



Centro de Ciências Jurídicas e Políticas (CCJP)
Escola de Administração Pública (EAP)

Lucas da Silva Souza de Oliveira

A Liderança Transformacional de Nelson Mandela em ‘Invictus’: Uma análise fílmica

**Rio de Janeiro
2022**



Lucas da Silva Souza de Oliveira

A Liderança Transformacional de Nelson Mandela em ‘Invictus’: Uma análise fílmica

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Ana Luiza Szuchmacher Veríssimo Lopes, Doutora em Administração

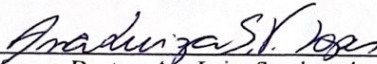
Rio de Janeiro
2022

Lucas da Silva Souza de Oliveira

A Liderança Transformacional de Nelson Mandela em 'Invictus': Uma análise filmica

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 31/01/23.



Professora Doutora Ana Luiza Szuchmacher V. Lopes (Orientadora)
UNIRIO

Documento assinado digitalmente

gov.br

ROSSANDRO RAMOS

Data: 02/02/2023 09:30:24-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

Professor Mestre Rossandro Ramos
(UNIRIO)



Professor Mestre Julio Cesar Silva Macedo
(UNIRIO)

“O que escrevo, escrevo para a glória da cidade de Deus, para que sendo comparada com a outra cidade, possa brilhar com maior esplendor.”

Santo Agostinho de Hipona (354-430)

Dedico este trabalho à minha família, que em todos os momentos, bons ou ruins, seja na alegria ou na adversidade, nunca deixou de me apoiar e me incentivar a crescer. Que é a minha fortaleza em meio as minhas adversidades e minha luz quando me encontro envolto em trevas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar à Deus que é meu castelo forte em meios as crises, autor e consumidor da minha fé e a esperança de um por vir melhor. A Ele toda honra e glória por este momento de grande felicidade.

Agradeço especialmente à minha mãe Isabel e meu irmão Deivison, por toda ajuda e incentivo que me deram durante a minha jornada acadêmica. Eu não seria o que sou e não chegaria aonde cheguei se não fosse o auxílio de vocês. Essa conquista não é somente minha, mas de nossa família.

Agradeço à minha orientadora Ana Luiza Szuchmacher, por todo auxílio prestado no período de criação deste trabalho. Agradeço por todo o cuidado que recebi, pelo empenho em me orientar e fazer da minha simples ideal inicial nesse trabalho final. E gostaria de destacar a importância da professora para a Unirio e para a Escola de Administração Pública por sua dedicação para com cada aluno e para com a instituição. Foram as suas aulas que me despertaram para a Liderança Transformacional.

Agradeço a minha comunidade espiritual, a Igreja Presbiteriana de Água Branca, pelo amparo, carinho e graça a mim concedido. Agradeço também aos irmãos da Comunidade Cristã Maranata pela generosidade que me prestarem em um momento que nem mesmo eu acreditava em meu potencial.

Agradeço aos meus amigos, Elias, Marina, Villardo, Matheus Abreu, Ana Lídia, Evelyn, Daniele e Emily, que tanto me apoiaram e motivaram para continuar escrevendo. Obrigado a todos vocês que fizeram os meus dias na faculdade e na vida mais alegres. Agradeço também a Simone, por toda a ajuda prestada nos últimos meses de 2022. Obrigado por suas orientações e por ter sido minha âncora em meio as minhas dúvidas e questionamentos.

Agradeço a todos os meus professores, em especial as professoras Mônica Guerra e Daniele Santos. Obrigado por todo o ensino que recebi, por cada aula ministrada, por cada dúvida respondida. Por meio de vocês, pude chegar aonde cheguei, me tornei um cidadão consciente e um ser humano com um coração que pulsa por um mundo mais justo. A Educação salva!

RESUMO

O constructo de liderança é um tema recorrente dentro do mundo acadêmico e empresarial, e nas últimas décadas vem tomando novos contornos e sendo estudado como importante área de pesquisa. Esse trabalho de conclusão de curso busca identificar, descrever e ilustrar a teoria de liderança transformacional no filme *Invictus*. Lançou-se mão da metodologia de análise fílmica, que permite que uma obra cinematográfica seja descrita e interpretada, sendo o filme analisado o ponto de partida e de chegada simultaneamente. Visando assim extrair da obra significados e caminhos de descoberta, identificando no personagem principal traços e características do líder transformacional. Conclui-se que o filme analisado apresenta inúmeros exemplos que ilustram a influência do líder (o personagem de Morgan Freeman) sob seus liderados (o time de rúgbi e a nação da África do Sul) de acordo com a liderança transformacional.

Palavras-chave: Liderança, Liderança Transformacional, Competências, Análise Fílmica

ABSTRACT

The leadership construct is a recurrent theme within the academic and business world and, in recent decades, it has taken on new approaches and has studied as an important area of research. This final paper looks for identifying, describing and illustrating the theory of transformational leadership in the film *Invictus*. The methodology applied on this investigation was based on the film analysis, which offers the opportunity to describe and comprehend a cinematographic work from the starting point and the arrival point simultaneously. This strategy aims to extract meanings and ways of discovery, identifying elements in the main character of the film and characteristics of the transformational leader in him. The conclusion of the film analysis presents various examples to design the influence of the leader (Morgan Freeman's character) on his followers (the rugby team and the nation of South Africa) according to transformational leadership.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Skills, Film Analysis

Lista de Quadros

Quadro 1- Tipos de Competências relevantes para um líder.....	28
Quadro 2- As principais competências para o exercício da liderança	29

Lista de Figuras

FIGURA 1: CAPA E CONTRACAPA DO DVD "INVICTUS"	38
FIGURA 2: CAMPOS EM CONTRASTE, MOSTRANDO A SEGREGAÇÃO E A DISCRIMINAÇÃO SOFRIDA PELOS NEGROS SUL-AFRICANOS	40
FIGURA 3: CONFLITOS E VIOLÊNCIA ASSOLAM A ÁFRICA DO SUL	40
FIGURA 4: A RIVALIDADE ENTRE OS SULAFRICANOS NEGROS E O TIME DE RUGBY	41
FIGURA 5: MANDELA BUSCA PROXIMIDADE COM SEUS SEGURANÇAS	42
FIGURA 6: SERVIDORES BRANCOS DEIXAM SEUS CARGOS COM RECEIO DO NOVO PRESIDENTE.....	43
FIGURA 7: MANDELA CONVOCA REUNIÃO COM FUNCIONÁRIO BRANCO	43
FIGURA 8: MANDELA COMICIONA SEGURANÇAS BRANCOS E NEGROS	44
FIGURA 9: MANDELA VAI À REUNIÃO DO CONSELHO NACIONAL DE ESPORTES	45
FIGURA 10: MANDELA SE REUNE COM PIENAAR E EXPÕE SEU PLANO	46
FIGURA 11: REPERCURSÃO POSITIVA NA MÍDIA	46
FIGURA 12: PANORAMA DE UMA FAVELA SUL AFRICANA.....	47
FIGURA 13: OS JOGADORES, A PEDIDO DO PRESIDENTE, PASSAM A TREINAR EM ÁREA CARENTE.....	47
FIGURA 14: A MUDANÇA DE COMPORTAMENTO DE UM GRUPO EM RELAÇÃO AO OUTRO.....	48
FIGURA 15: MANDELA ESTUDA OS JOGADORES	49
FIGURA 16: MANDELA É CONVIDADO PARA UM PROGRAMA SOBRE ESPORTES	49
FIGURA 17: MANDELA VAI PESSOALMENTE DESEJAR BOA SORTE AOS JOGADORES.....	50
FIGURA 18: A MULTIDÃO MULTIRACIAL COMEMORA NAS RUAS	51
FIGURA 19: A UNIÃO DA NAÇÃO COMEÇA A TOMAR FORMA.....	51
FIGURA 20: A POPULAÇÃO ACOMPANHA AS PARTIDAS PELA TELEVISÃO.....	52
FIGURA 21: MANDELA ENTREGA O TROFÉU PARA PIENAAR E O AGRADECE. ...	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	O problema	12
1.2	Objetivo	12
1.5	Estruturas do Trabalho	13
2	REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1	O que é a liderança?	15
2.2	Evolução teórica do conceito de liderança	17
2.2.1	Abordagem da Personalidade e a Teoria dos traços – anos 1930/40	17
2.2.2	Abordagem comportamental e as teorias comportamentais – anos 1950/60	18
2.2.3	Abordagem situacional e a teoria contingencial – anos 1970/80	19
2.3	Teorias contemporâneas de liderança	21
2.3.1	Abordagem transacional	22
2.3.2	Abordagem transformacional	23
2.4	O Líder e as Competências	26
2.4.1	O que é competência?	26
2.4.2	As competências de um líder	28
2.5	Liderança e Gerenciamento: o líder e o gerente	30
3	METODOLOGIA	32
3.1	O que é a análise fílmica?	32
3.1.1	Como analisar?	34
3.1.2	A Análise Fílmica em Administração	36
4.1	O filme	38
4.1.1	A Escolha do filme	39
4.1.2	Como foi feita a análise do filme?	39
4.2	A análise fílmica	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
	REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

1.1 O problema

Davel, Vergara e Ghadiri (2007) defendem o uso da arte nas suas mais variadas manifestações visando à transformação das perspectivas de alunos para alcançar a construção de pessoas mais humanas.

Para Mendonça e Guimarães (2008) os filmes podem ser utilizados no ensino de Administração, devido sua capacidade de serem meios de exemplificar tópicos e conceitos concernentes à administração.

Já Vizeu (2011) e Vizeu e Calaça (2015) argumentam que a liderança transformacional tem ganhado cada vez mais destaque e se tornado um campo profícuo dentro da administração, por estar alinhada com o novo contexto de descontinuidade e mudança no qual as organizações contemporâneas estão sujeitas.

Conforme o exposto, o uso das manifestações artísticas, em especial os filmes, é possível em administração e a teoria de liderança transformacional tem ganhado cada vez mais espaço e respeito no campo acadêmico, e por isso está pesquisa terá como problema: como a teoria de Liderança Transformacional é representada no filme *Invictus* e que está presente no personagem de Nelson Mandela?

1.2 Objetivo

Para Vergara (2006, p. 25) o objetivo principal é aquele resultado que a pesquisa almeja obter e que se alcançado dá resposta ao problema. Sendo assim, no presente trabalho, o objetivo principal é analisar o filme escolhido, *Invictus*, de Clint Eastwood, 2009, e demonstrar, por meio de cenas e discursos presentes no filme, a relação entre o conceito de Liderança Transformacional com as situações retratadas no filme *Invictus*. Adicionalmente, tem-se como objetivo intermediário demonstrar que textos culturais, em especial obras cinematográficas, têm a capacidade de comunicação de forma simples e didática de conceitos de comportamento organizacional, especialmente os de liderança.

1.3 Delimitação

O presente trabalho tem sua delimitação de estudo restrita a analisar a presença da teoria de liderança transformacional na obra cinematográfica de *Invictus* de Clint Eastwood, de 2009. Visando interpretar as ações e características do personagem de Morgan Freeman pelo prisma da liderança transformacional.

1.4 Relevância da Pesquisa

Junior et al (2016) argumentam que a liderança é uma temática assídua no meio acadêmico, e que há muito tempo vem sendo tema importante de pesquisas. Corrobora com a perspectiva, Bergamini (1994) ao citar Fiedler para defender que a preocupação dispensada à liderança é tão antiga quanto a história escrita.

Vizeu (2011) e Vizeu e Calaça (2015) defendem que a liderança transformacional tem ganhado cada vez mais destaque e se tornado um campo profícuo dentro da administração, por estar sintonizada com o novo contexto de descontinuidade e mudança no qual as organizações contemporâneas estão sujeitas.

Freitas e Leite (2014), afirmam que o uso de filmes em administração é válido visando a diminuição das inferências pessoais de quem usa a linguagem fílmica como ferramenta.

De acordo com Mendonça e Guimarães (2008) as obras cinematográficas são passíveis de serem utilizados no ensino de Administração, em especial na área de comportamento organizacional e metodologia de pesquisa, pois eles são expressivos meios de exemplificar tópicos e conceitos concernentes à administração. Além disso, os filmes conseguem serem utilizados para permitir a discussão sobre abordagens, procedimentos e técnicas de pesquisa.

1.5 Estruturas do Trabalho

Após a seção de Introdução, segue-se o capítulo de fundamentação teórica, que está dividido em 5 subcapítulos: O primeiro apresenta os significados que vários autores selecionados dão ao conceito de liderança e busca uma convergência desses significados. O segundo fala sobre a evolução das teorias de liderança e apresenta as principais abordagens e teorias desenvolvidas ao longo do século XX. Seguidamente, o terceiro subcapítulo preocupa-se em descrever as duas principais teorias contemporâneas de liderança surgidas no início da década de 1980, principalmente a Teoria Transformacional da qual o presente trabalho se utiliza

para a análise. O quarto subcapítulo trata do significado do conceito de competência, das competências necessárias ao exercício de liderança e as principais competências que um líder deve desenvolver. E por fim, o subcapítulo cinco preocupa-se em fazer uma diferenciação entre liderança e gerenciamento, bem como uma diferenciação entre os papéis do líder e do gerente.

O capítulo de Metodologia terá como objetivo explicitar o conceito da metodologia utilizada, a análise fílmica, como realizar esse tipo de análise e a relação existente entre a metodologia e a administração. Nesta seção, constam também as limitações ou barreiras que são passíveis de serem encontradas durante o processo de análise de filmes.

O capítulo de Desenvolvimento contém a análise do filme e será realizado por meio do método explicado e detalhado no capítulo anterior. Este capítulo conta com subcapítulos que possibilitarão a melhor compreensão acerca da obra analisada e de como foi feito o processo de análise. Com base na análise, será possível traçar sugestões acerca do tema, que poderão contribuir na área de teorização e estudo da liderança, em especial da Liderança Transformacional.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesse capítulo, pretende-se fazer uma breve revisão de literatura sobre a fundamentação teórica da liderança, visando explicar o conceito do termo, sua evolução ao longo da história humana, as competências de um líder, e a diferença entre o papel do líder e do gerente, tomando como base para tal tarefa, as visões de três principais autores, Robbins (2005), Chiavenato (1985) e Maximiano (2000), porém também se utilizando de artigos e livros de outros autores.

2.1 O que é a liderança?

Nas últimas décadas, o enfoque dado ao estudo de Liderança na literatura em Administração vem crescendo e tomando novos contornos, porém não há uma definição única sobre ‘O que é Liderança?’ entre os principais escritores. Entretanto, isso não nos impede de buscar uma abordagem usual e de encontrar um denominador comum entre a diversidade de definições existentes nas obras cujos autores conceituam “Liderança”. Entende-se que as diferentes visões não anulam umas às outras, mas, pelo contrário, se complementam, enriquecendo as análises (CUNHA e REGO, 2005 apud BORGES e MENDES, 2014).

Chiavenato (1985, p. 279) declara que "liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos." Sendo comunicação definida como a troca mútua de pensamento e informações, visando proporcionar compreensão e confiança, como também boas relações humanas (Chiavenato, 1985, p. 279). De acordo com a visão de Chiavenato, é possível afirmar que para o processo de liderança ocorra e seja bem-sucedido é necessário que se estabeleça um canal de comunicação entre o líder e os liderados. É de suma importância que haja uma interação social entre as partes envolvidas na liderança, como bem pontua Chiavenato (1985, p. 279) ao afirmar que “a liderança é um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais.”. Logo, entende-se que o líder tem sua liderança legitimada quando há liderados, pois sem eles não existe o papel do líder e nem o processo de liderança. Como bem pontua (NETO et al, 2012), “a liderança não é um fenômeno unidirecional do líder para o liderado; o processo ocorre em duplo sentido e depende tanto do líder quanto do liderado para que os objetivos e expectativas mútuas sejam cumpridos.”. Chiavenato (1985, p. 279) também afirma que liderança é “a capacidade de influenciar subordinados a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos."

Robbins (2005, p. 258), descreve liderança como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”, o autor também argumenta que a liderança se divide em: Liderança Formal, que é aquela exercida em função de um alto cargo na estrutura organizacional, e é advinda da posição que a pessoa tem dentro da organização, e a Liderança Não-Sancionada, que é a liderança que surge fora da estrutura formal da organização, que é advinda da validação de outras pessoas e não do cargo ou função que é exercido dentro da estrutura organizacional.

Maximiano (2000, p. 388), citando Jago, define liderança como sendo “o uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização dos objetivos do grupo”.

Soto (2002, p. 211) defende que liderança é a influência que um indivíduo exerce sobre outros indivíduos para chegar a uma determinada direção. Soto (2002, p. 211) também argumenta que a liderança é a influência no comportamento de um grupo para ordenar que os objetivos organizacionais, individuais ou pessoais sejam atingidos.

Tolfo (2010, p. 200) argumenta que a liderança é a execução de influência de uma pessoa em relação à outra pessoa ou grupo, almejando à realização de objetivo ou objetivos em uma determinada situação.

É possível notar acima uma convergência nas definições dos autores citados, pois todos afirmam que para a liderança ocorrer é necessária a presença da influência do líder sobre o grupo de liderados. Mas o que seria a influência? Para Chiavenato (1985) a influência é uma força psicológica, que envolve os conceitos de poder e autoridade. Chiavenato (1995, p. 279) define poder como sendo "o potencial de influência de uma pessoa sobre a outra ou outras; é a capacidade de exercer influência (...) que pode ou não ser exercida e realizada" Já Autoridade é "o poder legítimo, isto é, é o poder que tem uma pessoa em virtude do seu papel, de sua posição em uma estrutura organizacional. É, portanto, o poder legal e socialmente aceito."

Com base no que foi exposto, pode-se fazer uma síntese sobre a definição de liderança como sendo a influência exercida pelo líder sobre os liderados, para dirigi-los e coordená-los ao cumprimento de um objetivo organizacional.

2.2 Evolução teórica do conceito de liderança

A Liderança não é uma temática de fácil definição e nem é possível definir a sua origem de forma precisa, entretanto, a preocupação com uma liderança eficaz remonta desde o período de Platão, onde já existia a preocupação de ensinar e preparar novas lideranças políticas. Mas essa preocupação tomou novos rumos e maior destaque no início do século XX, dentro das organizações, quando a Liderança passou a ser uma área a ser estudada pela Escola de Administração e desde então o constructo de liderança passou por diversas evoluções (JUNIOR et al, 2016).

Segundo Bergamini (1994), devido ao fenômeno da liderança ser estudado há tempos, é normal que surjam as mais variadas interpretações. E para termos uma visão mais holística sobre o tema, é necessário analisar o conjunto de perspectivas e interpretações sobre a liderança.

No processo evolutivo, a liderança passou a ser analisada sob diversas abordagens, sendo as mais significativas: a da Personalidade, a Comportamental, a Situacional ou Contingencial e as teorias contemporâneas, que são várias, porém o foco do trabalho será em apenas as duas mais discutidas: a Transacional, e a Transformacional, que serão melhor analisadas nessa seção sobre a evolução da teoria da liderança.

2.2.1 Abordagem da Personalidade e a Teoria dos Traços – anos 1930/40

As primeiras pesquisas sistematizadas sobre a Teoria da Liderança remontam a década de 1930, quando surge a preocupação de identificar traços físicos, mentais e culturais, que fossem comuns aos líderes, (JUNIOR et al., 2016). Dessas pesquisas surge a Teoria dos Traços, que buscava diferenciar os líderes dos não-líderes com base em seus traços, qualidades e características pessoais (ROBBINS, p. 259, 2005). Para os pesquisadores da Abordagem da Personalidade, os líderes se diferenciavam das pessoas comuns, os não-líderes, pelos traços que possuíam e esses traços eram natos a todos os líderes, ou seja, um líder já nascia com os traços ideais para exercer a liderança. Segundo ROBBINS (2005, p. 259), além da Teoria dos Traços visar fazer uma diferenciação dos líderes para os não-líderes, ela também buscava diferenciar os líderes eficazes dos não eficazes, por meio da comparação dos seus traços físicos, mentais e qualidades pessoais. Segundo ROBBINS (2005, p. 259), para a Teoria dos Traços, os líderes (eficazes) deveriam possuir traços como carisma, coragem, inteligência, extroversão, entusiasmo, energia, ambição, que os diferenciaria dos não-líderes e líderes ineficazes. Para Kets de Vries (1997, apud Arruda et al, 2010), a maioria dos pesquisadores concordam que

alguns traços comuns são importantes para os líderes, como: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância das tarefas e estabilidade emocional.

De acordo com Junior et al (2016), a Teoria dos Traços permaneceu bem aceita entre os pesquisadores até a metade da década de 1940, como forma de validar o pensamento de que determinadas características tornavam o líder mais apto para conduzir a equipe e para a execução de tarefas. Porém, a maioria das pesquisas que visavam “identificar os traços responsáveis pela capacidade de liderança” foram inconclusivas, já que a grande maioria dos traços identificados não encontravam correspondentes nas outras pesquisas (ROBBINS, 2005, p. 259). Para Junior et al (2016), com o passar do tempo, a Abordagem da Personalidade e sua Teoria dos Traços foi se mostrando ineficaz e caindo em desuso, pois as combinações de características não foram capazes de identificar e diferenciar com consistência os líderes dos não-líderes, e os eficazes dos não eficazes, e por desconsiderar os fatores externos como influenciadores no processo de liderança.

2.2.2 Abordagem comportamental e as teorias comportamentais – anos 1950/60

Como os estudos da Abordagem da Personalidade falharam em provar que determinados traços físicos, mentais e culturais diferenciavam os líderes dos não-líderes e os líderes eficazes dos não-eficazes, os pesquisadores decidem seguir por outro caminho de pesquisa, onde passam a estudar e analisar o comportamento exibido por certos líderes em vez dos traços, e se havia relação na qualidade da liderança com certos comportamentos apresentados pelo líder (ROBBINS, 2005, p. 260).

De acordo com Junior et al (2016), essa nova abordagem surgida no final de 1940 com o pós-guerra e oriunda da Escola de Relações Humanas ficou conhecida como Abordagem Comportamental. Nas Teorias Comportamentais, a tônica das pesquisas passa a se concentrar nos comportamentos necessários para o processo de liderança em vez de enfatizar as características pessoais dos líderes (JUNIOR et al, 2016). Nesse período, as pesquisas se afastam das características dos líderes e passam a se preocupar com o que ele fazia (TOLFO, 2004 apud JUNIOR et al, 2016).

Segundo Tolfo (2010, p. 204), a Abordagem Comportamental se diferenciava da Abordagem da Personalidade por fornece uma lista de comportamentos que o líder deveria possuir e desenvolver em vez de uma lista de traços pessoais do líder. Nessa abordagem, a

liderança é investigada para identificar padrões de comportamentos adotados pelos líderes e sua relação na qualidade do processo de liderança.

Robbins (2005, p. 260-261) e Junior et al (2016) afirmam que a abordagem comportamental buscava identificar as características comportamentais que estariam relacionadas com o desempenho eficaz da liderança, e como havia comportamentos específicos que os líderes deveriam adotar, deduziu-se que esses comportamentos poderiam ser ensinados e aprendidos e que poderíamos criar programas de treinamento para implantar esses comportamentos nas pessoas que desejassem se tornar líderes eficazes.

Os principais estudos da Abordagem Comportamental foram os estudos desenvolvidos nas Universidades de Ohio e Michigan, nos EUA, durante a década de 1960. As pesquisas diferenciaram dois tipos de comportamentos de liderança: o Autocrático, centrado nas tarefas, que visava criar condições para que as tarefas fossem executadas com eficiência. E o Democrático, centrado nos empregados, que visava dar apoio às necessidades dos subordinados e criar e manter um ambiente de trabalho em equipe (JUNIOR et al, 2016).

De acordo com Robbins (2005, p. 263), a Abordagem Comportamental e as Teorias Comportamentais lograram um êxito maior se comparada à Abordagem da Personalidade e à Teoria Comportamental, porém ainda assim foi um êxito modesto na identificação da relação entre o comportamento do líder e o desempenho da equipe. Mais uma vez faltou a investigação da influência dos fatores situacionais no processo de liderança.

2.2.3. Abordagem situacional e a teoria contingencial – anos 1970/80

Robbins (2005, p. 263) argumenta que “prever o sucesso da liderança é muito mais complexo do que identificar alguns poucos traços ou comportamentos preferenciais”, e isso explica o porquê de as primeiras abordagens terem falhado em determinar o que diferencia um líder de um não-líder e/ou de um líder ineficaz, pois concentraram suas pesquisas em torno dos traços e comportamentos dos líderes. E por conta da impossibilidade de obter resultados consistentes e caracterizar traços e comportamentos que fossem universalmente eficazes para todos os líderes, os pesquisadores passaram a focar nas influências situacionais para determinar qual estilo de liderança é o mais eficiente em determinada situação (Robbins, 2005, 263).

Então, em meados da década de 1970, surge a Abordagem Situacional, que objetivava identificar variáveis situacionais que fossem importantes para o processo de liderança e verificar qual o estilo de liderança era o ideal para determinada situação. Essa abordagem foi

visionária por não tratar o tema de liderança de maneira unidimensional, como trataram as abordagens anteriores que focavam na personalidade ou comportamentos do líder, mas nessa abordagem, para que o processo de liderança seja bem-sucedido, é indispensável considerar todas as variáveis possíveis que podem influenciar o processo. (NETO et al, 2012).

No período da Abordagem Situacional, surgiram diversos modelos contingenciais, sendo o de maior destaque aquele elaborado por Hersey e Blanchard, que ficou conhecido como Teoria da Liderança Situacional (JUNIOR et al, 2016; ROBBINS, 2005, p. 266). Segundo Robbins (2005, p. 266), essa teoria contingencial é centrada sobre os liderados, o que a diferencia dos modelos anteriores, onde o foco era a pessoa do líder. Para Robbins, a ênfase nos liderados para a eficácia do processo de liderança reflete o fato de que são eles que aceitam, ou não, o líder. Logo, independentemente do que este fizer, a eficácia dependerá exclusivamente das ações de seus liderados. De acordo com a teoria elaborada por Hersey e Blanchard, a escolha do estilo adequado à determinada situação define o sucesso e eficácia da liderança, e o estilo correto para cada situação é contingente, ou seja, circunstancial à maturidade e habilidades apresentadas pelos liderados.

Segundo Robbins (2005, p. 266), na Teoria da Liderança Situacional, a relação entre líder e liderados é semelhante a relação entre pais e filhos, pois conforme os filhos vão obtendo maturidade e se tornando mais responsáveis, os pais vão reduzindo o controle sobre eles e dando-lhes mais liberdade para suas ações, e o mesmo deve fazer o líder em relação aos seus liderados, conforme esses vão obtendo mais maturidade, habilidades e motivação para a realização de tarefas. Dentro da Teoria da Liderança Situacional foi criada a Teoria do Ciclo Vital da Liderança, onde Hersey e Blanchard identificaram quatro comportamentos específicos de líderes que devem variar a depender do nível de capacidade (conhecimentos e habilidades) e motivação dos liderados em relação a tarefa a ser realizada (JUNIOR et al 2016; ROBBINS, 2005, p. 266).

Para a Teoria do Ciclo Vital da Liderança, o comportamento diretivo e de apoio por parte dos líderes é influenciado pelo grau de capacidade e motivação do liderado, ou seja, quanto maior o grau de capacidade e motivação do liderado menor será a necessidade de o líder prestar apoio e dar direções. Porém, quanto menor for o grau de capacidade e motivação dos liderados, maior será a necessidade de o líder prestar apoio e dar direções aos seus liderados. Para os liderados que são incapazes e estão desmotivados para realizar a tarefa, o estilo apropriado é o de *Treinamento*. Para os liderados que estiverem motivados, mas ainda são incapazes para realizar a tarefa, o estilo deve ser o de *Direção*, onde o líder deverá oferecer muita orientação e uma direção para equilibrar a falta de capacidade para a realização da tarefa.

Para aqueles liderados que forem capazes, mas estiverem desmotivados, o líder deve adotar o estilo de *Apoio*, onde o líder apoia o liderado e participa do processo. Já para aqueles liderados que possuem um alto grau de maturidade, ou seja, são capazes e estão motivados, o líder deve adotar o estilo de *Delegação* do que deve ser feito, sem muita participação efetiva do líder na realização da tarefa (ROBBINS, 2005, p. 267; JUNIOR et al, 2016).

Apesar de todo o avanço que a Abordagem Situacional trouxe para o construto de liderança, não conseguiu responder todas as questões sobre como se dá o processo de liderança eficaz. Ainda assim, essa foi a abordagem de maior popularidade na esfera empresarial e foi pioneira em considerar os fatores situacionais e o papel dos liderados para a liderança. (ROBBINS, 2005, p. 266).

2.3 Teorias contemporâneas de liderança

A partir do final da década de 1970 e início da década de 1980, surgem novos estudos trazendo novas abordagens sobre a liderança, com novas concepções que são associadas à discussão sobre os estilos de liderança. Essas novas concepções passam a incorporar elementos motivacionais e culturais do ser humano e da sociedade (NETO et al, 2012). Essa mudança de direção nos estudos sobre o construto da liderança surge como consequência das mudanças políticas e sociais em nível global que ocorriam à época, como a Guerra Fria e a Guerra do Vietnã, como também as conturbadas crises políticas no eixo norte do mundo durante as décadas de 1960 e 1970 (VIZEU e CALAÇA, 2015).

Esse período, dentro do estudo histórico de liderança, ficou conhecido como Abordagem da Nova Liderança e as teorias associadas a essa abordagem ficaram conhecidas como Teorias Emergentes ou Contemporâneas, a saber: Liderança Carismática, Liderança Cultural, Liderança Laissez Faire, Liderança Visionária, Liderança Transacional e Liderança Transformacional (NETO, 2012). Para esse trabalho serão analisadas as teorias de liderança Transacional e Transformacional, que foram as duas teorias onde mais convergiram os trabalhos e que são aceitas até o presente momento.

Burns cria dois modelos diferentes de liderança, que são comuns tanto na esfera política quanto na esfera privada: a liderança transacional e a liderança transformacional. A liderança transacional compreende aquele modelo de liderança que se baseia na capacidade do líder em satisfazer os interesses individuais dos liderados. Já a liderança transformacional constitui o modelo que se preocupa com o desenvolvimento dos liderados, visando que esses assumam um comprometimento com os valores compartilhados (VIZEU, 2011).

2.3.1 Abordagem transacional

A abordagem de liderança transacional foi criada por Burns (1978), inspirada na leitura da obra de Maquiavel, O príncipe, e na sua descrição do comportamento de um estadista, visando contrapor a abordagem transformacional (VIZEU e CALAÇA, 2015).

A liderança transacional é caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. Nessa abordagem a liderança se dá através de recompensas, por meio das quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos, como: melhores salários, promoções, viagens e melhoria da satisfação profissional. Os líderes transacionais devem se esforçar para satisfazerem tais desejos de seus liderados, onde em troca, os liderados devem cumprir tarefas e objetivos estabelecidos pelo líder (JUNIOR et al, 2016; NETO et al, 2012). Burns (1978) e Kirkbride (2006) argumentam que a liderança transacional não pode ser caracterizada apenas como transações de natureza econômica, mas também transações de natureza política e psicológica entre líderes e liderados (JUNIOR et al, 2016; NETO et al, 2012).

Para Neto et al (2012) o papel do líder transacional é o de verificador da execução do acordo feito com seus liderados e intervir quando as tarefas e objetivos não forem cumpridos ou não estarem sendo feitos como o planejado, ou ainda quando notar desvios em relação ao acordo estabelecido entre as partes. Robbins (2005, p. 285) corrobora com essa visão ao afirmar que o líder transacional é aquele que conduz ou motiva seus liderados na direção do cumprimento de metas que foram estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas, ele vai negociar a troca de recompensas pelo esforço e bom desempenho dos liderados, procura e observa se houve desvios das regras e padrões, e irá intervir apenas quando os padrões previamente estabelecidos não forem alcançados.

Vizeu e Calaça (2015) e Vizeu (2011) argumentam que para Burns, os líderes transacionais baseiam sua influência na manipulação dos recursos visando atender os interesses individuais dos liderados. Prosseguem afirmando que na liderança transacional a influência é garantida pela barganha, pelos favores, pelas benesses mútuas e pelas transações, seguindo uma lógica utilitarista de recompensa e punição. O líder transacional deve ser um grande articulador, um estrategista, alguém que usa do poder que lhe foi atribuído para garantir a obediência de seus liderados. Logo, na abordagem de liderança transacional, não existe uma preocupação com a coletividade e com os princípios morais determinados, por isso é um modelo que privilegia o auto interesse, seja do líder ou dos liderados, em um relacionamento de troca.

Os líderes transacionais, na maioria das vezes, serão eficientes e conseguem manter a produtividade organizacional. A liderança transacional está fortemente presente em

organizações formais e mais rígidas onde a expectativa gira em torno do cumprimento das metas que foram previamente estabelecidas (NETO et al, 2012).

A abordagem transacional recebeu diversas críticas ao seu funcionamento, sendo que a principal delas reside no fato de que se o liderado alcança uma meta que foi proposta pelo líder, ele não se sentirá mais incentivado a continuar realizando tarefas que estejam acima das expectativas acordadas, pois o acordo original do que ele esperava receber em troca pelo cumprimento já foi atendido (NETO et al, 2012), ou seja, no primeiro momento que o liderado receber a recompensa pelo seu esforço e realização da tarefa ou meta acordada, ele deixará de apresentar o mesmo bom desempenho que outrora demonstrava.

2.3.2 Abordagem transformacional

A abordagem da liderança transformacional foi criada pelo cientista político James MacGregor Burns em seu texto seminal de 1978, *Leadership*, como o contraponto à abordagem da liderança transacional que também foi cunhada pelo autor. Em seu texto, Burns, identifica os fundamentos desse modelo de liderança que é considerado um contraponto à ortodoxia presente no campo de Administração (VIZEU e CALAÇA, 2015). De acordo com Vizeu e Calaça (2015), para criar sua teoria de liderança transformacional, Burns foi influenciado pela sua participação na Segunda Grande Guerra, pela leitura de biografias de grandes líderes militares e políticos, pelo conturbado contexto das crises políticas das décadas de 1960 e 1970, como também pela sua participação ativa na política dos Estados Unidos da América, o que demonstra que o foco de Burns ao criar esse modelo não era o âmbito empresarial, mas sim o âmbito da administração pública.

De acordo com Vizeu (2011) e Vizeu e Calaça (2015), para criar a abordagem transformacional, Burns sustenta-se nas ideias de Maslow sobre a hierarquia de necessidades e de Kolberg sobre o desenvolvimento moral, ambos renomados psicólogos e professores da Universidade de Harvard.

Para Burns, a liderança deve ser encarada como um fenômeno dual, onde existe a retroalimentação do ato de liderar e o de seguir o líder. A teoria é fundamentada através da perspectiva de aproximação entre líder e liderados, com base no pressuposto de que o ato de liderar envolve a criação de novas lideranças levando em conta as pessoas ao redor, envolvendo-as não somente com as tarefas rotineiras e ordinárias, mas concedendo às mesmas, reconhecimento, perspectivas e ambientes propícios ao desenvolvimento da capacidade de tomada de decisões. Burns chama essa forma de liderança, de liderança transformacional, e que

incorpora o estilo de liderança adotado pelos grandes líderes estadistas que Burns se inspira para desenvolver sua teoria (VIZEU e CALAÇA, 2015).

De acordo com Vizeu e Calaça (2015), Burns destaca a importância da crise social como contexto para o surgimento de comportamentos transformacionais por parte das lideranças e/ou por parte do homem comum da nação. Para Burns a liderança transformacional ocorre “quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam-se uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade” (BURNS, 1978. In VIZEU e CALAÇA, 2015). Para a Liderança Transformacional, o conteúdo moral é central, sendo esse aspecto moral o mediador na relação entre líder e liderados, ou seja, é necessário que o envolvimento do líder e dos liderados seja feito em torno de um ideal comum, e não deve haver a polarização da relação entre ambos (VIZEU e CALAÇA, 2015).

Segundo Vizeu e Calaça (2015) na liderança transformacional a capacidade do líder de preconizar um ideal comum compartilhado pelo grupo é o elemento que garante a obediência dos liderados, ou seja, para essa abordagem o papel do líder é o de encorajar o interesse por esse ideal, pelo crescimento moral, pelos valores compartilhados, e não somente o interesse pessoal e individualista como na abordagem transacional. Na abordagem transformacional, a relação líder-liderado é mediada por uma causa comum, por desejos e anseios comuns a todos os envolvidos, por valores morais compartilhados e que são compreendidos por todos. O líder é o indivíduo responsável por reforçar esses valores no grupo, como também o responsável por fazer manifestar esses valores no grupo.

Os líderes transformacionais, para Bass e Avolio, conforme Neto et al (2012) possuem quatro características essenciais. A primeira corresponde a consideração individualizada, a atenção que o líder dispensa a cada um dos seus liderados de forma individual. Isso significa dizer, que para cada liderado, o líder transformacional dará um tratamento individual, para isso o líder deve conhecer bem os seus seguidores, conhecer suas forças e fraquezas, suas preferências, ouvir suas preocupações e ideias, reconhecer as diferenças existentes entre seus liderados. A segunda é o estímulo intelectual, onde o líder é capaz de mostrar razões e meios diferentes para que os liderados ponderem e com isso sejam capazes de mudarem a forma como pensam e encaram os problemas técnicos e humanos da organização, é por meio dessa característica do líder transformacional que seus liderados conseguem se autoconhecer, questionam suas crenças e valores para aumentar o nível de criatividade, e conseguem conviver com novos elementos. A terceira característica é a inspiração motivacional, que pode ser entendida como a capacidade do líder de criar uma visão e comunicá-la aos seus liderados, inspirando-os a encontrar novas possibilidades, ou seja, é indispensável ao líder

transformacional a habilidade de comunicação, pois é por meio dela que ele é capaz de gerar engajamento em sua equipe, em seus liderados. A quarta e última característica, é a empatia, é necessário que os líderes transformacionais demonstrem respeito para com todos e construam uma relação de confiança, eles devem ser considerados como modelos e referência por apresentarem comportamentos morais ou características pessoais a serem imitada (NETO et al, 2012). Neto et al (2012) argumenta, corroborando com essa percepção de que os líderes transformacionais são vistos como modelos a serem imitados por apresentarem um comportamento elevado, que:

Tais líderes são vistos frequentemente como tendo elevado conceito de moralidade, confiança, integridade, honestidade e finalidade. Demonstrem competência acima do comum, comemoram as realizações de seus seguidores e usam o poder para ganhos coletivos. (NETO et al, 2012)

Perante o desenvolvimento moral, o líder transformacional, leva os seus liderados a sobrepujar seus interesses individualistas e egocêntricos em prol dos valores coletivos do grupo do qual fazem parte. Para isso, eles lançam mão de competências interativas específicas, como a inspiração visionária, a comunicação e o empoderamento (VIZEU, 2011).

Para Robbins (2005, p. 285) os líderes transformacionais são aqueles que estão atentos às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de seus seguidores, que ajudam seus liderados a modificarem a forma como veem as coisas, que são hábeis a inspirar seus liderados a darem o máximo de si visando os objetivos comuns do grupo, utilizam símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples, conhece e trata cada liderado de maneira individual, aconselha e orienta.

A liderança transformacional é superior as demais abordagens, principalmente sobre a abordagem transacional. A liderança transformacional está correlacionada com índices baixos de rotatividade, maior produtividade e maior satisfação dos funcionários (ROBBINS, 2005, p. 286).

2.4 O Líder e as Competências

A seção a seguir tratará do conceito de competência, sua relação dentro do processo de liderança e elencar quais competências são definidas pela literatura em administração como necessárias para que um líder tenha.

2.4.1 O que é competência?

Após escrever sobre a definição de liderança, o processo de evolução da teoria ao longo dos anos, é importante também estabelecer quais as competências individuais que um líder deve possuir, não de forma inata, mas por meio do processo de treinamento e aprendizado contínuo. Onde primeiro se fará a apresentação e explicação do conceito do termo competência, para tal empreendimento, essa seção se baseia no trabalho de Zavadski (2018), após se fará a apresentação e explicação das competências necessárias que um líder deve possuir para guiar de forma coesa o processo de liderança.

Segundo Zavadski (2018), o conceito de competência se originou dentro da Administração de Empresas em específico na área de treinamento, e que há décadas se estabeleceu um debate sobre a temática entre os estudiosos de psicologia e pesquisadores. Ainda de acordo com Zavadski (2018), em sua origem, “as competências foram vinculadas ao mapeamento de algumas características individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes)”.

McClelland (1973) define competência e em seguida faz também a definição de aptidões, e com essa definição diferenciou os dois conceitos:

“A competência é uma característica inerente a um indivíduo que pode ser relacionada com desempenho superior para a realização de uma tarefa ou em dada situação”
[...] “que é um talento natural da pessoa, que pode ser melhorado com habilidades, e demonstraria um talento particular na prática, e de conhecimentos, que seria o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.”. (apud ZAVADSKI, 2018)

Continuando a análise dos estudos de Zavadski (2018), no processo de desenvolvimento do conceito de competência, aparecem duas distintas linhas de pensamento: a linha americana com seus autores que descrevem competência como um insumo e a linha francesa com seus autores que descrevem como resultado. Os autores americanos que tiveram seus trabalhos desenvolvidos entre 1970 e 1980, definem “competência como conjunto de qualificações que possibilita um indivíduo a desempenhar uma performance elevada em certo trabalho ou situação” (FISCHER et al, 2009 apud ZAVADSKI, 2018). Já durante os anos de 1980 e 1990, foi a vez dos autores franceses definirem competência como estando

[...] associada às realizações das pessoas, àquilo que elas produzem e/ou entregam. A partir deste ponto de vista, só existe competência quando há ação, ou seja, quando se mobiliza o conhecimento em diferentes contextos. (ZAVADSKI, 2018).

No momento atual, busca-se entender a competência de forma a combinar as duas linhas de pensamento, ou seja, competência como sendo “a entrega e as características da pessoa que podem auxiliá-la a entregar com maior facilidade.” (FISCHER et al, 2009 apud ZAVADSKI, 2018).

Zavadski (2018) cita MClagan (1997), trazendo que o termo competência, dentro do contexto organizacional, está ganhando novos significados, alguns que destacam as características da pessoa: conhecimentos, habilidades e atitudes, e outros que destacam a tarefa e o resultado.

Já para Zarifan (1994), a competência é muito mais que mera qualificação. Para o autor, competência é quando o sujeito consegue transcender o que lhe é pedido e passa a agir de forma madura e responsável, como ressalta o trecho a seguir [...]

o conceito de competência vai além do conceito de qualificação: trata-se da capacidade do indivíduo em tomar iniciativas, ir além das atividades solicitadas, ter capacidade de compreender e dominar situações novas no ambiente de trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. (ZARIFIAN 1994, p. 11. In ZAVADSKI, 2018)

Concluindo essa seção, é relevante ressaltar que precisamos ter em mente que a competência é fundamental na estratégia de negócios das organizações, como veremos em:

[...] a competência é fator fundamental na estratégia de negócios, pois as organizações sentem que é necessário almejar o desempenho num sentido mais abrangente e não somente como um indicador econômico e financeiro. Cada vez mais o mundo globalizado tem cobrado dos profissionais, em especial aos líderes das organizações, ajustes e desenvolvimento de competências até então não cobradas. Esses profissionais sofrem com as exigências e a rápida velocidade em que as mudanças ocorrem, tendo que manter a competitividade no mercado de trabalho global. (MOURA et al (2009, p. 77-78, apud ZAVADSKI, 2018).

Logo, devido ao líder estar inserido no contexto organizacional, que por sua vez está inserido no contexto das rápidas mudanças causadas pela globalização, é requerido dos líderes que eles demonstrem as mais variadas competências para se manterem competitivos dentro do mercado de trabalho, ou seja, se o líder quer continuar dentro do processo de liderança é indispensável que a desenvolva e apresente certas competências que até pouco tempo não eram cobradas. E quais são essas competências que o líder deve possuir? É o que procura tratar a próxima seção deste trabalho.

2.4.2 As competências de um líder

Conforme afirma Drucker (2008):

[...] a base de uma liderança eficaz passa por refletir sobre a missão da organização, cabendo ao líder definir alguns objetivos, a forma de os alcançar e estabelecer as prioridades. O líder deve ser detentor de uma capacidade de decisão e tem de encarar a liderança como um sinónimo de responsabilidade e não de estatuto ou privilégio. Além disto, o líder deve transparecer convicção naquilo que diz e naquilo que faz, demonstrando assim, perante os seus seguidores, confiança. (DRUCKER, 2008. In Borges e Mendes 2014).

Com base na citação de Drucker, é possível afirmar que o líder, devido ao seu papel dentro das organizações, deve possuir de forma imprescindível certas competências para gerir o processo de liderança com eficiência, e essa liderança eficiente reflete sobre a missão da organização.

Segundo Borges e Mendes (2014), existem competências que têm maior valor e importância para a eficácia da liderança, e que podem ser classificadas em três tipos: Técnicas, Interpessoais e Cognitivas.

No quadro abaixo, retirado de Borges e Mendes (2014), explica-se cada um dos três tipos de competências:

QUADRO 1- TIPOS DE COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA UM LÍDER

Tipo de Competência	Caracterização	Pertinência das Competências
Técnicas	Caracterizam-se pelo conhecimento de como executar as tarefas inerentes ao serviço e pela capacidade de utilizar e manusear equipamentos para a realização das tarefas.	<p>Permitem conhecer as técnicas e equipamentos que os subordinados utilizam para a realização das tarefas;</p> <p>Auxiliam na organização e planeamento do trabalho e dirigem aqueles que têm funções específicas;</p> <p>Permitem orientar os subordinados, bem como avaliar o seu desempenho, identificando os seus pontos fortes e fracos para futuramente melhorar.</p>
Interpessoais	Caracterizam-se pela capacidade de compreender o comportamento individual e do grupo, bem como identificar atitudes e condutas estranhas ao serviço, e ainda pela	<p>Permitem estabelecer relações de empatia, quer com os superiores, quer com os seus subordinados e pessoas alheias à organização (cidadão), de modo a identificar as necessidades dos “clientes” para agir, dentro do possível, em consonância com as mesmas; São</p>

	capacidade de escutar e comunicar.	essenciais para escutar os subordinados, quer em termos pessoais, quer em termos profissionais; Relevam importância para a resolução de conflitos e para intervir com pessoas de diferentes culturas.
Cognitivas	Caracterizam-se pelas capacidades intelectuais que um líder deve possuir.	Permitem identificar e analisar os diferentes problemas e as diferentes situações que vão surgindo, que, por conseguinte, permitem antecipar respostas aos mesmos ou apresentar soluções; permitem compreender o funcionamento da organização e auxiliar na tomada de decisão em ambientes onde permanece alguma incerteza e escassez de informação.

Fonte: Retirado de Borges e Mendes (2014). Adaptado de Cunha et al (2004, p. 280) apud Borges e Mendes (2014).

Conforme explica Bilhim (2004, p. 81, apud BORGES E MENDES, 2014), a competência não é somente um potencial de uma pessoa, uma lista com habilidades e capacidades, mas é também “um processo que conduz a um desempenho”. No quadro abaixo, retirado de Borges e Mendes (2014) e que adapta os conceitos de Rego e Cunha (2007) e Rouco (2012), exemplifica-se as principais competências que um líder deve possuir, ressaltando que o quadro não esgota essas competências, mas somente elenca as principais, que auxiliam no processo de liderança com rumo ao sucesso do serviço prestado e que possibilitam alcançar os objetivos da organização.

QUADRO 2- AS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Competências de Liderança
Desenvolve estratégias
Interessa-se pelo futuro (longo-prazo)
Cultiva a partilha de valores
Pauta-se pelo desenvolvimento dos subordinados
Institui os limites mínimos
Baseia-se no poder pessoal (exemplo)
Aproxima-se da postura de um <i>coaching</i>
Utiliza a empatia na relação com os outros, sabe escutar

Focaliza-se nas relações humanas
Sente a necessidade de inovar, adoptar novas abordagens e são originais
Sabe o que é necessário fazer
Opera na mudança
Aumenta a discricionarieidade e a liberdade de ação dos subordinados
Motiva e inspira os subordinados

Fonte: Retirado de Borges e Mendes (2014). Adaptado de Cunha et al. (2004, p. 270); Rego e Cunha (2007, p. 176) e Rouco (2012, p. 41) apud Borges e Mendes (2014).

2.5 Liderança e Gerenciamento: o líder e o gerente

Antes de prosseguirmos para o capítulo sobre a fundamentação metodológica do presente trabalho, faz-se, contudo, necessário elaborar uma diferenciação entre a Liderança e o Gerenciamento, bem como, exemplificar a diferença existente na figura do líder e na figura do gerente, dois importantes atores do sistema organizacional. Pois há, no meio acadêmico e corporativo, uma certa confusão quanto as nomenclaturas já citadas. Para tal, primeiro faz-se a diferenciação dos termos liderança e gerenciamento, e segue-se exemplificando o papel do líder e o do gerente.

O termo gerência é geralmente adotado como sinônimo de administração, ou de quem faz administração, seja dentro das empresas ou nas demais organizações (CHIAVENATO 1985, p. 269). O termo ‘gerenciar’ deriva da palavra italiana “maneggio” que significa treinar um cavalo (SOUZA NETO e CALVOSA, 2012) o que já denota a essência do gerenciamento como o ato de administrar, gerir. Segundo o Dicionário Online Michaellis, gerenciar significa “administrar qualquer negócio na função de gerente; gerir; exercer as funções de gerente.” Já o termo liderança, foi muito bem explicado no início desse capítulo de fundamentação teórica, porém relembremos a definição de Robbins (2005, p. 269) que enfatiza liderança como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”.

De acordo com Souza Neto e Calvosa (2012) a liderança e o gerenciamento são diferentes, pois diferem em sua motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir, por isso precisa-se ter em mente que a figura do líder e do gerente, por mais que ambas sejam imprescindíveis para a organização, vão divergir quanto ao seu papel e atuação dentro dela.

Souza Neto e Calvosa (2012) citam Covey (2003) para exemplificar que “liderança não é o mesmo que gerenciamento. Gerenciamento é uma visão dos métodos, o melhor modo de se conseguir determinadas coisas. Liderança lida com objetivos e metas concentrando-se em conseguir coisas desejadas, e deve vir primeiro que o gerenciamento.” Entende-se, por meio

dessa afirmação, que liderança e gerenciamento estão intimamente relacionados, sendo a liderança a responsável por sedimentar o caminho para que o gerenciamento ocorra dentro das organizações.

Para Chiavenato (2004) gerentes e líderes vão diferenciar entre si quanto ao foco de suas ações, pois:

enquanto os gerentes têm foco em sistemas, processos e tecnologia, procurando dirigir os trabalhadores, os líderes estão orientados para as pessoas, contexto e cultura, procurando servir os colaboradores da organização.” (apud SOUZA NETO e CALVOSA, 2012)

A figura do gerente vai ter as regras, normas e procedimentos como seu apoio dentro da organização, enquanto o líder tem as suas capacitações, habilidades e pessoas que trabalham sobre sua liderança como seu apoio (ARRUDA et al, 2010). Para Chiavenato (1985, p. 279) os líderes devem estar presentes em todos os níveis da organização e também nos grupos informais de trabalho, e não apenas no nível institucional, porque a liderança pode ocorrer sem que haja um alto cargo dentro da instituição, o que não acontece com o gerenciamento, pois esse depende de um cargo para que aconteça.

Apesar das diferenças encontradas entre liderança e gerenciamento, devemos ter em mente que ambas são funções de grande importância para as organizações (ARRUDA et al, 2010) e que para o sucesso organizacional não podemos escolher uma em detrimento da outra, mas o ideal é termos tanto "líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões" como também precisamos de "executivos (gerentes) para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia." Robbins (2005, p. 259).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho será a de Análise Fílmica, também denominada Análise de Filmes, baseada em Penafria (2009), Vanoye e Goliot-Lété (2002) e Rabelo et al (2019), com foco qualitativo. E ela tem como objetivo analisar de que forma a teoria de liderança transformacional se mostra presente no filme *Invictus* (Eastwood, 2009), bem como a presença do líder transformacional na figura da personagem de Nelson Mandela, a partir dos conceitos apresentados na seção 2 e suas subseções.

A análise quantitativa vai depender de diversos fatores, como por exemplo a natureza dos dados coletados, o tamanho da amostra, as ferramentas de pesquisa e os pressupostos teóricos que orientaram a análise (GIL, 2002). A análise qualitativa tem como preocupação o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, sendo esta sua fonte principal de dados, nela o pesquisador é tido como um instrumento de suma importância para nortear a pesquisa. Esse modelo de pesquisa é descritivo tanto na obtenção de dados quanto na transmissão dos resultados, visando o entendimento integral do fenômeno que é estudado, entende-se que todos os dados da realidade são significativos e devem ser examinados, o meio e quem nele está inserido têm que ser observados na totalidade, não devem ser reduzidos a variáveis, porém olhados como um todo (GODOY, 1995).

3.1- O que é a análise fílmica?

A análise fílmica não é uma atividade recente, mas nasceu no mesmo momento que o cinema ganhou vida (PENAFRIA, 2009). E ela não possui um fim em si mesma, mas é uma prática que surge de um pedido, o qual se reside num contexto (institucional). Entretanto, esse contexto é variável, e por conta disso, é natural que as demandas que requeiram à análise fílmica, também sejam variáveis (VANOYE e GOLIOT-LÉTÉ, 2002, p. 9).

Para Vanoye e Goliot-Lété (2002, p. 14) a análise fílmica possui dois significados: a ação de analisar propriamente dita; e ainda pode significar o produto dessa atividade, ou seja, mas com possíveis exceções, pode resultar no texto em si. Os autores afirmam: “A análise de filme geralmente dá lugar a uma produção escrita, mas pode também conduzir a uma produção audiovisual ou mista” (VANOYE e GOLIOT-LÉTÉ, 2002, p. 9).

A análise fílmica é sinônimo de decomposição do filme analisado (PENAFRIA, 2009). Corroboram com essa perspectiva, Vanoye e Goliot-Lété (2002, p. 15), ao afirmarem que analisar um filme é:

despedaçar, descosturar, desunir, extrair, separar, destacar e denominar materiais que não se percebem isoladamente “a olho nu”, pois se é tomado pela totalidade. Parte-se, portanto, do texto fílmico para ‘desconstruí-lo’ e obter um conjunto de elementos distintos do próprio filme. (VANOYE e GOLIOT-LÉTÉ, 2002, p. 15)

À essa primeira fase da análise de filmes denomina-se *descrição*. Já a segunda fase compreende o processo de estabelecimento de elos entre os elementos isolados, percebendo a articulação existente entre esses elementos decompostos, compreendendo como eles se unem para fazer surgir um todo significativo, a essa fase denominamos de *interpretação*. Para tal empreendimento, é necessário que o analista respeite um princípio fundamental de legitimação da análise: a fim de evitar de cair no erro de criar um outro filme, é necessário que na reconstrução (interpretação), volte-se ao filme considerando a correlação entre os elementos encontrados (VANOYE e GOLIOT-LÉTÉ, 2002, p. 15; PENAFRIA, 2009). Deve-se entender que o filme é, portanto, o ponto de partida (para a decomposição) e também o ponto de chegada (para a interpretação) da análise fílmica (VANOYE e GOLIOT-LÉTÉ, 2002, p. 15).

Sendo o conceito de interpretação importante para a conclusão de uma análise fílmica, é válido ressaltar o termo “interpretação” segundo Eni Orlandi (1999), teórica selecionada para embasar este conceito para este trabalho, uma vez que sua conceituação corrobora com a análise que se pretende. Segundo Orlandi (1999, p. 26-27)), a interpretação, chamada pela autora de “gestos de interpretação”, são atos do domínio simbólico que intervém no real do sentido, e tem limites e mecanismos como parte do processo de significação. A interpretação, segundo a autora, se manifesta por gestos que constituem um dispositivo proposto pelo analista e que, portanto, ele deve ser capaz de compreender. O gesto de interpretar leva em consideração um contexto imediato, ao qual o analista está preso ao se propor interpretar qualquer objeto. Para Orlandi, “a questão que desencadeia a análise” proposta é a parte da interpretação que prende e responsabiliza o analista por sua análise. A autora ainda ressalta que:

Cada material de análise exige que seu analista, de acordo com a questão que formula, mobilize conceitos que outro analista não mobilizaria, face às suas (outras) questões. Uma análise não é igual à outra porque mobiliza conceitos diferentes e isso tem resultados cruciais na descrição dos materiais. Um mesmo analista, aliás, formulando uma questão diferente, também poderia mobilizar conceitos diferentes, fazendo distintos recortes conceituais. (ORLANDI, 1999, p. 27)

Com base em todo o exposto, pode-se afirmar, em resumo, que a análise fílmica é a descrição e a interpretação de um filme que está sob a análise do pesquisador, com o objetivo de explicar o seu funcionamento e oferecer-lhe uma interpretação.

3.1.1 Como analisar?

Analisar um filme, num primeiro momento, parece ser uma atividade banal, a qual qualquer pessoa consegue realizar, mesmo sem ver-se obrigado a seguir uma determinada metodologia (PENAFRIA, 2009). Porém, a análise fílmica é uma metodologia que tende a ser interminável e composta de várias dimensões, que são provenientes de uma conexão marcada e marcante entre objeto e sujeito, exterior e interior, subjetividade e objetividade, que nos leva a conclusão de que analisar um filme não somente é, mas deve ser encarada como uma metodologia complexa, e que necessita dessa complexidade para fazer jus à sua essência (RABELO et al, 2019).

Segundo Penafria (2009) e Rabelo et al (2019), não existe uma metodologia universalmente aceita para se proceder à análise de filmes, mas, na verdade, existem tipologias de análise que nos permitem compreender os elementos da obra. Porém, analisar um filme implica em trabalhar com descrições e interpretações, o que já foi explicitado na seção anterior. Portanto, para se analisar um filme, é necessário a capacidade “de se construir lógicas de raciocínio que extraiam da coleta não apenas informações, mas caminhos de descoberta.” (RABELO et al, 2019).

Ao analisar um filme é de suma importância que se faça um recorte visando demarcar o que se busca e o que se espera como resultado (RABELO et al, 2019). Penafria (2009) corrobora com essa necessidade de delimitação, ao afirmar que:

A análise de filmes deverá ser realizada tendo em conta objetivos estabelecidos a priori e que se trata de uma actividades que exige uma observação rigorosa, atenta e detalhada a, pelo menos, alguns planos de um determinado filme. (Penafria, 2009)¹

De acordo com Vanoye e Goliot-Lété (2002, p. 12) “analisar um filme não é mais vê-lo, é revê-lo e, mais ainda, é examiná-lo tecnicamente”. Analisar uma obra cinematográfica não é construir um novo filme, mas é necessário voltar-se à obra examinada, visando estabelecer uma conexão entre os elementos encontrados. E para tal tarefa, torna-se fundamental vencer os ‘obstáculos de ordem material’, objetivando estabelecer melhor os dispositivos de observação (RABELO et al, 2019), uma vez que, o texto fílmico não é citável, pois enquanto a análise literária pode explicar o escrito pelo escrito, a análise fílmica, por sua vez, somente pode transcodificar o que pertence ao visual do fílmico, do sonoro e do audiovisual (VANOYE e GOLIOT-LÉTÉ, 2002, p. 10).

¹ O autor manteve a grafia original do texto, que está em português europeu.

Para além dos obstáculos de ordem material, há também que se lidar com os obstáculos de ordem psicológica, uma vez que analisar um filme implica em lidar com as significações da obra, de sorte que, para Vanoye e Goliot-Lété (2002, p. 12) “a descrição e análise procedem de um processo de compreensão, de (re)constituição de um outro objeto, o filme acabado passado pelo crivo da análise, da interpretação”. Os autores, igualmente, argumentam que o primeiro contato que se tem com o filme gera no analista uma gama de impressões, emoções e intuições, porém que se deve ter cuidado com essas primeiras impressões, pois não é possível empreender uma análise fílmica com elas, e isso configura um obstáculo de ordem psicológica.

O primeiro contato com um filme, a primeira visão, traz toda uma profusão de impressões, emoções e até de intuições, se já nos colocamos em uma atitude “analisante”. Ora, não se quer dizer que a análise deve suprimir esses primeiros aportes, que correm o risco de, a seguir, tornarem-se preciosos [...], porém “não é possível conduzir, elaborar, uma análise de filme apenas com base nas primeiras impressões.” (VANOYE e GOLIOT-LÉTÉ, 2002, p. 13).

Ao adotar a análise fílmica como metodologia, alguns percalços podem ser enfrentados por aquele que realiza o trabalho, Vanoye e Goliot-Lété (2002, p. 16-17) sinalizam o risco de o analista acreditar que está interpretando o filme, quando apenas o descreve; outro risco é quando o analista interpreta o filme antes mesmo de o ter descrito, fazendo uma paráfrase da obra; e por fim, quando o analista acredita nada ter a proferir sobre o filme, ou fica amedrontado com a ideia de ter que emitir uma hipótese sobre o filme. Sobre esse último percalço, Rabelo et al (2019) comenta que “é preciso que o(a) pesquisador(a) não tenha medo de se posicionar, enquanto sujeito pensante, sobre o filme que analisa. É preciso que ele(a) tenha algo a dizer sobre aquilo que estuda.”

Penafria (2009) elenca tipos de análises que podem ser adotadas para trabalhar a análise fílmica: a análise textual – esse modelo considera o filme como um texto e tem como objetivo decompor um filme dando conta da sua estrutura; a análise de conteúdo – considera a obra como um relato e foca apenas no tema do filme; a análise poética – entende o filme como uma programação de efeitos; análise de imagem e som – essa análise entende o filme como um meio de expressão.

3.1.2 A Análise Fílmica em Administração

Esta seção dedica-se a apresentar outras experiências de aplicação da análise fílmica em pesquisas na área da Administração e pretende demonstrar que essa é uma metodologia largamente utilizada na área e que há algumas justificativas para o uso de tal meio na academia de administração.

Por exemplo, em Davel, Vergara e Ghadiri (2007), é apresentada uma proposta do trabalho de ensino da Administração através da arte, propondo o uso de diversas linguagens artísticas, dentre elas o cinema, e apresenta resultados positivos no que tange à transformação das perspectivas de alunos para a construção de pessoas mais humanas e responsáveis, assim como a transformação da relação pedagógica em administração por meio da arte em suas diferentes manifestações.

Mendonça e Guimarães (2008) argumentam que filmes são usados no ensino de comportamento organizacional e metodologia de pesquisa. Pois eles são poderosos meios de ilustrar tópicos e conceitos na área da administração, como também funcionam bem para expor aplicações de teorias da área de comportamento organizacional. Ademais, filmes podem ser utilizados para possibilitar a discussão sobre abordagens, procedimentos e técnicas de pesquisa. Conforme os autores, os filmes podem ter muitas funções de ensino, como: filmes como casos, como exercícios experenciais, como metáforas, como sátiras, como simbolismo, como significados, como experiência e como tempo, porém no ensino de graduação em administração, o uso de filmes como estudo de caso proporciona uma dimensão maior de riqueza do que o disponibilizado pelos tradicionais casos impressos.

Pode-se destacar algumas vantagens ao se utilizar de filmes como ferramenta metodológica e didática: eles atraem a atenção dos alunos; mostram de forma mais real como se faz determinada tarefa; tem forte poder de persuasão, induzem o sujeito à ação; exercem impacto emocional; permitem a reflexão sobre questões éticas na formação de um profissional (MENDONÇA e GUIMARÃES, 2008).

Em consonância com essa perspectiva, Freitas e Leite (2014), afirmam que a relação entre cinema e áreas do conhecimento humano estabelece objeto de reflexão para muitos teóricos, desde o nascimento do cinema em 1895. Ainda afirmam que a metodologia de análise fílmica é uma estratégia onde o observador não se inclina para influenciar o fenômeno observado e que é menos tendenciosa e mais apurada, e por isso seu uso é de grande valia em administração, conforme mostra o trecho a seguir:

O uso de filmes no campo da administração torna-se possível e válido, visando à minimização das inferências pessoais de quem utiliza a linguagem fílmica como ferramenta, o que justifica, na prática, sua aplicação” (FREITAS e LEITE, 2014).

A partir dos argumentos anteriormente citados, é possível visualizar o uso da análise fílmica no campo de administração, como também os benefícios dessa metodologia aliada à administração, principalmente na área de comportamento organizacional, do qual o estudo de liderança faz parte, por conta de a metodologia propiciar caminhos para ilustração de conceitos e tópicos, por ser menos tendenciosa e mais apurada visto que o observador tende a não influenciar o que é observado.

4- DESENVOLVIMENTO

4.1 O filme

O filme analisado, *Invictus* (Eastwood, 2009), tem duração total de 133 minutos, está disponível em streaming do HBO Max e também em DVD, sendo classificado dentro do gênero de drama biográfico esportivo. O filme conta a inspiradora história de Nelson Mandela (Morgan Freeman), recém-eleito presidente da República da África do Sul em 1994, assumindo uma nação dividida economicamente e segregada racialmente devido as extensas consequências do Apartheid². O presidente Mandela acredita ser capaz de mudar os rumos de sua nação e unir seu povo por meio do esporte e, para isso, ele apoia o desiludido time nacional da África do Sul, os Springboks, e une forças com o capitão do time, François Pienaar (Matt Damon), para que juntos levem o time a se consagrar campeão da Copa Mundial de Rúgbi de 1995.

FIGURA 1: CAPA E CONTRACAPA DO DVD "INVICTUS"



Fonte: Retirado do site: Stoodi.com

² sistema de segregação racial [...] que demarcava as condições espaciais e sociais do ser humano mediante a cor da pele. Durante mais de três décadas milhares de sul-africanos negros e mestiços foram obrigados a viver em condições subumanas, impostas por uma minoria branca de 13% da população. (CUNHA, 2012)

4.1.1 A Escolha do filme

Os critérios para a escolha do filme adotado para este trabalho de conclusão de curso estão relacionados a fatores tais como: o uso do filme para exemplificar e entender a teoria de liderança transformacional; o fato de que o filme se baseia em fatos reais; o caráter pedagógico da utilização de filmes na área de administração, a facilidade que o filme apresenta conceitos da área de comportamento organizacional, em especial os temas de liderança trabalhados na seção 2 e suas subseções.

4.1.2 Como foi feita a análise do filme?

Em um primeiro momento, o filme foi assistido 5 vezes, totalizando 665 minutos assistidos sendo a primeira vez de forma passiva, somente para situar-se no contexto da história apresentada na obra cinematográfica.

Em seguida, analisou-se o comportamento do personagem principal, Nelson Mandela, tendo como base o referencial teórico ao qual o trabalho se propõe relacionar ao filme. E por fim, algumas cenas foram escolhidas, para ilustrar melhor tanto a análise realizada quanto a teoria descrita no referencial teórico.

4.2 A análise fílmica

Visando o que sugere Rabelo et al (2019) e Penafria (2009), é relevante uma descrição do objeto de análise, antes de qualquer proposta de decomposição do filme. Sendo assim, faz parte dessa análise uma apresentação inicial do filme *Invictus* (EASTWOOD, 2009), que aborda a história de Nelson Mandela (Morgan Freeman) quando ele, recém-eleito, assumiu a presidência da nação da África do Sul, em 1994, após o fim do período do Apartheid, o que possibilitou a população negra obter o direito de votar e elegê-lo de forma democrática. Porém, mesmo Mandela assumindo o governo, ainda persistia, no país, fortes reflexos do período do Apartheid, como o preconceito, a segregação racial e as desigualdades sociais. Por conta desse cenário de discriminação racial contra a população negra, medo e desconfiança por parte da população branca em relação ao novo presidente, e também a alta taxa de violência, desemprego e uma economia fraca, havia, entre a população sul-africana, uma divisão social severa que necessitava urgentemente de uma solução. Esse cenário pessimista é confirmado na fala de um jornalista que afirma:

Hoje marca o início de uma nova era na África do Sul, o presidente Mandela tomou posse em Pretória e enfrenta questões que vão desde a estagnação econômica e o desemprego até o aumento da criminalidade, tendo ao mesmo tempo que administrar as aspirações dos negros e o medo dos brancos. (EASTWOOD, 2009)

FIGURA 2: CAMPOS EM CONTRASTE, MOSTRANDO A SEGREGAÇÃO E A DISCRIMINAÇÃO SOFRIDA PELOS NEGROS SUL-AFRICANOS



Fonte: Retirado de *Invictus* (Eastwood, 2009).

FIGURA 3: CONFLITOS E VIOLÊNCIA ASSOLAM A ÁFRICA DO SUL



Fonte: Retirado de *Invictus* (Eastwood, 2009).

O segundo passo, como sinalizam os autores, é o de interpretar os fatos e personagens descritos, lançando mão de inferências possíveis a partir, não somente do filme, objeto de análise, mas também do conceito a partir do qual esse filme pode ser interpretado, ou seja, o conceito de *Liderança Transformacional*.

Inferimos então que, visando resolver esses problemas e gerar harmonia e paz entre a população da África do Sul, Nelson Mandela une esforços com François Pienaar, capitão da equipe sul-africana de rúgbi, os Springboks, utilizando-se da linguagem comum de coesão: o esporte. O presidente Mandela acreditava ser possível mudar a conjuntura do seu país se utilizando do fato de uma parcela considerável da população sul-africana amar o rúgbi e o país estar sediando a Copa do Mundo de Rúgbi de 1995. Ele visava unir a população de seu país em torno de um objetivo comum, vencer a Copa de Rúgbi sob o lema “Um time, uma nação”, mostrando, assim, para o seu povo e para o mundo a mensagem de reconciliação e da união de povos. Porém, o presidente encontrou grandes obstáculos para chegar ao alvo de unir seu povo, pois os Springboks eram vistos pela parcela negra da população como o time dos brancos, o time que simbolizava o Apartheid e todas as mazelas que, por meio desse regime segregador, assolaram os negros sul-africanos, ao mesmo tempo em que os brancos olhavam com desconfiança o novo governo e seu objetivo de levar o time à uma vitória, pois além de não confiarem em Mandela, os Springboks eram tidos como um time fraco.

FIGURA 4: A RIVALIDADE ENTRE OS SUL-AFRICANOS NEGROS E BRANCOS



Fonte: Retirado do filme *Invictus* (EASTWOOD, 2009)

Percebe-se, assim, que para atingir seu objetivo, Nelson Mandela adota, segundo a perspectiva do filme, a postura de um líder transformacional, que é aquele perfil de liderança, segundo Burns (1978), que surge a partir do contexto de crise social e busca a aproximação do líder com os seus liderados, conhecendo e reconhecendo seus liderados de forma pessoal. Isso é notório em diversos momentos do filme, uma vez que Mandela tenta estabelecer uma relação com os seus liderados, perguntando-os sobre suas famílias, sobre seus anseios, cumprimentando-os diariamente, elogiando-os. É possível notar essa postura em Mandela no seu primeiro dia como presidente, quando de madrugada sai para uma caminhada e é acompanhado por dois de seus seguranças e busca uma aproximação cumprimentando-os e perguntando sobre suas famílias, por exemplo.

FIGURA 5: MANDELA BUSCA PROXIMIDADE COM SEUS SEGURANÇAS



Fonte: Retirado do filme *Invictus* (EASTWOOD, 2009).

Muito mais que unificar a nação, Mandela buscava que seu povo enxergasse a necessidade de união, a começar pelos seus liderados, e para isso ele convoca uma reunião, em seu primeiro dia como presidente, com os funcionários brancos que trabalhavam no governo de seu antecessor, pois estes estavam abandonando seus cargos com medo de que o novo presidente os demitisse ou criasse algum empecilho por conta de algum remorso do passado. No entanto, Mandela afirma para eles que:

Eu não pude deixar de notar as salas vazias quando cheguei agora a pouco além das caixas de papelão. É claro que se quiserem partir é o seu direito e se vocês sentirem no coração que não podem trabalhar com o novo governo então é melhor partirem agora mesmo. Mas se estão indo embora porque tem medo que seu idioma, a cor de sua pele ou sua lealdade ao meu antecessor os desqualifica para trabalharem conosco, eu vim aqui para dizer para não sentirem medo. O passado ficou para trás. Nós olhamos para o futuro agora. Precisamos de vocês, precisamos de sua ajuda. Se vocês

quiserem ficar estarão prestando ao seu país um grande serviço. Tudo o que eu peço é que façam o melhor trabalho que puderem e de boa vontade eu prometo fazer o mesmo. Se conseguirmos isso, nosso país será um belo exemplo para o mundo. (INVICTUS, 2009).

FIGURA 6: SERVIDORES BRANCOS DEIXAM SEUS CARGOS COM RECEIO DO NOVO PRESIDENTE



Fonte: Retirado de Invictus (Eastwood, 2009).

FIGURA 7: MANDELA CONVOCA REUNIÃO COM FUNCIONÁRIO BRANCO



Fonte: Retirado de Invictus (EASTWOOD, 2009).

E quando o presidente comissiona sua guarda pessoal, colocando seguranças negros e brancos para trabalharem juntos, ele afirma a um segurança que o questiona sobre essa escolha de colocar seguranças brancos, que tempos atrás perseguiram e prendiam os negros:

“Quando pessoas me veem em público, veem também a minha guarda. Vocês me representam diretamente. A nação multirracial começa aqui. A reconciliação começa aqui. O perdão começa aqui também.” (INVICTUS, 2009)

FIGURA 8: MANDELA COMISSONA SEGURANÇAS BRANCOS E NEGROS



Fonte: Retirado do filme *Invictus* (EASTWOOD, 2009)

Essa postura de Mandela revela que, para ele, como líder transformacional, a sua relação com seus liderados era mediada por uma causa comum, por desejos e anseios comuns e por valores morais compartilhados e compreendidos por todos, sendo o líder o responsável por reforçar esses valores em seus liderados e também o responsável por manifestar esses valores em seus liderados, como afirma Vizeu e Calaça (2015).

Robbins (2005, p. 285) afirma que os líderes transformacionais utilizam símbolos para focar os esforços, e pode-se notar isso na obra analisada, pois, em seu primeiro compromisso oficial como presidente, Mandela comparece em um jogo dos Springboks contra a Inglaterra, onde é possível notar torcedores, dentro do estádio, portando bandeiras do Apartheid e enquanto entra em campo para cumprimentar os jogadores é vaiado, mas não se deixa abalar e vai até a arquibancada agradecer os torcedores que portavam a bandeira da África do Sul. Já na arquibancada, Nelson Mandela é informado por um de seus assessores sobre a ideia do Conselho Nacional dos Esportes em extinguir tudo referente aos Springboks. E no dia seguinte, participa da reunião do Conselho Nacional dos Esportes que era gerida por negros e que tensionava mudar as cores, emblemas e hino dos Springboks, pois, para eles, o time representava o Apartheid. Todavia, o presidente se opõe a esse plano, uma vez que o time significava muito para a população branca e tal ação causaria mais divisão e ódio. Sobre essa proposta, ele afirma que:

Nossos inimigos não são mais os africâneres³. Eles são nossos compatriotas sul-africanos, nossos parceiros na democracia. E eles veneram o rúgbi dos Springboks, se nós tirarmos isso deles, nós os perderemos. Provaremos que somos o que temiam que

³ Segundo o dicionário Michaelis, africânere, afrincânder, ou ainda afrikaner é o indivíduo sul-africano descendente dos primeiros colonizadores holandeses que possuem como língua o idioma africânder. De acordo com o site Unrepresented nations & peoples organization (Organização de nações e povos não representados, em tradução livre) argumenta que os africâneres são descendentes de colonos europeus advindos da Alemanha, da França, Grã-Bretanha, e principalmente da Holanda que se radicaram na África do Sul a partir do século XVII

fossemos. Temos que ser melhores que isso. Temos que surpreendê-los com compaixão, com controle e com generosidade [...]. Esse não é o tempo de exercermos vingança mesquinha. Esse é o tempo de erguermos nossa nação [...]. Se tirarmos o que eles valorizam, os Springboks, o hino nacional, só reforçamos o círculo do medo entre nós. Farei o possível para acabar com esse círculo ou ele nos destruirá. Vocês me elegeram seu líder, deixe-me liderá-los. (INVICTUS, 2009)

FIGURA 9: MANDELA VAI À REUNIÃO DO CONSELHO NACIONAL DE ESPORTES



Fonte: Retirado de *Invictus* (Eastwood, 2009).

A partir desse momento, o presidente Mandela decide utilizar o esporte, a copa e os Springboks como símbolos da desejada mudança social em seu país. Outra percepção possível a partir da fala e das ações de Mandela é a sua preocupação em tratar o outro com generosidade, com compaixão, com perdão, e não com ódio e vingança, e isso é mais uma característica presente no modelo transformacional, como afirma Neto et al (2012) quando diz que os líderes transformacionais têm como característica a empatia, o respeito para com todos e que buscam construir uma relação de confiança. O autor também argumenta que os líderes transformacionais são vistos como aqueles que têm um conceito elevado de moralidade, confiança, integridade, honestidade e finalidade.

Em uma próxima cena, o presidente Mandela convoca uma reunião com o capitão do time, François Pienaar, em seu gabinete, para uma conversa em que expõe seu plano de unificação da África do Sul por meio do rúgbi dos Springboks. Ao chegar ao Palácio Presidencial, Pienaar é recebido por um dos seguranças brancos do presidente, e pergunta a ele sobre como é Mandela, no que esse afirma: “Quando eu trabalhei para o ex-presidente eu tinha que ser invisível, já este presidente quando soube que eu gostava de caramelos ele me trouxe alguns de sua viagem à Inglaterra. Para ele ninguém é invisível.” (INVICTUS, 2009). Essa postura adotada por Mandela revela mais uma faceta do estilo de liderança transformacional, bem como as competências de liderança de focar nas relações humanas e utilizar a empatia na relação com os outros. Em sua conversa com Pienaar, o presidente pergunta-o sobre qual sua filosofia de liderança, sobre como ele inspira seu time a fazer o melhor, e este lhe responde que

busca liderar pelo exemplo, ao passo que Mandela concorda com a fala e afirma a Pienaar que: "Precisamos de inspiração! Porque para erguer a nossa nação nós todos temos que superar nossas próprias expectativas."

FIGURA 10: MANDELA SE REUNE COM PIENAAR E EXPÕE SEU PLANO



Fonte: Retirado de *Invictus* (Eastwood, 2009).

FIGURA 11: REPERCURSÃO POSITIVA NA MÍDIA



Fonte: Retirado de *Invictus* (Eastwood, 2009).

Outra característica presente na liderança transformacional adotada pelo personagem é, segundo Vizeu (2011), a preocupação do líder em levar seus liderados a sobrepujar seus interesses individualistas e egocêntricos em detrimento dos valores coletivos. Para tal, o protagonista pede ao capitão do time que leve os jogadores para treinar nas favelas e áreas pobres da África do Sul, visando fazer com que o time represente mais que um esporte ou uma parcela da população, mas que passe a representar um ideal a ser alcançado, para que represente a nação sul-africana, pois isso simbolizaria a mudança que estava ocorrendo naquela nação. Como também para que os jogadores conhecessem a dura e miserável realidade da parcela negra da população e assim não lutassem meramente pela vitória na Copa de Rúgbi, mas também pela

inclusão dos negros nessa conquista, junto com os brancos, representando a paz e a união entre os povos sul-africanos.

FIGURA 12: PANORAMA DE UMA FAVELA SUL AFRICANA



Fonte: Retirado de Invictus (Eastwood, 2009).

FIGURA 13: OS JOGADORES, A PEDIDO DO PRESIDENTE, PASSAM A TREINAR EM ÁREA CARENTE



Fonte: Retirado de Invictus (Eastwood, 2009).

Inicialmente, os jogadores têm resistência a aderir as ideias e planos do presidente, entretanto, com o tempo, eles mudam sua visão e passam a compreender as mudanças propostas por Mandela e mudam junto com elas. Isso vai em acordo com o que afirma Robbins (2005, p. 285) sobre o líder transformacional ajudar seus liderados a modificarem como veem as coisas ao seu redor.

FIGURA 14: A MUDANÇA DE COMPORTAMENTO DE UM GRUPO EM RELAÇÃO AO OUTRO



Fonte: Retirado do filme *Invictus* (EASTWOOD, 2009)

Mandela organiza os seus subordinados em torno de um objetivo comum, a unificação da nação sul-africana, por meio da vitória na Copa de Rúgbi. Ele leva a todos, brancos e negros, a desejarem a mudança por ele idealizada, essa característica revela, mais uma vez, traços da liderança transformacional, pois, de acordo com Vizeu e Calaça (2005), o aspecto moral é central no modelo transformacional, porque ele vai mediar a relação líder-liderado, devendo essa relação ser feita em torno de um ideal comum que, no caso do filme, é a busca pela unificação e coesão da África do Sul.

Em uma cena específica, Mandela está em seu carro com sua secretária, e ele tem em mãos um jornal que estampa os rostos e nomes dos jogadores do time, e o presidente pede para sua secretária tampar os nomes dos jogadores, mas deixando amostra seus rostos, e ele começa a falar o nome de cada um dos jogadores, revelando que ele se preocupou em conhecer e saber quem são cada um dos que jogam pelo time sul-africano, estudando a fundo cada um deles. Essa característica é enfatizada por Neto et al (2012) ao citarem a visão de Bass e Avolio que argumentam que a liderança transformacional possui quatro características essenciais, sendo a primeira a consideração individualizada que o líder dispensa a cada um dos seus liderados, e para isso o líder deve conhecer muito bem os seus liderados, conhecer suas forças e fraquezas, suas preferências, ouvir suas preocupações e ideias, reconhecer as diferenças que existem entre seus seguidores.

FIGURA 15: MANDELA ESTUDA OS JOGADORES



Fonte: Retirado de *Invictus* (EASTWOOD, 2009).

O presidente é convidado, em uma outra passagem do filme, para um programa sobre esportes, onde o apresentador lhe questiona sobre o fato de que, quando este estava na prisão, torcia contra os Springboks, ao passo que Mandela afirma que é verdade e não esconde que no passado torcia para qualquer time exceto para o time sul-africano. Mas que agora torce para os Springboks e diz então: “Agora eu torço cem por cento para os nossos rapazes, porque afinal, se eu não posso mudar junto com as circunstâncias, como posso esperar isso dos outros?” (EASTWOOD, 2009). Essa postura revela a competência de liderança defendida por Borges e Mendes (2014), que é saber operar na mudança.

FIGURA 16: MANDELA É CONVIDADO PARA UM PROGRAMA SOBRE ESPORTES



Fonte: Retirado de *Invictus* (EASTWOOD, 2009).

Enquanto a narrativa já caminha para o final, um dia antes do primeiro jogo dos Springboks, Mandela vai visitar os jogadores para desejar boa sorte a cada um de forma individual. Quando Pienaar vai apresentá-lo aos jogadores, Mandela afirma que sabe quem eles são e ao apertar as

mãos de cada jogador, o presidente, chama-os pelos seus nomes, o que gera espanto no time, pois não esperavam que Nelson Mandela saberia o nome de cada um deles, e recebe deles um boné do time como presente, o qual, mais tarde, usará na grande final. Essa atitude de Mandela revela o cuidado que ele dispensava a cada um dos seus liderados.

É possível notar também que Pienaar, capitão do time, passa a acolher os ideais de Mandela e também assume a postura de liderança transformacional, o que corrobora com a afirmação de Vizeu e Calaça (2015), que diz que o ato de liderar envolve a criação de novas lideranças, considerando as pessoas ao redor, não envolvendo-as somente nas tarefas rotineiras, porém concedendo-as reconhecimento, perspectivas e ambiente propício ao desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão.

FIGURA 17: MANDELA VAI PESSOALMENTE DESEJAR BOA SORTE AOS JOGADORES



Fonte: Retirado de *Invictus* (Eastwood, 2009).

Conforme o time vai obtendo vitórias e vai se classificando para as próximas etapas da Copa, é possível notar que a torcida pelos Springboks começa a aumentar e a população negra, que antes odiava o time, passa a nutrir um carinho e o enxergar como da nação sul-africana, o time deles também, e não mais somente dos brancos. E com essa receptividade positiva, o time continua vencendo até chegar na final. E enfim, cenas do dia da grande final da Copa de Rúgbi entre os Springboks da África do Sul e os All Blacks da Nova Zelândia, já é possível perceber as ruas da capital sul-africana tomadas por torcedores brancos e negros, torcendo lado a lado, todos festejando juntos, exibindo as cores e bandeira da África do Sul, o que podemos interpretar como a representação da tão sonhada paz e união idealizada por Mandela. Todos portavam bandeiras, símbolos e cores da África do Sul e não mais do Apartheid.

Nesse momento, Mandela entre em campo usando o uniforme dos Springboks e com o boné que havia ganho de presente dos jogadores do time. Ele vai em direção aos jogadores para cumprimenta-los e é ovacionado pelo público presente no estádio e não mais vaiado como na

sua primeira aparição em um jogo dos Springboks, o que representa que agora toda a nação sul-africana, brancos e negros, o respeitam, e o enxergam como um verdadeiro líder que os guia para a vitória e superação de obstáculos.

FIGURA 18: A MULTIDÃO MULTIRACIAL COMEMORA NAS RUAS



Fonte: retirado de *Invictus* (EASTWOOD, 2009)

É possível ver, em uma cena dentro do estádio, onde dois seguranças do presidente, um negro e um branco, aparecem juntos torcendo e comemorando pela vitória de seu time. Cena que, mais uma vez, admite a interpretação de que possa estar simbolizando assim os ideais de Nelson Mandela, de uma única nação, coesa, unificada, em paz e sem preconceitos, lutando pelos mesmos ideais e comemorando vitórias em comum.

FIGURA 19: A UNIÃO DA NAÇÃO COMEÇA A TOMAR FORMA



Fonte: Retirado de *Invictus* (Eastwood, 2009).

Ao final do filme, após a vitória dos Springboks, a nação fica eufórica, as ruas estão cheias de torcedores, brancos e negros, juntos, comemorando a vitória não só do time, mas de toda a nação contra o preconceito e a superação do Apartheid. Ao retornar para o Palácio Presidencial, em seu carro, Mandela é ovacionado pela população que está nas ruas, simbolizando a vitória do ideal da unificação. Seu segurança pergunta se deseja ir por uma via mais vazia, sem

torcedores, porém o presidente que não, que deseja continuar vendo a celebração da população sul-africana.

FIGURA 20: A POPULAÇÃO ACOMPANHA AS PARTIDAS PELA TELEVISÃO



Fonte: Retirado de *Invictus* (EASTWOOD, 2009).

FIGURA 21: MANDELA ENTREGA O TROFÉU PARA PIENAAR E O AGRADECE.



Fonte: Retirado de *Invictus* (EASTWOOD, 2009).

Com base nessa análise, é possível afirmar que o presidente Mandela, nesse filme, consegue reforçar e fazer manifestar em seus liderados, como em toda a nação, os valores por ele defendidos. Ele consegue levar sua nação a sobrepujar seus interesses individualistas em prol de valores e objetivos coletivos, com isso toda a África do Sul é conduzida ao crescimento moral, como é defendido no modelo transformacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar o filme *Invictus* (EASTWOOD, 2009) e demonstrar por meio de cenas e discursos presentes no filme, a relação entre o conceito de Liderança Transformacional e o filme analisado.

Neste contexto, foi utilizada a metodologia de análise fílmica para obter os resultados esperados. Cabe ressaltar que o autor deste trabalho entende que o que foi obtido não esgota a discussão sobre o tema e entende que existem muitos outros trabalhos que tratam o conceito de liderança e até outros conceitos da administração sob a perspectiva da análise fílmica, alguns até de forma mais aprofundada. Entretanto, acredita-se que este trabalho foi importante, pois procurou atender as exigências pertinentes a esse nível de trabalho, além de poder contribuir com a área de Comportamento Organizacional, especialmente na temática sobre liderança.

Acerca do referencial teórico, foram abordados conceitos sobre o significado de liderança por meio da perspectiva de diversos autores, a evolução do constructo de liderança através das décadas e fez-se um breve resumo sobre as principais abordagens e teorias criadas, o significado de competência e as principais competências necessárias ao líder no processo de liderança, e fez-se uma rápida diferenciação entre liderança e gerenciamento, entre os papéis do líder e do gerente. Sobre a liderança, percebeu-se que não existe em Administração uma definição comum dada pelos autores selecionados, porém todas as definições convergem por defender que para que o processo de liderança ocorra, é necessário que haja a presença da influência do líder sobre o grupo de liderados, visando alcançar ou cumprir metas e objetivos.

Sobre a Liderança Transformacional criada por James MacGregor Burns em sua obra seminal de 1978, *Leadership*, é possível concluir que teoria vem ganhando cada vez mais espaço e prestígio no mundo acadêmico e no empresarial, devido esta estar sintonizada com o novo contexto de descontinuidade e mudança no qual as organizações contemporâneas estão sujeitas. Além disso, a teoria tem um forte apelo para a aproximação da relação entre líder-liderado baseada no argumento de que o ato de liderar envolve criar novas lideranças levando em conta as pessoas ao redor e não somente envolver os seguidores em tarefas habituais, mas concedê-los reconhecimento, perspectivas e ambientes que propiciem o desenvolvimento da habilidade de tomada de decisões. Ela é o estilo de liderança que surge em meio ao contexto de crise social e devido a esse fator, o conteúdo moral tem forte apelo para a liderança transformacional, visto que é esse conteúdo moral que gera a coesão e que media a relação do líder com seus liderados (VIZEU e CALAÇA, 2015). O líder transformacional será aquele que exalta um ideal comum compartilhado pelo grupo de seguidores objetivando garantir a

obediência destes, com isso, o líder tem o papel de encorajar o interesse por esse ideal, pelo crescimento moral de seus liderados e pelos valores compartilhados, sendo o líder o encarregado por impulsionar esses valores em seus liderados e também o responsável por evidenciar esses valores no grupo. O líder transformacional é visto pelos seus liderados como tendo um alto conceito de moralidade, confiança, integridade, honestidade, finalidade, demonstram competência além do normal, comemoram as realizações de seus seguidores e usam seu poder para ganhos coletivos (NETO et al, 2012). Por fim, o líder transformacional guia seus seguidores a sobrepujar seus interesses individualistas e egocêntricos em prol dos valores coletivos do grupo do qual fazem parte (VIZEU, 2011).

Nesse sentido, é possível concluir que essa condição é demonstrada no filme, uma vez que em várias cenas analisadas é perceptível a influência do líder (o personagem de Morgan Freeman) sob seus liderados (o time de rúgbi e a nação da África do Sul). O presidente Mandela, devido ao contexto de crise social que afligia a nação sul-africana, passa a adotar um perfil de líder transformacional ambicionando gerar coesão e paz na nação a qual governava. Mandela busca uma aproximação pessoal com seus liderados dando a eles reconhecimento e novas perspectivas, empenha-se em gerar um conteúdo moral (união da África do Sul, fim da segregação entre brancos e negros, fim das desigualdades, fim da violência, vitória do time nacional) que possa mediar sua relação com seus seguidores, e passa a exaltar esse ideal comum para seus seguidores e esforça-se para que seus seguidores também tenham esse ideal comum como motivo de luta e não seus interesses individuais e mesquinhos. Pouco a Pouco, o personagem de Morgan Freeman passa a ser visto como uma figura de respeito por todos, como uma referência, um modelo a ser seguido pela sua moralidade, integridade, honestidade, empenho em alcançar seu objetivo, bondade e respeito para com todos e confiança.

Para efeito de conclusão, é coerente dizer que, com este trabalho, a pretensão é ter contribuído com a Academia de Administração, em especial com a área de Comportamento Organizacional e com o avanço na discussão sobre a teoria de liderança transformacional, e que também se tenha contribuído para o debate sobre o uso da análise fílmica em Administração, possibilitando a conexão da arte a conceitos técnicos, que, no entanto, têm objetivos voltados à relação humana.

Além disso, recomenda-se que, em futuros estudos, sejam realizadas novas análises sobre filmes que são amplamente utilizados no curso de administração e que possuem função didática no ensino de conceitos para a administração.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, Ângela Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. **A importância da liderança nas organizações**. *Revista Razão Contábil & Finanças*, v. 1, n. 1, 2010. Acessado em: 11/11/2021. Disponível em: https://www.academia.edu/34796410/A_IMPORT%C3%82NCIA_DA_LIDERAN%C3%87A_NAS_ORGANIZA%C3%87%C3%95ES_THE_IMPORTANCE_OF_LEADERSHIP_IN_ORGANIZATIONS
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. *Revista de administração de Empresas*, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994. Acessado em: 26/10/2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>
- BORGES, Flávio; MENDES, João Fernando de Sousa. **Competências do Gestor e do Líder: Estudo de caso**. *Economia & Empresa. Lisboa*, v. 18, p. 89-120, 2014. Acessado em: 05/01/2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11067/1363>
- CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fabio. **Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?** *Cadernos Ebape. BR*, v. 13, p. 121-135, 2015. Acessado em: 11/11/2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395111016>
- CHIAVENTAO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.
- CUNHA, Luciana Lima da. **Reflexões da era apartheid e pós-apartheid na comunicação contemporânea**. Trabalho de Conclusão de Curso em Comunicação social. Orientado por Prof. Bruno Eduardo Pires de Souza, 2012. Universidade Morumbi. Acessado em: 25/11/2022. Disponível em: <https://www.pordentrodaafrica.com/wp-content/uploads/2014/05/Monografia-Reflex%C3%B5es-da-era-apartheid-e-p%C3%B3s-apartheid-Luciana-Lima-.pdf>.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant; GHADIRI, Djahanchah Philip (Orgs.). **Administração como arte: Experiências vividas de ensino-aprendizagem**, 1 edição. São Paulo: Atlas, 2007.
- DE FREITAS, Alessandra Demite Gonçalves; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. **Linguagem fílmica: uma metáfora de comunicação para a análise dos discursos nas organizações**. *Revista de Administração*, v. 50, n. 1, p. 89-104, 2015. Acessado em: 17/11/2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/5DP479KtmNrVqstKTTKbLtF/abstract/?lang=pt>
- EASTWOOD, Clint. **INVICTUS**. Estados Unidos: Warner Bros. Entertainment Inc. ©2009. 1 DVD. (133 min), widescreen, color.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002

GODOY, Arlida Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. **Revista de administração de empresas**, v. 35, p. 57-63, 1995. Acessado em: 12/12/2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>
 JUNIOR, Aloir Pedruzzi; NETO, José Moreira Silva; PEDRUZZI, Nubiana de Lima Irmão; CARDOSO, Rosigleide Reboli. **Leitura da evolução das teorias sobre liderança**. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 1, p. 247-261, 2016. Acessado em: 11/11/2021. Disponível em: <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0017>

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**, 5 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONÇA, J. Ricardo C.; GUIMARÃES, Flávia Peixoto. **Do quadro aos "quadros": o uso de filmes como recurso didático no ensino de administração**. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 6, p. 01-21, 2008. Acessado em: 17/11/2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/WLrcJDfkgDnpbq8tg3NYZvg/abstract/?lang=pt>

NETO, Antonio Carvalho; TANURE, Betania; SANTOS, Carolina Maria Mota; LIMA, Gustavo Simão. **Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional**. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012. Acessado em: 11/11/2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273523616003>

PENAFRIA, Manuela. **Análise de Filmes: conceitos e metodologia(s)**. In: **VI Congresso Sopcom**. 2009. p. 6-7. Acessado em: 11/11/2022. Disponível em: https://www.academia.edu/18338415/An%C3%A1lise_de_Filmes_conceitos_e_metodologia_s_

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA NETO, Silvestre Prado de; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. **As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa**. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, p. 68-94, 2006. Acessado em: 05/01/2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720432005>

TOLFO, Suzana da Rosa (2010). **Diferentes abordagens no estudo de liderança**. In Claudia Bitencourt e colaboradores, **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

VANOYE, F., & Goliot-Lété, A. (2002). **Ensaio sobre a análise fílmica**. Campinas: Papyrus. 2ª edição.

VIZEU, Fabio. **Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa**. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 53-81, 2011. Acessado em: 11/11/2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000100003>.

ZAVADSKI, Elisangela da Silva. **Mapeamento de competências para liderança na gestão pública**. 2018. Acessado em: 05/01/2022. Disponível em <http://repositoro.utfpr.edu.br/??jdpui/1/>.