

**Área temática:** Ensino em Administração

**Título do trabalho:** ‘Um Time, um País’ – Um Estudo sobre a Eficácia da Liderança à luz da Análise Fílmica de *Invictus*.

#### **AUTORAS**

**CAROLINE APARECIDA BUENO TAVARES**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
tavarescab@gmail.com

**ALESSANDRA DEMITE GONÇALVES DE FREITAS**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
alessandrapsi@uninove.br

**NILDES R. PITOMBO LEITE**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
nildespitombo@consensopg.com.br

#### **Resumo**

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

**Palavras-chave:** Eficácia da Liderança. Linguagem Fílmica. Ensino de Administração.

#### **Abstract**

This article aimed to develop a study on the effectiveness of leadership found in the movie ‘*Invictus*’, directed by Clint Eastwood (2009), depicting Nelson Mandela as president of South Africa in the post *apartheid* in 1995 and his efforts with the captain team south African rugby, Francois Pienaar, the promotion of a historical championship. It was attempted, this article answer the question of how the concepts of leadership can be revisited in the teaching-

learning and administration research. A study was conducted through the collection strategy of indirect observation and non-participant, in order to intensify the technique of film analysis. The data extracted from the scenes microanalyze and recorded in the protocol were analyzed by content analysis strategy. The results indicate that the contents of the speeches of the personages were reinforcers at is in the classical and contemporary literature on leadership. It has been clearly shown how each character was able to set the proper steps to achieve the set objectives and goals, different approaches around the theme - leadership, transformational leadership, charismatic leadership and visionary leadership were found in these characters, as observed leaders who can define the organizational reality.

**Keywords:** Effectiveness of Leadership. Filmic Language. Administration Education.

## 1. Introdução

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

Contemporaneamente, também não pode ser negligenciado o conceito de neolíder, trazido por Souza (2012), o qual consiste em pensar em liderar a si próprio antes de assumir a responsabilidade de liderar os outros. Para tanto, o autor afirma a necessidade imperiosa de se ter uma profunda percepção de emoções, pontos fortes e fracos, impulsos, desejos e necessidades. Esse autor reitera, ainda, que os líderes inspiradores conseguem construir uma causa, enunciá-la e obter comprometimento em todos os níveis hierárquicos. Com isso, dá significado à vida profissional do liderado, uma razão de ser para a sua tarefa e ajuda a criar um sentimento de orgulho pela contribuição dada pelo liderado.

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

Assim, o objetivo delineado para esta pesquisa é o de estudar a eficácia da liderança à luz da análise fílmica de *Invictus*. A partir desse objetivo busca-se responder à questão de como os conceitos de liderança podem ser revisitados no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração.

## 2. Fundamentação Teórica

O tema liderança, de acordo com Barbosa, Costa & Oliveira (2011) começou a ser estudado no início da década de 30 e ganhou o interesse dos pesquisadores nos anos 80 e 90, quando surgiram vários estudos empíricos sobre a liderança. Esse período foi marcado por mudanças relacionadas à necessidade de obter maiores níveis de comprometimento dos funcionários nas organizações. Nesse contexto, o papel dos líderes passou a ter grande importância para o sucesso ou o fracasso organizacional.

Classicamente, a definição de liderança tomada por Hersey & Blanchard (1977) envolveu um processo de influência de um líder nas atividades de um indivíduo ou de um grupo em prol da realização de um objetivo em dada situação. Esses autores defenderam a inexistência de um estilo ‘melhor’ de liderança, em detrimento de um estilo mais eficiente para determinada situação.

Em edição revisada, Hersey & Blanchard (1986) trouxeram diversos outros autores que contribuíram para a difusão dos elementos que compõem o conceito, ao defenderem que a liderança: envolve a realização de objetivos com e por intermédio de pessoas; influencia pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo; é situacional; ajuda os liderados a amadurecerem; baseia-se em interrelações; preocupa-se com a adequação ou eficácia dos estilos

de liderança de acordo com a maturidade dos liderados em relação à tarefa; utiliza-se do comportamental para facilitar a tomada de decisões relacionadas com o comportamento de indivíduos ou grupos; liderar é comunicar às pessoas seu valor e seu potencial, de forma tão clara que elas acabem por vê-los em si mesmas; liderar pessoas deve ser uma escolha. A escolha consciente implica conhecer o ônus, e não só o bônus, dessa responsabilidade.

Recentemente trazido por Souza (2007; 2010; 2012) o conceito do neolíder apresenta o seguinte perfil: construção de causas; formação de outros líderes; construção de pontes; realização além do combinado; inspiração pelos valores. Essas características são consideradas pelo autor como as cinco forças de um líder inspirador.

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

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

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

A liderança foi considerada por Wheatley (1999) um fenômeno amorfo, intrigante e que permanece até hoje, ocupando os espaços organizacionais, examinada em seus aspectos relacionais e habilidades de liderança. A autora enfatiza que a liderança sempre depende do contexto. Entretanto, tal contexto é estabelecido pelos relacionamentos que os indivíduos valorizam. Advoga, ainda, que não se pode ter esperança de influenciar alguma situação sem levar em conta a complexa rede de pessoas que contribuem para as organizações.

A diferença entre os líderes eficazes e líderes apenas eficientes, conforme sugerido por Souza (2007) reside na convicção de que para liderar é preciso olhar de dentro para fora e de fora para dentro e não apenas ter os liderados como uma equipe. Souza (2012) afiança que a criação de alto desempenho é atingida por bons líderes e que esses bons líderes, normalmente, são atraídos por empresas de sucesso.

Bolman & Deal (1996) advogaram que o coração, assim como os valores compassividade e justiça são partes importantes para que se possa exercer a liderança. Todavia, esses autores questionaram se tais valores estão no centro da organização. Esses autores consideraram que as pessoas não podem criar significado sozinhas. Cabe aos líderes descobrir que contribuições estão disponíveis para dar. Porém, o significado dessas contribuições deve ser criado em conjunto com os outros, pois dar coisas não faz parte da essência da liderança. Além do reconhecimento da autoria da ação, do amor, do poder e do significado, existem outras dádivas que os líderes podem oferecer.

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

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

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

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

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

Outra importante contribuição trazida por Gomes & Cruz (2007) refere-se à necessidade da existência de um contexto de mudança e turbulência como fator essencial para o surgimento do líder carismático. Ou seja, em tempos de turbulência, os indivíduos

carismáticos são desafiados a apelar para novas estratégias de resolução de problemas. Ao superar os desafios em períodos de turbulência, os líderes carismáticos ganham mais com facilidade o entusiasmo e a dedicação de seus liderados.

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

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

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

Nesse sentido, torna-se importante registrar o que Carlin (2009, p. 26) narrou a respeito do estilo de Nelson Mandela: “Como na *Odisseia* de Homero, ele progredia de desafio em desafio, superando cada um, não porque fosse mais forte que seus adversários, mas porque era mais inteligente e esperto. Na prisão, entendeu que o caminho para vencer o *apartheid* era persuadir os próprios brancos a acabarem com tal movimento, se juntar ao seu time e se submeter à sua liderança”.

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

### **3. Aspectos Metodológicos da Pesquisa**

Com relação à abordagem metodológica este artigo está inserido na pesquisa qualitativa, tomando-se por base: Silva (2010) pela afirmação de que há várias formas de se planejar uma pesquisa, que a fenomenologia, inserida nesse contexto, está orientada para os significados da existência humana e permite ao pesquisador orientar-se para o fenômeno que está sendo investigado; Moreira (2004) pelo reforço à inclusão de filmes na pesquisa

qualitativa; Chizzotti (2008) pelo foco no significado de partilha com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa.

Quanto à estratégia de pesquisa, pode-se considerar como estudo de caso, com base em Yin (2010) acerca do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados, pois o filme *'Invictus'* foi tomado com unidade de análise. Os critérios de escolha para a utilização desse filme foram determinados pelas proposições teóricas, nele presentes, envolvendo liderança, valores embutidos no exercício dessa liderança, bem como por ser baseado em fatos reais.

Neste artigo, a estratégia de coleta de dados foi realizada por meio de observações indiretas e não-participantes, com base nas microanálises registradas em protocolo de observações. Reitere-se o que foi dito por Cooper e Schindler (2003), corroborados por Flick (2004), acerca da observação indireta e não-participante poder ser mais depurada, em virtude da possibilidade de reavaliação do registro permanente que é o filme. Conte-se, ainda, com a vantagem da inclusão, conforme salientado por Chizzotti (2008), de percepções, concepções, valores, e objetivos dos observadores, oriundos de diversificados momentos de coleta.

Quanto à estratégia de análise dos dados, as mensagens extraídas das cenas microanalisadas no contexto deste artigo, foram analisadas pela estratégia de análise do conteúdo, com base em Bardin (2010). Relembre-se que os filmes são entendidos, por Denzin (1989), como textos visuais, transformados em textos pela transcrição ou pelo relato das histórias neles contidas e, então, analisados como tal. Neste estudo de caso, o filme foi dividido em três categorias, apresentadas em conjunto com fragmentos de mensagens empíricas e teóricas para se fazer a análise dos seus conteúdos.

Os filmes podem apresentar diversos significados, que permitem interpretações diversas. Ipiranga (2007) afirmou que o filme então não deve ser entendido como um neutro instrumento de comunicação, pois sempre envolve mais sujeitos em comunicação entre eles, a exemplo, de autor, diretor, ator, professor, espectador, estudantes. A utilização de filmes classificados como comerciais para o estudo observacional traz diversos benefícios, dentre eles, a oportunidade de depuração das cenas com microanálises estruturadas e baseadas em dados indireta e diretamente observáveis dessas cenas, conforme afirmações de Leite, & Leite (2010).

#### 4. O contexto do estudo

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

A visão geral do filme pode ser destacada, em ambos os personagens, pelo diferencial decisivo dos líderes inspiradores, de acordo com Souza (2010), a inteligência integradora aliada aos valores: ética, integridade, confiança, respeito pelo outro, transparência, aprendizado contínuo, inovação, pró-atividade, paixão, humildade e inteligência emocional e, por meio dos quais, tais líderes constroem um código de conduta junto com os membros de sua equipe.

Assim transcreveu Carlin (2009, p 175), o que bem representa o contexto deste estudo: “François Pienaar era o capitão do time de rugby e, se eu quisesse usar o rugby, tinha de trabalhar com ele”, disse Mandela. “Concentrei-me, na reunião, em elogiá-lo pelo papel que estava

desempenhando e que poderia vir a desempenhar. E contei-lhe em poucas palavras o que estava fazendo na área dos esportes e por que estava fazendo isso. Achei-o uma pessoa muito inteligente. “Tinha chegado a hora, como Mandela explicou a seu convidado, de deixar de ver o Springboks como ‘inimigo’ e passar a ver seus jogadores como compatriotas e amigos. A mensagem dele era: “Vamos usar o esporte para construir uma nação e promover todas as idéias que acreditamos que vão conduzir à paz e à estabilidade em nosso país.” Saliente-se que Carlin (2009), neste estudo, é um autor cuja obra serviu de suporte à análise e discussão dos dados oriundos do filme, haja vista relatar a história de Mandela, rica em detalhes.

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

## 5. Apresentação, análise e discussões dos resultados

Neste artigo, a apresentação, a análise e a discussão dos resultados, tomaram por base a divisão do filme estudado, em três categorias, nas quais as fundamentações empíricas selecionadas foram confrontadas com fragmentos de fundamentações teóricas e analisadas à luz da análise de conteúdo dos fragmentos empíricos adicionados dos fragmentos teóricos. Os Quadros 01, 02 e 03 apresentam essa divisão e suas respectivas fundamentações.

<b>Quadro 01</b>	
<b>Categoria 1: Considerações sobre Liderança</b>	
<b>Fundamentação Empírica</b>	<b>Fundamentação Teórica</b>
<p><b>Cena 10: A integração da equipe de segurança</b> Nelson Mandela diz a Jason: “Quando as pessoas me virem em público, verão meus guarda-costas. Vocês me representam diretamente. A nação multirracial começa aqui. A reconciliação começa aqui [...] O perdão começa aqui também. O perdão liberta a alma. Afasta o medo. Por isso é uma arma tão poderosa. Por favor, Jason, tente!”.</p> <p><b>Cena 40: Enquanto os jogadores treinam...</b> ... em seu escritório, Mandela conversa com um conselheiro sobre o que os especialistas dizem sobre a África não passar das 4<sup>as</sup> de finais, ao que Mandela responde: “segundo os especialistas, nós dois deveríamos estar na cadeia.” Sobre a estimativa do público no jogo final ele comenta: “Um bilhão de pessoas nos assistindo? Esta é uma grande oportunidade”.</p> <p><b>Cena 45: Mandela, pensativo em seu escritório...</b> ... escreve a palavra “<i>Invictus</i>”.</p> <p><b>Cena 65: No carro, Mandela indaga e afirma:</b> “Como podemos ganhar? Este país tem fome de grandeza”.</p>	<p>Rowe (2002, p.8), ao descrever a liderança visionária afirmou: “A liderança visionária é voltada para o futuro e preocupa-se em correr riscos. Além disso, líderes visionários não dependem de suas organizações para conceberem uma percepção sobre si próprios. Sob a liderança de visionários, o controle organizacional é mantido por meio da socialização, do compartilhamento de visões e da conformidade com um conjunto de normas, valores e opiniões em comum.”</p>
<p><b>Cena 24: No vestiário, François Pienaar propõe um brinde:</b> “Quero propor um brinde: ao sabor da derrota. Bebam, lembrem-se disso e prometam que jamais sentirão este gosto outra vez”. Todos brindam juntos e arremessam as latas contra a parede, referindo-se ao gosto ruim da cerveja e da derrota.</p>	<p>Gomes &amp; Cruz (2007, p. 147), argumentaram: “No que diz respeito aos aspectos mais pessoais, foram apontados os seguintes atributos de personalidade: níveis elevados de autoconfiança, tendência para</p>

<p><b>Cena 41: Sobre os jogadores e a escolinha da favela</b> Os jogadores não gostam da proposta de visitar crianças pobres e, inicialmente, recusam-se a realizá-la. Cobram uma posição de Pienaar que lhes diz: “Os tempos mudam. Precisamos mudar também”.</p> <p><b>Cena 52: A caminho...</b> .... Pienaar lê o que recebeu de Mandela, percebe que é um poema e diz para a companheira que o poema é uma inspiração.</p> <p><b>Cena 56: Após uma vitória...</b> ... os jogadores comemoram em um bar. Pienaar participa, avisa que terão corrida com o técnico as 06h da manhã do dia seguinte e pede para que passem a informação para todos.</p>	<p>dominar as relações com os outros, necessidade de influenciar o pensamento das outras pessoas e uma grande convicção acerca da virtude das suas ideias e padrões morais. Quanto aos comportamentos, o autor descreveu um conjunto de estratégias destinadas a aumentar a percepção de carisma pelos membros do grupo”.</p>
<p><b>Cena 48: Pienaar distribui o hino da África do Sul</b> E diante da indiferença e demonstração de descaço informa que aquele hino significa: “Deus abençoe a África”.</p>	<p>Souza (2010, pp. 109-110), a respeito do líder afirma: “O líder inspirador constrói um código de conduta junto com os membros de sua equipe em torno de valores que são explicitados, disseminados e praticados. [...] cria um clima de ética, integridade, confiança, respeito pelo outro, transparência, aprendizado contínuo, inovação, pró-atividade, paixão, humildade e inteligência emocional”.</p>
<p><b>Fonte:</b> Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa</p>	

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

Além disso, também ficou destacado o que Valadão Jr., Medeiros & Lima (2007) elucidaram acerca das diferentes abordagens em torno da liderança – transformacional, carismática e visionária. A figura do líder como alguém que define a realidade organizacional também ficou evidenciada.

Observe-se que, sob a liderança de visionários, transformacionais e carismáticos como Mandela, o controle organizacional foi mantido por meio da socialização e do compartilhamento de visões com a equipe de gabinete e da conformidade com o conjunto de normas e valores, não só dentro dessa equipe, como fora, por intermédio de Pienaar, no time de rugby. Tais análises encontraram respaldo também em Rowe (2002).

Com relação aos personagens Mandela e Pienaar, foram observados, ainda, os atributos de personalidade nos quais se destacaram: níveis elevados de autoconfiança, capacidade de influenciar o pensamento de outras pessoas e grande convicção acerca da virtude das suas ideias e padrões morais, mostrando alinhamento com o que foi apresentado na literatura por Gomes & Cruz (2007).

Ademais, como salientado por Souza (2010), ambos se apresentaram como líderes inspiradores e, ao construírem seus códigos de conduta junto com os membros de suas equipes, o fizeram em torno de valores explicitados, disseminados e praticados. Ambos criaram um clima de ética, integridade, confiança, respeito pelo outro, transparência, aprendizado contínuo, inovação, pró-atividade, paixão e humildade diante de todos.

<b>Quadro 02</b>	
<b>Categoria 2: Características necessárias ao Líder</b>	
<b>Fundamentação Empírica</b>	<b>Fundamentação Teórica</b>
<p><b>Cena 01: Cenário da África do Sul em Fev./1990</b> A caravana de Mandela passa por uma avenida. De um lado da pista, meninos negros brincam em um campo de futebol com poucas condições de conservação. Do outro lado da pista, meninos brancos treinam em um campo gramado e conservado. Um dos garotos brancos pergunta quem é e o técnico diz: “É aquele terrorista Mandela. Foi libertado. Relembrem-se deste dia rapazes. Hoje nosso país foi à ruína.”</p> <p><b>Cena 02: Retrospectiva da trajetória de Mandela</b> Uma retrospectiva jornalística narra desde a libertação de Mandela até sua posse. Veiculou-se a notícia: “O Sr. Mandela viajou para Durban para convencer 100 mil jovens e irados partidários do CNA a fazer a paz”. A fala de Mandela em Durban foi: “Peguem suas facas, seus revólveres e seus facões e joguem-nos no mar”. Em seu discurso de posse afirmou: “Eu, Nelson Rolihlahala Mandela juro ser fiel à república da África do Sul. Nunca, nunca, nunca mais, esta linda terra, nunca mais vivenciará a pressão do homem pelo homem nem sofrerá a indignidade de ser a escória do mundo”.</p>	<p>Souza (2012, p. 202), advoga: “No momento em que o mundo dá sinais de doença, ao deixar transparecer essa preocupante escassez de líderes, tamanha crise de valores e infelicidade generalizada no trabalho, nas escolas, em casa e nas comunidades, pouco adianta ficar tentando melhorar as bases sobre as quais as regras do jogo foram concebidas. Só reinventando – e com inovações corajosas – é que poderemos encontrar soluções para o que nos aflige.”</p>
<p><b>Cena 07: Mandela chega ao gabinete...</b> ... vê todos arrumando as coisas para ir embora e então diz: “Brenda, por favor, reúna os funcionários. Todos os que ainda não foram embora.”</p>	<p>Ulrich &amp; Ulrich (2011, p. 27), afirmaram: “Seja em empresas ou países, os líderes têm a tarefa de criar uma direção para suas organizações que seja repleta de significado – que ecoe não apenas nas mentes e mãos, mas nos corações daqueles que lideram”.</p>
<p><b>Cena 08: Mandela entra na sala de reunião</b> Antes, diz aos seguranças: “Não posso conversar com eles escondido atrás de homens armados”. E assim conduz a reunião: “[...] se quiserem ir embora é um direito que vocês têm. E se no fundo vocês sentem que não podem cooperar com o novo governo, então é melhor que vão embora. Imediatamente. Mas se estão fazendo as malas porque temem que sua língua, a cor de sua pele e seu apoio ao governo anterior os impedirão de trabalhar aqui, quero lhes dizer que nada temam [...] Precisamos da ajuda de vocês. Queremos sua ajuda. [...] Tudo que peço é que deem o máximo de si e de boa vontade. Prometo fazer o mesmo. Se conseguirmos fazer isso, nosso país será um farol no mundo!”</p>	<p>Ulrich &amp; Ulrich (2011, p.110), destacaram: “Os líderes podem ajudar a criar um senso de segurança, escutando cuidadosamente as pessoas e reafirmando suas opiniões e sentimentos, especialmente quando houver conflito ou tensão”.</p>
<p><b>Cena 12: No estádio, o cumprimento aos jogadores</b> Mandela entra sorrindo e cumprimenta todos os jogadores desejando-lhes boa sorte. Dirigindo-se a um torcedor, diz: “Obrigado por honrar nossa bandeira”.</p>	<p>Ulrich &amp; Ulrich (2011, p. 72) “Os líderes fazem bem seguir um padrão semelhante, comentando, elogiando e gratificando o comportamento construtivo e, principalmente, ignorando os contratemplos”.</p>
<p><b>Cena 37: Pienaar sobre o encontro com o presidente</b> Visivelmente tocado e diante da insistência de sua companheira para que falasse algo sobre o encontro, Pienaar diz: “Jamais conheci alguém como ele antes. Acho que ele quer que ganhemos a copa do mundo”.</p>	<p>Pandya &amp; Shell (2005, p. 55), afirmam: “Assim como os líderes precisam ser dotados de uma sensibilidade especial a fim de encontrar oportunidades que não são óbvias para os outros, igualmente indispensável é a capacidade de comunicar sua visão de uma forma que conquiste a confiança do seu público”.</p>
<b>Fonte:</b> Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa	

As análises dos conteúdos dos fragmentos das mensagens de fundamentações teórica e empírica da categoria 2 mostraram também o conjunto de valores apontados na literatura: ética, integridade, confiança, respeito pelo outro, transparência, aprendizado contínuo, inovação, pró-atividade, paixão e humildade, não obstante tenha sido observado o que Carlin (2009, p. 133) ressaltou: “o medo, o preconceito e a culpa no coração dos brancos eram tantos que, para muitos deles, era impossível conceber as mudanças que Mandela tinha em mente por outros meios que não a vingança”.

A liderança, conforme considerada por Wheatley (1999), examinada em seus aspectos relacionais e de habilidades de liderança, foi observada nos contextos estabelecidos pelos relacionamentos que Mandela e Pienaar valorizaram, tendo sido levada em conta a complexa rede de pessoas que contribuiriam para a mudança na África do Sul.

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

Especialmente em Mandela, pôde ser percebido o que Ulrich & Ulrich (2011), destacaram acerca do poder do qual os líderes, ao se revestirem, ajudam a criar um senso de segurança. Escutando cuidadosamente as pessoas, reafirmando suas opiniões e sentimentos, especialmente quando houve conflito ou tensão, Mandela pode chegar às pessoas, quer na família, na equipe de gabinete, com Pienaar e em outros contextos nos quais precisou se mostrar à população.

Mandela ignorou os contratemplos, ajudou pessoas em seu gabinete a aprender a fazê-lo, perdoou o passado utilizando-o como elemento de aprendizagem contínua, elogiou sempre, sem quaisquer conotações manipulativas, deu direção, atingiu as mentes e os corações das pessoas. Reinventou – e com inovações corajosas – como proposto na literatura por Souza (2012), em busca de soluções para o que afligia seu país.

<b>Quadro 03</b>	
<b>Categoria 3: Diretrizes para Resultados Auferidos de Liderança</b>	
<b>Fundamentação Empírica</b>	<b>Fundamentação Teórica</b>
<p><b>Cena 20: O Conselho Nacional de Esportes...</b>            quer mudar as cores do time e todos os participantes concordam (de alterar o nome de <i>Springboks</i> para <i>Proteas</i>). Um dos participantes sai para dar um telefonema. Mandela é avisado sobre essa reunião.</p>	<p>Souza (2012, p. 200) “Por toda a parte percebemos a escassez de líderes, em qualidade e quantidade, não só no mundo político. A escassez de líderes corrói as empresas, as escolas, as famílias e as comunidades. Enquanto isso, proliferam em posição de liderança indivíduos cujos valores são no mínimo questionáveis. Os jornais nos surpreendem com as peripécias de líderes oportunistas em vários países”.</p>
<p><b>Cena 21: Dirigindo-se ao Conselho Nacional de Esportes</b>            Ao dirigir-se ao local da reunião, a assistente acompanha Mandela, tenta convencê-lo a não ir e fala que ele corre o risco de ser visto como um líder ditatorial: “Está arriscando sua autoridade. Está arriscando seu futuro como nosso líder!” Ele argumenta: “O povo está equivocado e é meu dever alertá-lo. O dia em que eu tiver medo de fazer isso, não poderei mais ser líder”.</p>	<p>Carlin (2009, p 157-158) relatou: “Então Mandela expôs duramente seu ponto de vista. ‘Esta canção de que falam de forma tão simples carrega as emoções de muitas pessoas a quem vocês ainda não representam. Com um rabisco de caneta, vocês tomariam a decisão de destruir a mesma base - a única base - sobre a qual estamos construindo: a reconciliação”.</p>

Fundamentação Empírica	Fundamentação Teórica
<p><b>Cena 22: O discurso de Mandela na reunião</b> Mandela chega e argumenta: “Temos que surpreendê-los com compaixão, moderação e generosidade. Eu sei tudo que nos negaram. Mas não é hora para vinganças mesquinhas. É hora de construir nossa nação usando cada tijolo que temos à mão [...] Vocês me elegeram seu líder. Deixem-me guiá-los agora!”</p>	<p>Souza (2010, p. 60) enfatizou: “O líder competente é aglutinador, sinérgico, um verdadeiro ‘construtor de pontes’ e de convergências entre posições divergentes: um articulador”.</p>
<p><b>Cena 23 – Estratégia de eliminação do medo</b> De volta da reunião a assistente reclama que eles já têm tantos problemas (moradia, fome, emprego, criminalidade, saúde, economia...) e que ele deveria se preocupar com isso e não com jogo, ao invés de interromper assuntos de Estado para acalmar uma minoria. Mandela responde: “Mas eu preciso disso. Essa minoria ainda controla a polícia, o exército e a economia. Se a perdermos, não poderemos tratar dos outros problemas”. Então o <i>rugby</i> é um cálculo político, pergunta-lhe a assistente e ele responde: “É um cálculo humano. Se tirarmos deles o que eles prezam [...] apenas fortaleceremos o medo que temos um dos outros. Farei o impossível para interromper esse ciclo. Ou ele nos destruirá”.</p>	<p>Souza (2007, p. 127), destaca o pensamento de Nelson Mandela, em que “A verdadeira liderança exige compreensão de que não se está agindo como indivíduo, que se está representando o coletivo”.</p>
<p><b>Cena 36 – O encontro entre Mandela e Pienaar</b> O presidente diz: “François, que honra”! Após alguns minutos de conversa, ao servir chá, o presidente faz uma série de perguntas: “Qual é a sua filosofia de liderança? Como inspira seu time a fazer o melhor?” A resposta de Pienaar: “Com exemplos. Sempre gostei de liderar através de exemplos, senhor”. Mandela então pergunta: “Como torná-los melhores do que pensam que são? Como nos inspiramos para grandeza, quando nada mais nos satisfaz? Como inspirarmos todos a nossa volta?” Para essa pergunta, Mandela responde: “às vezes, eu penso que é usando o trabalho dos outros”. Mandela fala sobre o que ele fazia para se manter bem quando as forças lhe faltavam na prisão, lembra uma canção inspiradora e completa dizendo: “Para construir nossa nação, precisamos ir além das nossas próprias expectativas”.</p>	<p>Souza (2007, p. 131), assim falou sobre Mandela: “Sua liderança é um dos melhores exemplos contemporâneos de inspiração pelos valores e atitudes. Sua força nasce justamente da coerência entre seu discurso, seus atos e seus valores”.</p> <p>Carlin (2009, pp. 170-171-173) descreveu assim o encontro: “Ao olhar para ele”, disse Mandela, lembrando-se de seu primeiro encontro com François Pienaar, “você logo ficava imaginando de onde ele vinha, e o que se via era um africano típico”. Fiquei sentado sozinho na sala por cinco minutos, com as mãos suando. “Estava incrivelmente tenso pela chegada da hora em que iria conhecê-lo”, lembrou Pienaar. “Tinha muita admiração por ele. Fiquei pensando: ‘O que vou dizer? O que vou perguntar? Em menos de cinco minutos, o humor de Pienaar se transformara. ‘Foi mais que me sentir à vontade na presença dele’, recordou Pienaar. “Quando você está com ele, tem a sensação de que está seguro.”</p>
<p><b>Cena 42 – Visita à área carente da África</b> No ônibus, os jogadores vão até uma região carente para visitar uma escolinha da favela e demonstram incômodo com a pobreza que constatam existir naquela região. Um dos jogadores diz que eles têm sorte de não viverem ali. Quando descem do ônibus, Pienaar diz para eles que façam o que sabem melhor: jogar, mas para tomarem cuidado, pois estarão sendo filmados. Os jogadores passaram a tarde toda com as crianças, interagindo com elas e ensinando-lhes as regras do <i>rugby</i>. Ao final, é possível observar uma placa no campo das crianças da escolinha da favela com o <i>slogan</i> da campanha de Mandela, com os dizeres: “Um time, um país”.</p>	<p>Souza (2010, p. 47), referindo-se às estratégias de liderança, argumenta: “Para conseguir transformar estratégias em fatos e converter sonhos em realidade, o líder precisa construir uma causa [...]”.</p> <p>Carlin (2009, p 184) escreveu: “Um time, um país” não só cativou a imaginação dos sul-africanos como também expressou o objetivo de Mandela à perfeição.</p>

Fundamentação Empírica	Fundamentação Teórica
<p><b>Cena 57 - Visita à prisão</b> Jogadores correm em treino, entram em um barco e chegam à prisão. Pienaar entra na cela em que esteve Mandela, abre os braços e olha o pátio através da janela. Reflete sobre o que Mandela escreveu: “Sou o senhor do meu destino. Sou o capitão da minha alma”.</p>	<p>Souza (2007, p. 125) ao falar sobre a importância de o líder surpreender pelos resultados, afirmou: “Poucos líderes experimentam o extremo de prisões reais como Nelson Mandela, mas acabam prisioneiros de situações que eles próprios constroem em sua trajetória”.</p>
<p><b>Cena 66 – No hotel...</b> ... Pienaar, pensativo, olha pela janela e diz a sua companheira: “Como ele pôde ficar em uma cela minúscula por quase 30 anos e sair pronto para perdoar a todos, inclusive àqueles que o colocaram lá?”.</p>	<p>Carlin (2009, p. 202), falando sobre Pienaar, transcreve: “Foi quando realmente fui tomado pela sensação de pertencer à nova África do Sul e percebi de fato a responsabilidade de ser um jogador do <i>Springboks</i>”.</p>
<p><b>Cena 71 – Jogo final</b> Na prorrogação do jogo, Pienaar pede um tempo e reúne os jogadores dizendo-lhes: “Olhem nos meus olhos. Estão ouvindo? Ouçam o nosso país. Sete minutos. Temos sete minutos! Defesa, defesa, defesa! É isso aí! Vencer é nosso destino”.</p> <p>Mandela diz a Pienaar: “Quero lhe agradecer pelo que fez por nosso país”. Pienaar retribui dizendo-lhe: “Não, Senhor Presidente. Eu lhe agradeço pelo que fez por nosso país”.</p> <p>Carlin (2009, p 22) afirmou: “quando Mandela tinha ido se encontrar com eles no mês anterior, um dia antes da Copa começar, um pensamento inusitado tomou conta deles: tinham se tornado, literalmente, jogadores políticos. Naquela manhã da final, eles entenderam com uma clareza assustadora que a vitória contra a Nova Zelândia poderia conseguir algo que aparentemente era impossível: unir o país mais dividido pela segregação racial do que qualquer outro no mundo”.</p>	<p>Gomes (2005, p. 330), referindo-se ao papel do treinador desportista reforçou: “[...] a área mais pessoal dos treinadores deve ser objeto de atenção, uma vez que a forma como é gerida a carreira, o tipo de crenças e percepções construídas acerca do sucesso e insucesso desportivo e a capacidade para demonstrar maior controle emocional, à medida que aumentam as exigências competitivas, constituem problemáticas praticamente impossíveis de ignorar para se poder exercer esta profissão. De fato, os problemas familiares, a valorização de outros papéis sociais [...] também se assumem como potenciais problemas para essa classe profissional não devendo, por isso, ser menosprezados na formação para o exercício da liderança em equipes desportivas.”</p> <p>Ulrich &amp; Ulrich (2011, p. 37), referindo-se aos líderes destacam: “Quando os líderes <i>investigam porque trabalhamos</i>, eles dão poder aos trabalhadores para que encontrem o significado pessoal que cria valor para os clientes, os investigadores, os reguladores e as comunidades”.</p>
<p><b>Cena 72 – No trânsito, ao final do jogo</b> Pessoas comemorando na rua, os seguranças combinam uma rota alternativa. Mandela lhes diz: “Não estou com pressa. Com pressa nenhuma”. O fim do filme é marcado por uma reflexão de Mandela: “Agradeço a todos os deuses, por minha alma invencível, por ser o senhor do meu destino, o capitão da minha alma”.</p>	<p>Souza, (2007, pp. 130-131), citando Nelson Mandela como exemplo de exercício pleno de liderança diz: “Não só liderou seu grupo em seu país, como também liderou sua causa no continente africano e no mundo, mesmo estando preso. E conseguiu alcançar os resultados pelos quais lutara: o fim do <i>apartheid</i> e eleições democráticas”.</p> <p>Souza (2010, p. 47) salientou: “Para conseguir transformar estratégias em fatos e converter sonhos em realidade, o líder precisa construir uma causa, oferecer uma bandeira aos seus liderados. Só assim obterá comprometimento com a execução do planejado”.</p>
<p><b>Fonte:</b> Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa</p>	

Pode-se depreender, também a partir do conjunto de valores, o que filme mostrou na terceira categoria deste artigo: desenvolver uma visão e, ainda mais importante, vivê-la com vigor foram elementos essenciais da liderança; a liderança é uma escolha, portanto, pode-se escolher o nível de iniciativa que se quer exercer; ser líder é desenvolver o potencial da

equipe; saber lidar com as diferenças das pessoas faz parte do conceito do neolíder; comunicação e visão sistêmica são fundamentais no exercício da liderança; é imperativo saber separar processos e pessoas.

Relembre-se que Bolman & Deal (1996) advogaram que o coração, assim como os valores compassividade e justiça são partes importantes para que se possa exercer a liderança. Todavia, esses autores questionaram se tais valores estão no centro da organização. Neste caso, a pesquisa mostrou tais valores no centro das organizações comandadas por Mandela e confirmou o que os autores defendem: as pessoas não podem criar significados sozinhas.

Retornando-se à fundamentação teórica, saliente-se o que Ulrich & Ulrich (2011), enfatizaram acerca de os líderes comunicarem por vias formais e informais as coisas que mais importam para eles e que, quando as comunicações envolvem não apenas fatos, mas sentimentos, os líderes podem tocar corações, além de mentes. Durante todo o filme foi observado um trabalho engenhoso de Mandela, assim como de Pienaar, até que as pessoas pudessem sentir, além de compreender, o que de fato significava aquele movimento para o país. Nessa direção, Carlin (2009, p. 234), com a literatura de apoio afirmou: “Nelson Mandela tem a destreza de fazer a coisa certa com segurança [...] se algum outro líder político, chefe de Estado, tivesse tentando fazer algo assim, teria quebrado a cara. Mas era simplesmente a coisa certa. Não é algo que se possa arquitetar. Acho que esse foi um momento decisivo na vida de nosso país”.

Ainda em retomada à fundamentação deste artigo note-se o que Rivera & Artmann (2006) salientaram e que está plenamente alinhado aos dados empíricos do caso estudado: no paradigma da liderança contemporânea, é necessário que se tenha clara visão estratégica, características de comunicação e de negociação bem definidas; com tais atributos, a liderança deve ser exercida não como fator de imposição e sim como fator de mobilização; isso representa visão privilegiada para a mudança, mas não deve ser entendida como uma visão personalista e manipuladora de liderança; trata-se de um olhar que está a serviço da argumentação crítica e é construído tendo a escuta ativa como uma base.

## 6. Considerações finais

Relembre-se que neste artigo se tomou como objeto de estudo a utilização da linguagem fílmica no contexto de processos de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração, com o objetivo de estudar a eficácia da liderança à luz da análise fílmica de *Invictus*, em que se buscou responder à questão de como os conceitos de liderança podem ser revisitados no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração.

Ressalvadas as limitações do próprio método observacional indireto e, potencializadas as suas vantagens, pode-se afirmar que, com o objeto de estudo escolhido, o objetivo de estudar a eficácia da liderança à luz da análise fílmica de *Invictus*, foi atingido. Do mesmo modo, que a resposta à questão de como os conceitos de liderança podem ser revisitados no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração está contida nos três quadros e suas respectivas análises.

Se vista do ponto de vista dos processos de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração, a contribuição relevante que este estudo pode prospectar está relacionada diretamente à possibilidade de incremento de pesquisas envolvendo as artes na Administração. Especialmente a análise fílmica, como investigação científica e em observância ao rigor e à

objetividade da investigação da experiência humana, parece já se encaminhar para a consolidação do reconhecimento.

O segredo desses exemplos de liderança aqui estudados, empiricamente, reside no valor do respeito: quarenta e três milhões de sul-africanos – negros, brancos e de todos os tons entre esses dois extremos – desejaram que o time Springboks fosse campeão. Dos quinze jogadores que vestiram a camisa verde e dourada da África do Sul, com exceção de um, todos eram brancos. O *slogan* ‘um time, um país’, poderia mesmo representar a almejada união multirracial de Mandela?

Os conteúdos das falas dos personagens, quando analisados, foram consubstanciadores do que se encontra nas literaturas clássica e contemporânea sobre liderança. Ficou claramente apresentado o modo como cada um dos personagens foi capaz de definir os próprios passos para alcançar os objetivos e metas conjuntos. As diferentes abordagens em torno da temática da liderança, liderança transformacional, liderança carismática e liderança visionária foram encontradas nesses personagens, observados como líderes que podem definir a realidade organizacional.

## 7. Referências

- Barbosa, A. O.; Costa, M. I.; Oliveira, J. A. (2011, jan./jun.). Gerenciamento de impressões dos líderes carismáticos: um estudo de caso sobre o livro transformando suor em ouro, do líder Bernardinho. In: Revista Gestão e Planejamento, v. 12, n. 1, Salvador, p. 4-21.
- Bardin, L. (2010). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70
- Bolman, L. G.; Deal, T. E. (1996). Liderança com alma: uma parábola sobre a busca da paixão e determinação no trabalho e na vida. Rio de Janeiro: Ediouro.
- Carlin, J. (2009). Conquistando o inimigo: Nelson Mandela e o jogo que uniu a África do Sul. Rio de Janeiro: Sextante.
- Chizzotti, A. (2008). Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais. Petrópolis: Vozes.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2003). Métodos de pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman.
- Denzin, N. K. (1989). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Eastwood, C. (2010). *Invictus*. Estados Unidos: Warner Bros Pictures.
- Flick, W. (2004). Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman.
- Gomes, A. R. S. (2005). Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos. Tese de Doutorado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Gomes, A. R.; Cruz, J. (2007, jul./set.). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. In: PSICOL. USP, São Paulo. 143-161.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1977). Psicologia para administradores de empresas. São Paulo: EPU.

Hersey, P.; Blanchard K. H. (1986). *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.

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

Leite, N. R. P; Leite, F. P. (2010). A linguagem fílmica na formação e no fortalecimento de grupos, equipes e times de trabalho: aplicações do estudo observacional. *Revista de Gestão da USP – REGE USP*, v.17, n.1, pp. 75-97. São Paulo: FEA-USP.

Moreira, D. A.(2004). *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: P. Thomson Learning.

Moscovici, F. (1996). *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora.

Pandya, M.; Shell, R. (2005). *Liderança duradoura: o que podemos aprender com os 25 maiores líderes de negócios dos nossos tempos*. Porto Alegre: Bookman.

Rivera, F. J. U.; Artmann, E. (2006, jul/dez.). A liderança como intersubjetividade linguística. *Interface - Comunic.,Saúde, Educ.*, v.10, n.20, São Paulo, p.411-26.

Rowe, W. G. (2002, Jan./Mar.). Liderança estratégica e criação de valor. In: *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 1, São Paulo. pp. 7-19.

Silva, A. B. (2010). A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: Godoi, C. K.; Bandeira-De-Melo, R.; Silva, A. B. (Orgs.) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2010.

Souza, C. (2007). *Você é o líder da sua vida?* Rio de Janeiro: Sextante.

Souza, C. (2010). *Cartas a um jovem líder: descubra o líder que existe em você*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Souza, C. (2012). *A neoempresa: o futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração*. São Paulo: Integrare.

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

Valadão Jr., V. M.; Medeiros, C. R. O.; Lima, M. C. (2007, set/dez.). A manifestação do narcisismo nas práticas discursivas de liderança. In: *Gestão.Org.*, v. 5, n. 3, Recife.

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

Weber, M. (1968). *Economic and society (Vol. I)*. New York: Bedminster.

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

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