégia de análise de conteúdo dos fragmentos das cenas selecionadas. Os Quadros 1, 2 e 3 apresentam essa divisão e suas respectivas fundamentações. O Quadro 1, em particular, apresenta os dados relativos à categoria 1 **‘considerações sobre liderança’**.

Quadro 1 – Categoria 1: Considerações sobre Liderança

Identificação e apresentação das cenas	Fragmentos das cenas para análise de conteúdo
Cena 10: A integração da equipe de segurança	Nelson Mandela diz a Jason: “Quando as pessoas me virem em público, verão meus guarda-costas. Vocês me representam diretamente. A nação multirracial começa aqui. A reconciliação começa aqui [...] O perdão começa aqui também. O perdão liberta a alma. Afasta o medo. Por isso é uma arma tão poderosa. Por favor, Jason, tente!”.
Cena 40: Enquanto os jogadores treinam...	... ao conversar com um conselheiro sobre o que os especialistas dizem sobre a África não passar das 4 ^{as} de finais, Mandela responde: “segundo os especialistas, nós dois deveríamos estar na cadeia.” Sobre a estimativa do público no jogo final ele comenta: “Um bilhão de pessoas nos assistindo? Esta é uma grande oportunidade”.
Cena 45: Mandela, pensativo em seu escritório...	... escreve a palavra <i>‘Invictus’</i> .
Cena 65: No carro, Mandela indaga e afirma:	“Como podemos ganhar? Este país tem fome de grandeza”.
Cena 24: No vestiário, François Pienaar propõe um brinde:	“Ao sabor da derrota. Bebam, lembrem-se disso e prometam que jamais sentirão este gosto outra vez”. Ao brindarem juntos, arremessam as latas contra a parede, referindo-se ao gosto ruim da cerveja e da derrota.
Cena 41:	Os jogadores não gostam da proposta de visitar crianças

Sobre os jogadores e a escolinha da favela	pobres e, inicialmente, recusam-se a realizá-la. Cobram uma posição de Pienaar que lhes diz: “Os tempos mudam. Precisamos mudar também”.
Cena 52: A caminho...	... Pienaar lê o que recebeu de Mandela, percebe que é um poema e diz para a companheira que o poema é uma inspiração.
Cena 56: Após uma vitória...	... os jogadores comemoram em um bar. Pienaar participa e avisa que eles terão corrida com o técnico as 06 h da manhã do dia seguinte. Todos concordam.
Cena 48: Pienaar distribui o hino da África do Sul	E diante da indiferença e demonstração de descaso informa que aquele hino significa: “Deus abençoe a África”.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Observe-se que, na categoria 1 **‘considerações sobre liderança’**, no filme analisado, sob a liderança de visionários, transformacionais e carismáticos como Mandela, o controle organizacional foi mantido por meio da socialização e do compartilhamento de visões com a equipe de gabinete e da conformidade com o conjunto de normas e valores, não só dentro dessa equipe, como fora, por intermédio de Pienaar, no time de *rugby*. Tais análises encontraram respaldo em Rowe (2002, p. 8) ao descrever que “a liderança visionária é voltada para o futuro e preocupa-se em correr riscos. Do mesmo modo que, líderes visionários não dependem de suas organizações para conceberem uma percepção sobre si próprios. Sob a liderança de visionários, o controle organizacional é mantido por meio da socialização, do compartilhamento de visões e da conformidade com um conjunto de normas, valores e opiniões em comum”, conforme destaque das cenas 10, 40, 45 e 65 do Quadro 1.

Com relação aos personagens Mandela e Pienaar, foram observados, nas cenas 24, 41, 52 e 56 (Quadro 1), os atributos de personalidade nos quais se destacaram: níveis elevados de autoconfiança, capacidade de influenciar o pensamento de outras pessoas e grande convicção acerca da virtude das suas ideias e padrões morais, mostrando alinhamento com o que foi apresentado na literatura por Gomes e Cruz (2007). Ademais, como salientado por Souza (2010), ambos se apresentaram como líderes inspiradores e, ao construírem seus códigos de conduta junto com os membros de suas equipes, o fizeram em torno de valores explicitados, disseminados e praticados. Ambos criaram um clima de ética, integridade, confiança, respeito pelo outro, transparência, aprendizado contínuo, inovação, pró-atividade, paixão e humildade diante de todos, conforme destaque da cena 48 no Quadro 1.

Note-se, com este quadro, a contribuição potencial para enriquecer o processo de ensino-aprendizagem e aprofundar pesquisas envolvendo liderança e organizações, com recortes voltados para agendas de pesquisa que contemplam satisfação, engajamento, motivação e comprometimento, à luz de estudos como: Silverthorne e Wang (2001); Malcolm (2003); Piccolo e Colquitt (2006); Yukl (2008); Sarsur (2010); Yukl e Mahsud (2010); Weaver e Yancey (2010); Yukl, (2011); Shin, Heath e Lee (2011); Yqbal, Inayat, Ijaz e Zahid (20012) e Yozgat, Serim e Dikmen (2014).

Ao se fazer as análises dos conteúdos dos fragmentos das cenas da categoria 1 pôde-se observar que a liderança não pertence apenas ao líder, pois os dados do filme e da literatura mostram a inexistência da liderança sem que haja adesão ao líder. Ficou realçada a correspondência entre a visão e as ações que o líder propõe e os desejos e as necessidades de uma comunidade de liderados.

Também ficou destacado o que Valadão Jr., Medeiros e Lima (2007) elucidaram acerca das diferentes abordagens em torno da liderança – transformacional, carismática e visionária. A figura do líder como alguém que define a realidade organizacional também ficou evidenciada nessa categoria. O Quadro 2 compila especificamente os dados relativos à categoria 2 ‘**características necessárias ao líder**’.

Quadro 2 – Categoria 2: Características necessárias ao Líder

Identificação e apresentação das cenas	Fragmentos das cenas para análise de conteúdo
Cena 01: Cenário da África do Sul em Fev./1990	A caravana de Mandela passa. De um lado da avenida, meninos negros brincam em um campo de futebol com poucas condições de conservação. Do outro lado, meninos brancos treinam em um campo gramado e conservado. Um dos garotos brancos pergunta quem é e o técnico diz: “É aquele terrorista Mandela. Foi libertado. Relembrem-se deste dia rapazes. Hoje nosso país foi à ruína.”
Cena 02: Retrospectiva da trajetória de Mandela	Uma retrospectiva jornalística narra desde a libertação de Mandela até sua posse. Veiculou-se a notícia: “O Sr. Mandela viajou para Durban para convencer 100 mil jovens e irados partidários do CNA a fazer a paz”. A fala de Mandela em Durban foi: “Peguem suas facas, seus revólveres e seus facões e joguem-nos no mar”. Em seu discurso de posse afirmou: “Eu, Nelson Rolihlahala Mandela juro ser fiel à república da África do Sul. Nunca, nunca, nunca mais, esta linda terra, nunca mais

	vivenciará a pressão do homem pelo homem nem sofrerá a indignidade de ser a escória do mundo”.
Cena 07: Mandela chega ao gabinete e vê todos arrumando as coisas para ir embora e então diz: “Brenda, por favor, reúna os funcionários. Todos os que ainda não foram embora.”
Continuação...	
Identificação e apresentação das cenas	Fragmentos das cenas para análise de conteúdo
Cena 08: Mandela entra na sala de reunião	Antes, diz aos seguranças: “Não posso conversar com eles escondido atrás de homens armados”. E assim conduz a reunião: “[...] se quiserem ir embora é um direito que vocês têm. E se no fundo vocês sentem que não podem cooperar com o novo governo, então é melhor que vão embora. Imediatamente. Mas se estão fazendo as malas porque temem que sua língua, a cor de sua pele e seu apoio ao governo anterior os impedirão de trabalhar aqui, quero lhes dizer que nada temam [...] Precisamos da ajuda de vocês. Queremos sua ajuda. [...] Tudo que peço é que deem o máximo de si e de boa vontade. Prometo fazer o mesmo. Se conseguirmos fazer isso, nosso país será um farol no mundo!”
Cena 12: No estádio, o cumprimento aos jogadores	Mandela entra sorrindo e cumprimenta todos os jogadores desejando-lhes boa sorte. Dirigindo-se a um torcedor, diz: “Obrigado por honrar nossa bandeira”.
Cena 37: Pienaar sobre o encontro com o presidente	Visivelmente tocado e diante da insistência de sua companheira para que falasse algo sobre o encontro, Pienaar diz: “Jamais conheci alguém como ele antes. Acho que ele quer que ganhemos a copa do mundo”.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa

As análises dos conteúdos dos fragmentos das cenas destacadas na categoria 2 ‘características necessárias ao líder’ (cenas 1 e 2 do Quadro 2) mostraram também o conjunto de valores apontados na literatura como características essenciais aos líderes: ética, integridade, confiança, respeito pelo outro, transparência, aprendizado contínuo, inovação, pró-atividade, paixão e humildade, não obstante tenha sido observado o que Carlin (2009, p. 133) ressaltou: “o medo, o preconceito e a culpa no coração dos brancos eram tantos que, para muitos deles, era impossível conceber as mudanças que Mandela tinha em mente por outros meios que não a vingança”.

As declarações de Carlin podem ser complementadas às afirmações de Souza, que advogou:

No momento em que o mundo dá sinais de doença, ao deixar transparecer essa preocupante escassez de líderes, tamanha crise de valores e infelicidade generalizada no trabalho, nas escolas, em casa e nas comunidades, pouco adianta ficar tentando melhorar as bases sobre as quais as regras do jogo foram concebidas. Só reinventando – e com

inovações corajosas – é que poderemos encontrar soluções para o que nos aflige. (SOUZA, 2012, p. 202)

A liderança, conforme considerada por Wheatley (1999), examinada em seus aspectos relacionais e de habilidades de liderança, foi observada nos contextos estabelecidos pelos relacionamentos que Mandela e Pienaar valorizaram, tendo sido levada em conta a complexa rede de pessoas que contribuiriam para a mudança na África do Sul. Tal afirmação encontra respaldo na descrição da cena 7 (Quadro 2) e na afirmação feita por Ulrich e Ulrich (2011, p. 27) de que: “Seja em empresas ou países, os líderes têm a tarefa de criar uma direção para suas organizações que seja repleta de significado – que ecoe não apenas nas mentes e mãos, mas nos corações daqueles que lideram”.

Ambos os líderes analisados no filme (Mandela e Pienaar) demonstraram sensibilidade especial, conforme advogado por Pandya e Shell (2005) e criaram oportunidades que, a princípio não foram tão óbvias para as outras pessoas envolvidas no momento do país. Indispensavelmente, também mostraram a capacidade de comunicar suas visões de forma a conquistar a confiança das pessoas ao seu redor.

Especialmente em Mandela (cena 8, Quadro 2), pôde ser percebido o que Ulrich e Ulrich (2011), destacaram acerca do poder do qual os líderes, ao se revestirem, ajudam a criar um senso de segurança. Escutando cuidadosamente as pessoas, reafirmando suas opiniões e sentimentos, especialmente quando houve conflito ou tensão, Mandela pôde chegar às pessoas, quer na família, na equipe de gabinete, com Pienaar e em outros contextos nos quais precisou se mostrar à população. No filme, Mandela ignorou os contratempos, ajudou pessoas em seu gabinete a aprender a fazê-lo, perdoou o passado utilizando-o como elemento de aprendizagem contínua, elogiou sempre, sem quaisquer conotações manipulativas, deu direção, atingiu as mentes e os corações das pessoas. Reinventou – e com inovações corajosas – como proposto na literatura por Souza (2012), em busca de soluções para o que afligia seu país, conforme foi possível observar na cena 12 do Quadro 2.

Reiteram-se as contribuições trazidas por Pandya e Shell (2005, p. 55), que afirmaram: “Assim como os líderes precisam ser dotados de uma sensibilidade especial a fim de encontrar oportunidades que não são óbvias para os outros,

igualmente indispensável é a capacidade de comunicar sua visão de uma forma que conquiste a confiança do seu público”. Mandela (2010, p. 324) afirmou: “a primeira tarefa de um líder é criar uma visão. A segunda é criar um quadro de seguidores que o ajudará a implementar a visão e administrar o processo por meio de equipes eficientes”. Tais afirmações foram percebidas na descrição da cena 37, Quadro 2.

Observe-se, com este quadro, a contribuição potencial para enriquecer o processo de ensino-aprendizagem e manter as agendas de pesquisas envolvendo liderança e organizações, tal como sugerido nos trabalhos de Van Seters e Field (1990); Bergamini (1994); Bycio, Hackett e Allen (1995); Barrow (1997); Graeff (1997); Graen e Uhl-Bien (1998).

O Quadro 3 condensa especialmente os dados relativos à categoria 3 ‘diretrizes para resultados auferidos de liderança’.

Quadro 3 – Categoria 3: Diretrizes para Resultados Auferidos de Liderança

Identificação e apresentação das cenas	Fragmentos das cenas para análise de conteúdo
Cena 20: O Conselho Nacional de Esportes...	... quer mudar as cores do time e todos os participantes concordam (em alterar o nome de <i>Springboks</i> para <i>Proteas</i>). Um dos participantes sai para dar um telefonema. Mandela é avisado sobre essa reunião.
Cena 21: Dirigindo-se ao Conselho Nacional de Esportes	Ao dirigir-se ao local da reunião, a assistente acompanha Mandela, tenta convencê-lo a não ir e fala: “Está arriscando sua autoridade. Está arriscando seu futuro como nosso líder!” Ele argumenta: “O povo está equivocado e é meu dever alertá-lo. O dia em que eu tiver medo de fazer isso, não poderei mais ser líder”.
Cena 22: O discurso de Mandela na reunião	“Temos que surpreendê-los com compaixão, moderação e generosidade. Eu sei tudo que nos negaram. Mas não é hora para vinganças mesquinhas. É hora de construir nossa nação usando cada tijolo que temos à mão [...] Vocês me elegeram seu líder. Deixem-me guiá-los agora!”
Continuação...	
Identificação e apresentação das cenas	Fragmentos das cenas para análise de conteúdo
Cena 23: Estratégia de eliminação do medo	A assistente reclama que Mandela deveria se preocupar com outros problemas e não com o jogo, ao invés de interromper assuntos de Estado para acalmar uma minoria. Ele responde: “Mas eu preciso disso. Essa minoria ainda controla a polícia, o exército e a economia. Se a perdermos, não poderemos tratar dos outros problemas”. Então, o <i>rugby</i> é um cálculo político, pergunta-lhe a assistente. “É um cálculo humano. Se tirarmos deles o que eles prezam [...] apenas fortaleceremos o medo que temos um dos outros. Farei o impossível para interromper esse ciclo. Ou ele nos destruirá”.
	O presidente diz: “François, que honra!” Após alguns minutos de conversa, o presidente faz perguntas: “Qual é a sua filosofia

Cena 36: O encontro entre Mandela e Pienaar	de liderança? Como inspira seu time a fazer o melhor?” Pienaar responde: “Com exemplos. Sempre gostei de liderar por meio de exemplos, senhor”. Mandela pergunta: “Como torná-los melhores do que pensam que são? Como nos inspiramos para grandeza, quando nada mais nos satisfaz? Como inspirarmos todos a nossa volta?” Para essa pergunta, Mandela responde: “às vezes, eu penso que é usando o trabalho dos outros”. Mandela fala sobre o que ele fazia para se manter bem quando as forças lhe faltavam na prisão e completa dizendo: “Para construir nossa nação, precisamos ir além das nossas próprias expectativas”.
Cena 42: Visita à área carente da África	Os jogadores visitam uma escolinha da favela. Um deles diz que eles têm sorte por não viverem ali. Pienaar pede-lhes que façam o que sabem melhor: jogar, mas, tomem cuidado, pois estão sendo filmados. Os jogadores passaram a tarde no campo com as crianças. Na saída, observa-se uma placa com o <i>slogan</i> da campanha de Mandela: “Um time, um país”.
Cena 71: Jogo final	Na prorrogação Pienaar pede tempo e reúne os jogadores dizendo-lhes: “Olhem nos meus olhos. Estão ouvindo? Ouçam o nosso país. Sete minutos. Temos sete minutos! Defesa, defesa, defesa! É isso aí! Vencer é nosso destino”. Mandela diz a Pienaar: “Quero lhe agradecer pelo que fez por nosso país”. Pienaar retribui dizendo-lhe: “Não, Senhor Presidente. Eu lhe agradeço pelo que fez por nosso país”. Carlin (2009, p. 22) afirmou: “quando Mandela tinha ido se encontrar com eles no mês anterior, um dia antes da Copa começar, um pensamento inusitado tomou conta deles: tinham se tornado, literalmente, jogadores políticos. Naquela manhã da final, eles entenderam com clareza que a vitória contra a Nova Zelândia poderia conseguir algo que aparentemente era impossível: unir o país mais dividido pela segregação racial do que qualquer outro no mundo”.
Cena 72: No trânsito, ao final do jogo	Pessoas comemorando na rua, os seguranças combinam uma rota alternativa. Mandela lhes diz: “Não estou com pressa. Com pressa nenhuma”. O fim do filme é marcado por uma reflexão de Mandela: “Agradeço a todos os deuses, por minha alma invencível, por ser o senhor do meu destino, o capitão da minha alma”.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Pode-se depreender também, a partir do conjunto de valores, o que o filme mostrou na terceira categoria deste artigo: desenvolver uma visão e, ainda mais importante, vivê-la com vigor foram elementos essenciais da liderança; a liderança é uma escolha, portanto, pode-se escolher o nível de iniciativa que se quer exercer; ser líder é desenvolver o potencial da equipe; saber lidar com as diferenças das pessoas faz parte do conceito do neolíder; comunicação e visão sistêmica são fundamentais no exercício da liderança; é imperativo saber separar processos e pessoas. Relembre-se que Bolman e Deal (1996) advogaram que o coração, assim como os valores compassividade e justiça são partes importantes para que se possa

exercer a liderança. Todavia, esses autores questionaram se tais valores estão no centro da organização.

Neste caso, a pesquisa mostrou tais valores no centro das organizações comandadas por Mandela e confirmou o que os autores defendem: as pessoas não podem criar significados sozinhas. Essa confirmação encontra respaldo nas cenas 20 e 21 do Quadro 3 e é reforçada pela transcrição feita por Carlin (2009, p 157-158) a uma fala de Mandela na reunião do Conselho Nacional de Esportes: “Então Mandela expôs duramente seu ponto de vista. ‘Esta canção de que falam de forma tão simples carrega as emoções de muitas pessoas a quem vocês ainda não representam. Com um rabisco de caneta, vocês tomariam a decisão de destruir a mesma base - a única base - sobre a qual estamos construindo: a reconciliação’”.

Retornando-se à fundamentação teórica, lembre-se que Bass (2008) defendeu a inutilidade da busca por um conceito único para liderança, uma vez que tal conceito pode depender do aspecto específico do tema que seja de interesse do indivíduo. Saliente-se, também o que Ulrich e Ulrich (2011), enfatizaram acerca de os líderes comunicarem por vias formais e informais as coisas que mais importam para eles e que, quando as comunicações envolvem não apenas fatos, mas sentimentos, os líderes podem tocar corações, além de mentes. No livro tomado como elemento auxiliar 2 desta pesquisa, Mandela (2010, p. 336) afirmou: “bons líderes apreciam plenamente o fato de que a remoção de tensões na sociedade, sejam elas de qualquer natureza, põe os pensadores criativos no centro do palco ao criar um ambiente ideal para que homens e mulheres de visão influenciem a sociedade”.

Durante todo o filme foi observado um trabalho engenhoso de Mandela, assim como de Pienaar, até que as pessoas pudessem sentir, além de compreender, o que de fato significava aquele movimento para o país. Nessa direção, Carlin (2009, p. 234), com a literatura de apoio afirmou: “Nelson Mandela tem a destreza de fazer a coisa certa com segurança [...] se algum outro líder político, chefe de Estado, tivesse tentando fazer algo assim, teria quebrado a cara. Mas era simplesmente a coisa certa. Não é algo que se possa arquitetar. Acho que esse foi um momento decisivo na vida de nosso país”.

Ainda em retomada à fundamentação deste artigo note-se o que Rivera e Artmann (2006) salientaram e que está plenamente alinhado aos dados empíricos

do caso estudado: no paradigma da liderança contemporânea, é necessário que se tenha clara visão estratégica, características de comunicação e de negociação bem definidas; com tais atributos, a liderança deve ser exercida não como fator de imposição e sim como fator de mobilização; isso representa visão privilegiada para a mudança, mas não deve ser entendida como uma visão personalista e manipuladora de liderança; trata-se de um olhar que está a serviço da argumentação crítica e é construído tendo a escuta ativa como uma base (cenas 22 e 23, Quadro 3).

Com relação ao encontro entre Mandela e Pienaar mostrado na cena 36 do Quadro 3, Carlin (2009, pp. 170-171-173) assim descreveu: “Ao olhar para ele”, disse Mandela, lembrando-se de seu primeiro encontro com François Pienaar, “você logo ficava imaginando de onde ele vinha, e o que se via era um africâner típico”. Pienaar, por sua vez, lembrou-se: “fiquei sentado sozinho na sala por cinco minutos, com as mãos suando. Estava incrivelmente tenso pela chegada da hora em que iria conhecê-lo [...]”. “Tinha muita admiração por ele. Fiquei pensando: o que vou dizer? O que vou perguntar”? “Em menos de cinco minutos, o humor de Pienaar se transformara”, descreveu Carlin. “Foi mais que me sentir à vontade na presença dele”, recordou Pienaar [...]. Quando você está com ele, tem a sensação de que está seguro.”

Referindo-se às estratégias de liderança, possíveis de serem observadas, Souza (2010, p. 47), argumentou: “Para conseguir transformar estratégias em fatos e converter sonhos em realidade, o líder precisa construir uma causa [...]”. As cenas 42, 71 e 72 do Quadro 3, contêm a essência dessas estratégias, do mesmo modo que explicitam o exemplo de liderança mostrado por Souza (2010, p. 131). “E a liderança de Mandela é um dos melhores exemplos contemporâneos de inspiração pelos valores e atitudes. Sua força nasce justamente da coerência entre seu discurso, seus atos e seus valores”. O próprio Mandela (2010, p. 37) reiterou a necessidade dos “[...] sonhos que enfatizam a unidade especial que mantém as forças unidas – um lado forjado pelas lutas, sacrifícios e tradições que temos em comum”.

Ainda com relação às estratégias utilizadas pelos líderes, Ulrich e Ulrich (2011, p. 37), destacaram: “Quando os líderes *investigam porque trabalhamos*, eles dão poder aos trabalhadores para que encontrem o significado pessoal que cria valor para os clientes, os investigadores, os reguladores e as comunidades”. Nesse

sentido, observa-se uma consonância entre essa afirmação e a argumentação trazida por Gomes (2005) quanto ao papel do treinador:

[...] a área mais pessoal dos treinadores deve ser objeto de atenção, uma vez que a forma como é gerida a carreira, o tipo de crenças e percepções construídas acerca do sucesso e insucesso desportivo e a capacidade para demonstrar maior controle emocional, à medida que aumentam as exigências competitivas, constituem problemáticas praticamente impossíveis de ignorar para se poder exercer essa profissão. De fato, os problemas familiares, a valorização de outros papéis sociais [...] também se assumem como potenciais problemas para essa classe profissional não devendo, por isso, ser menosprezados na formação para o exercício da liderança em equipes desportivas. (GOMES, 2005, p. 330).

No filme, a fala de Pienaar para os membros da equipe na cena 71 mostrou esse significado pessoal, bem como o controle emocional em meio à exigência competitiva do momento. Seu papel na finalização da copa foi decisivo para a presidência do país. A cena 71 também mostra a troca existente entre os significados de ambos os líderes.

Por fim, há de se destacar a afirmação de Souza (2007, pp. 130-131), que se referiu a Nelson Mandela como exemplo de exercício pleno de liderança: “Não só liderou seu grupo em seu país, como também liderou sua causa no continente africano e no mundo, mesmo estando preso. E conseguiu alcançar os resultados pelos quais lutara: o fim do *apartheid* e eleições democráticas”. Carlin (2009, p. 184) ainda escreveu: “Um time, um país” não só cativou a imaginação dos sul-africanos como também expressou o objetivo de Mandela à perfeição.

Em todas as três categorias prévias de análise deste estudo, além do todo que envolve o conceito de liderança, desde a década de 1930 até os dias atuais, permanece classicamente a então predelineada definição de liderança tomada por Hersey e Blanchard (1977) que envolveu um processo de influência de um líder nas atividades de um indivíduo ou de um grupo em prol da realização de um objetivo em dada situação. Esses autores defenderam a inexistência de um estilo ‘melhor’ de liderança, em detrimento de um estilo mais eficiente para determinada situação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relembre-se que neste artigo se tomou como objeto de estudo a utilização da linguagem fílmica no contexto de processos de ensino-aprendizagem e pesquisa em

Administração, com o objetivo de revisitar os conceitos de liderança à luz da análise fílmica de ‘*Invictus*’, em que se buscou responder à questão de como os conceitos de liderança podem ser revisitados no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração.

Os resultados desta pesquisa apontam a possibilidade de se fazer o exercício de simulação, uma vez que as cenas analisadas podem conter variadas facetas dos conceitos de liderança e ser comparadas com acontecimentos reais no cotidiano das organizações. De igual modo, as contribuições oriundas desta análise fílmica podem ser observadas quando da ocorrência de um alinhamento entre o filme escolhido, o constructo investigado (que ainda se mantém nas agendas de pesquisa) e a simulação possibilitadora de exploração dos conceitos pelos líderes organizacionais, estudantes e pesquisadores, bem como pelos professores no processo de ensino-aprendizagem em Administração.

Pode-se afirmar que, com o objeto de estudo escolhido, o objetivo de revisitar os conceitos de liderança à luz da análise fílmica de ‘*Invictus*’, foi atingido. Do mesmo modo, que a resposta à questão de como os conceitos de liderança podem ser revisitados no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração foi respondida, pois, especificamente falando-se do constructo estudado, o segredo dos exemplos de liderança aqui analisados, empiricamente, reside no valor do respeito: quarenta e três milhões de sul-africanos – negros, brancos e de todos os tons entre esses dois extremos – desejaram que o time *Springboks* fosse campeão. Dos quinze jogadores que vestiram a camisa verde e dourada da África do Sul, com exceção de um, todos eram brancos. O *slogan* ‘um time, um país’, poderia mesmo representar a almejada união multirracial de Nelson Mandela?

Os conteúdos das falas dos personagens, quando analisados, foram consubstanciadores do que se encontra nas literaturas (clássica e contemporânea) sobre liderança. As diferentes abordagens em torno da temática da liderança, liderança transformacional, liderança carismática e liderança visionária foram encontradas nesses personagens, observados como líderes que podem ajudar a estudar e definir a realidade organizacional.

Se analisada do ponto de vista dos processos de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração, a contribuição relevante que este estudo pode prospectar está relacionada diretamente à possibilidade de incremento de pesquisas envolvendo

as artes na Administração, bem como revitalizando o processo de ensino-aprendizagem nessa área.

Ressalvadas as limitações da própria estratégia de pesquisa e potencializadas as suas vantagens, as perspectivas que se abrem ao término desta pesquisa são consideradas relevantes para os rumos dos estudos observacionais em análises fílmicas. Ao serem estudados os conteúdos apresentados pôde-se perceber a contribuição para manter as agendas de pesquisa sobre a análise fílmica como uma estratégia de pesquisa que, além de permitir melhor entendimento do fenômeno da liderança, em torno das diferentes abordagens dessa temática, outrossim, serve de alerta para o fato de que tais perspectivas possam contribuir, por sua vez, para a minimização de inconsistências, reducionismos e inobservância ao rigor exigido quando da utilização das artes em Administração, quer sob a perspectiva de ensino, de pesquisa ou de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, A. O.; COSTA, M. I.; OLIVEIRA, J. A. Gerenciamento de impressões dos líderes carismáticos: um estudo de caso sobre o livro transformando suor em ouro, do líder Bernardinho. In: *Revista Gestão e Planejamento*, v. 12, n. 1, p. 4-21. Salvador: UNIFACS, jan/jun. 2011.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARROW, J. C. The variables of leadership: a review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 231-251, 1997.
- BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M. *The Bass handbook of leadership: theory, research & managerial application*. New York: Free Press, 2008.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34 (1), 102-114, 1994.
- BLAKE, R.; MOUTON, J. S. *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing, 1964.
- BLAKE, R.; MOUTON, J. S. *O grid gerencial*. São Paulo: Pioneira, 1973.
- BOLMAN, L. G.; DEAL, T. E. *Liderança com alma: uma parábola sobre a busca da paixão e determinação no trabalho e na vida*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.

BYCIO, P.; HACKETT, R. D.; ALLEN, J. S. Further assessments of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 4(80), 468-478, 1995.

CARLIN, J. *Conquistando o inimigo: Nelson Mandela e o jogo que uniu a África do Sul*. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

CHAMPOUX, J. E. Film as a teaching resource. *Journal of management inquiry*, v. 8, n. 2, p. 206-217, June, 1999.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis: Vozes, 2008.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGAN, W. J. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-47, 1975.

DENZIN, N. K. *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine Publishing Company, 1989.

FIEDLER, F. E. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.

FLEURY, M. T. L.; SARSUR, A. M. O quadro negro como tela: o uso do filme ‘Nenhum a menos’ como recurso de aprendizagem em gestão por competências. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 5, n. 1. Rio de Janeiro: FGV, mar./2007.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, A. D. G. *Linguagem filmica: uma metáfora de comunicação para a análise dos discursos nas organizações*. 2012. 95f. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: Universidade Nove de Julho, 2012.

GIL, A. C. *Estudo de caso*. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, A. R. S. *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. 2005. 369f. Tese (Doutorado em Psicologia) Braga, Portugal: Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia, 2005.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. In: *PSICOL. USP*, vol. 18, n. 3, p. 143-161. São Paulo: USP, jul./set./ 2007.

GRAEFF, C. L. The situational leadership theory: a critical review. *Academy of Management Journal*, 8, 285-291, 1983.

GRAEFF, C. L. Evolution of situational leadership theory: a critical review. *The Leadership Quarterly*, 8 (2), 153-171, 1997.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. In: Dansereau, F.; Yammarino, F. J. *Leadership: the multiple-level approaches*. Stamford: Jai Press, 103-133, 1998.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1969.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores de empresas*. São Paulo: EPU, 1977.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

HORNER, M. Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270-287, 1997.

INVICTUS. Direção e Produção: Clint Eastwood. Intérpretes: Morgan Freeman; Matt Damon e outros. Roteiro: Anthony Peckham. Estados Unidos: Warner Bros. Entertainment Inc. ©2009. 1 DVD. (133 min), widescreen, color. Baseado no livro "Playing the Enemy" de John Carlin.

IPIRANGA, A. S. R. A narração fílmica no ensino de gestão de pessoas e de comportamento organizacional. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. (Orgs.) *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2007.

IQBAL, J.; INAYAT, S.; IJAZ, M.; ZAHID, A. Leadership styles: identifying approaches and dimensions of leaders. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Reaseach in Business*, 4(3), 641-659, 2012.

LEITE, N. R. P.; LEITE, F. P. A linguagem fílmica na formação e no fortalecimento de grupos, equipes e times de trabalho: aplicações do estudo observacional. *REGE-Revista de Gestão da USP*, v. 17, n. 1, p. 75-97. São Paulo: USP, jan./mar./ 2010.

LEITE, N. R. P.; NISHIMURA, A. T.; LEITE, F. P. O estudo do constructo amor em Administração: ciência ou senso comum? *Revista REUNA*, v.15, n.2. p. 59-81. Belo Horizonte: UNA, mai./ago./ 2010.

LEITE, N. R. P.; AMARAL, I. G.; FREITAS, A. D. G.; ALVARENGA, M. A. Projetos educacionais e estudos observacionais em análise fílmica: qual o atual status de produção no Brasil? *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, v. 3, n. 3. São Paulo: UNINOVE, set./dez./ 2012.

LIKERT, R. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill, 1961.

- MANDELA, N. *Conversas que tive comigo*. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.
- MATOS, F. R. N.; LIMA, A. C.; GIESBRECHT, C. M. Estudo observacional das relações de poder no filme ‘O Óleo de Lorenzo’. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, n. 2, artigo 11, p. 438-449. Rio de Janeiro: FGV, jun./ 2011.
- MENDONÇA, J. R. C.; GUIMARÃES, F. P. Do quadro aos “quadros”: o uso de filmes como recurso didático no ensino de administração. *Cadernos EBAPE.BR*, número especial. Rio de Janeiro: FGV, ago./ 2008.
- MOREIRA, D. A. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Thomson Learning, 2004.
- MOSCOVICI, F. *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1996.
- MALCOLM, H. Leadership & organization. *Development Journal*, 24(5), 73, 2003.
- PANDYA, M.; SHELL, R. *Liderança duradoura: o que podemos aprender com os 25 maiores líderes de negócios dos nossos tempos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- PICCOLO, R. F.; COLQUITT, J. A. The effect of transformational leadership on employees job satisfaction and organizational commitment: mediating role of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 2006.
- RIVERA, F. J. U.; ARTMANN, E. A liderança como intersubjetividade linguística. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, v. 10, n. 20, p. 411-26. São Paulo: FIOCRUZ, jul./dez./ 2006.
- ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. In: *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 1, p. 7-19. São Paulo: FGV, jan./mar./ 2002.
- SARSUR, A. M. Líder e liderado: uma díade baseada na identidade? In: NELSON, R. E.; SANT-ANNA, A. S. (Orgs). *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*, 267-288. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- SILVA, A. B. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- SOUZA, C. *Você é o líder da sua vida?* Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
- SOUZA, C. *Cartas a um jovem líder: descubra o líder que existe em você*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- SOUZA, C. *A neoempresa: o futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração*. São Paulo: Integreare, 2012.

SHIN, J.; HEATH, R. L.; LEE, J. A contingency explanation of public relations practitioner leadership styles: situation and culture. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 167-190, 2011.

SILVERTHORNE, C.; WANG, T. H. Situational leadership style as a predictor of success and productivity among Taiwanese business organizations. *Journal of Psychology*, 135(4), 399-412, 2001.

STOGDILL, R. M. Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14, 1950.

ULRICH, D.; ULRICH, W. *Por que trabalhamos: como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VALADÃO JR., V. M.; MEDEIROS, C. R. O.; LIMA, M. C. A manifestação do narcisismo nas práticas discursivas de liderança. In: *Gestão.Org.*, v. 5, n. 3. Recife: UFPE, set./dez./ 2007.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. Leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 304-311. 1990

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.
VROOM, V. H.; YETTON, P. W. *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 1973.

WEAVER, S. G.; YANCEY, G. B. The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. *Leadership Review*, 10, 104-124, Kravis Leadership Institute, 2010.

WEBER, M. *The theory of social economic organization*. New York: The Free Press, 1964.

WEBER, M. *Economic and society*. New York: Bedminster, 1968. (v. I).

WHEATLEY, M. J. *Liderança e a nova ciência: aprendendo organização como um universo ordenado*. São Paulo: Cultrix, 1999.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2010.

YOZGAT, U.; SERIM, R.; DIKMEN, D. Out of sight out of mind: effect of ostrich leadership on affective commitment and the moderating role trust in supervisor. *Business Studies Journal*, 6(1), 79-89, 2014.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1981.

YUKL, G. How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722, 2008.

YUKL, G. Contingency theories of effective leadership. In: BRYMAN, A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. (Eds). *The SAGE handbook of leadership*, 286-298. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2011.

YUKL, G.; MAHSUD, R. Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 62(2), 81-93, 2010.

Artigo recebido em: 12/10/2015

Artigo aprovado em: 15/12/2015