

Área temática: Ensino e Pesquisa em Administração - Casos de Ensino.

ANÁLISE DA PRESENÇA DAS CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: ESTUDO OBSERVACIONAL NO FILME “INVICTUS”

AUTORES

INDIARA BELTRAME BRANCHER

Universidade Estadual de Londrina
profaindiarabeltrame@hotmail.com

ELIZABETH WOOD MOÇATO DE OLIVEIRA

Universidade Estadual de Londrina
bete_mocato@hotmail.com

ALEKSANDER RONCON

Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB
kroncon@hotmail.com

RESUMO

A liderança transformacional é um dos estágios do conceito de liderança, a qual Sant'Anna et al. (2010, p. 5) explicita que “tem como referência a sensibilidade às próprias necessidades, bem como aos desejos e expectativas dos demais.” Trata-se de um modo de liderar considerando as mudanças necessárias à cultura organizacional, e tem como base quatro características a influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. O objetivo deste trabalho é através de um estudo observacional, identificar as características da liderança transformacional na atuação do presidente Nelson Mandela, a partir da representação do filme *Invictus*, considerando o marco teórico da Liderança Transformacional representado pelos trabalhos de Bass, Vizeu, Sant'Anna e Bass e Avolio. Pode-se constatar a convergência entre a representação e o marco teórico, uma vez que a análise da atuação do líder Nelson Mandela, apontou que esse apresenta todas as características que o líder deve possuir para ser identificado como um líder transformacional: influência idealizada, estimulação intelectual, consideração individualizada e motivação inspiradora. Salienta-se, portanto, que o filme *Invictus* pode ser utilizado em sala de aula a fim de contextualizar a aprendizagem sobre liderança transformacional.

Palavras-chave: Liderança transformacional, estudo observacional, filme *Invictus*.

ABSTRACT

Transformational leadership is one of the stages of the concept of leadership, which Sant'Anna et al. (2010, p. 5) specifies that "has reference to sensitivity to their own needs as well as the wishes and expectations of others." It is considering a way to lead the necessary changes to the organizational culture, and is based on four characteristics of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration. The objective of this paper is through an observational study to identify the characteristics of transformational leadership on the role of President Nelson Mandela, on film *Invictus*, considering the theoretical framework of transformational leadership represented by the work of Bass, Viseu, Sant'Anna and Bass and

Avolio. You can see the convergence between the film and theoretical, since the analysis of the actions of the leader Nelson Mandela, pointed out that this has all the characteristics of the transformational leader: idealized influence, intellectual stimulation, individualized consideration and inspirational motivation. It should be noted, the film *Invictus* can be used in the classroom for contextualize learning about transformational leadership.

Keywords: Transformational leadership, observational study, film *Invictus*.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre liderança têm se espalhado significativamente no campo das pesquisas organizacionais, dada sua relevância acadêmica e prática nas organizações, e por apresentar-se em constante evolução. Sant'Anna et al. (2010 p. 3) destaca que “a tentativa de compreender a liderança constitui antiga empreitada humana”, e remota a 2.300 a. C. quando os egípcios, mais especificamente Ptahhotep, voltavam-se a temática (BASS, 1990).

Bryman (2004) explica que a teoria assim como a pesquisa sobre liderança, pode ser dividida em quatro estágios, seguindo uma orientação temporal. Até o final dos anos 40 a abordagem do traço pessoal (*trait approach*) predominou nos estudos em liderança; até o final dos anos 60 a abordagem do estilo (*style approach*) manteve-se em foco; a abordagem contingencial (*contingency approach*) prevaleceu entre o final dos anos 60 e o começo dos anos 80; e a abordagem da nova liderança (*new Leadership approach*) tem sido a maior influência desde o início dos anos 80.

Considerando apenas este último estágio, Bryman (2004 apud BRYMAN, 1992) expressa que a nova liderança tem sido usada para descrever e categorizar uma série de abordagens sobre o assunto que surgiram nos anos 80, e trata-se de uma abordagem baseada numa representação de líder como gestor de significado e não de processos de influência.

Bryman (2004) elenca escritores desta última vertente que empregaram uma variedade de termos para descrever os novos tipos de liderança: liderança carismática por House (1977) e Conger (1989); liderança visionária por Sashkin (1988), Westley e Mintzberg (1989); simplesmente liderança pelos autores Bennis e Nanus (1985), Kotter (1990); e liderança transformacional por Bass (1985), Tichy e Devanna (1986), que é o objeto de estudo deste trabalho.

Quanto à liderança transformacional, os estudos desenvolvidos por Bass e Avolio (1993) procuraram demonstrar que esta é capaz de modificar a cultura da organização, desde que seja mantida uma base efetiva. Neste sentido, Bryman (2004, p. 269) saliente que entre liderança e cultura organizacional existe grande afinidade, e na ótica de muitos autores a visão dos líderes foi considerada como importante contribuição para as culturas.

Considerando a forte relação entre cultura organizacional e liderança, Bass (1995) propõe um modelo no qual a mudança da cultura organizacional é resultado da liderança transformacional que impacta tanto o desempenho dos seguidores como o esforço do empregado. Dentre as propostas recentes sobre liderança, uma das mais sintonizadas com o novo contexto de descontinuidade e mudança no qual as organizações contemporâneas estão sujeitas é a liderança transformacional (DRUCKER, 1974).

Considerando a atual relevância de questões relacionadas à liderança transformacional, este trabalho propõe-se a realizar um estudo observacional do filme *Invictus*, buscando identificar e analisar as características de liderança transformacional presentes na atuação do presidente Nelson Mandela. Pretende-se contribuir para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, ao apontar no contexto do filme as atitudes relacionadas à liderança

transformacional. Neste sentido Langer (2004) ressalta que a interpretação de signos visuais tornou-se ferramenta bastante usada por acadêmicos e profissionais do ensino para retratarem o mundo organizacional. E justamente, o cinema se tornou uma das ferramentas mais utilizadas para efetuar trabalhos tanto em sala de aula como em pesquisas. Mas antes de simplesmente manipular o filme como um apêndice ou uma simples ilustração de suas aulas ou discussões, o pesquisador deve entender o filme dentro de alguns parâmetros teóricos. Ponderando isso, buscou-se a partir do método observacional analisar o filme *Invictus* considerando o referencial teórico apresentado.

Com esse fim, o trabalho é dividido em seis seções: a primeira é a presente introdução; a segundo é destinada a revisão de literatura acerca de liderança transformacional; a terceira diz respeito a metodologia aplicada ao estudo; a quarta contempla o estudo observacional desenvolvido a partir da análise do filme *Invictus*; a quinta é destinada as considerações finais; e por último as referências utilizadas neste trabalho.

2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E SUAS CARACTERÍSTICAS

A liderança transformacional é um dos estágios do conceito de liderança, a qual Sant'Anna et al. (2010, p. 5) explicita que “tem como referência a sensibilidade às próprias necessidades, bem como aos desejos e expectativas dos demais.” Trata-se de um modo de liderar considerando as mudanças necessárias à cultura organizacional, e tem como base quatro características a influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada.

Covey (2002 apud COSTA GONÇALVES, 2008, p. 38) afirma que é o objetivo principal da liderança transformacional é:

Transformar pessoas e organizações no sentido literal, tanto no cérebro como no coração, ampliar a visão, a sensibilidade e o entendimento; esclarecer propósitos; tornar o comportamento compatível com as crenças, princípios ou valores; e trazer à tona modificações que são permanentes estando em constante renovação.

Por sua vez Romero e Murillo (2008) destacam que a liderança transformacional se baseia no aspecto relacional e interpessoal dos líderes como seus seguidores, e é uma das abordagens mais importantes na atualidade, quando se considera liderança.

Bass (1990) por sua vez ressalta que o desempenho superior da liderança transformacional ocorre quando os líderes ampliam e elevam os interesses dos seus colaboradores, quando geram consciência e aceitação dos objetivos e missão do grupo, e quando os guiam para olhar além do seu próprio interesse, ou seja, para o bem do todo. Os líderes transformacionais têm uma visão clara do coletivo e, sobretudo, eles conseguem se comunicar de tal forma, que todos conseguem compreender. Por atuarem como modelos, inspiram todos, e estimulam os colaboradores a serem mais inovadores, a assumirem riscos pessoais e não terem medo de usar métodos não convencionais (mas sempre éticos), buscando alcançar os objetivos estabelecidos (EPITROPAKI, 2001).

Quanto à influência exercida pelo líder transformacional, Bergamini (1994, p. 110) destaca que:

A liderança transformacional propõe que a influência ocorra em dupla direção para que se estabeleça o clima de respeito ao outro enquanto pessoa integral. É da convivência com o seguidor que o líder retira a maior fonte de

informações de que necessita para o exercício do seu papel; portanto, não somente o influencia como também é influenciado por ele. Como diz o próprio Burns: "líderes reais, líderes que ensinam e são ensinados por seus seguidores - adquirem muitas das suas habilidades na experiência do dia-a-dia, no treinamento em situação de trabalho ao liderarem com outros líderes" (BERGAMINI, 1994, p. 110).

Smith (2005 apud COSTA GONÇALVES, 2008) explica que a liderança transformacional acontece quando um líder inspira os seguidores para compartilhar uma visão, provê os recursos necessários para desenvolver o potencial das pessoas, cria um ambiente de otimismo, supre as necessidades dos liderados, e cria um sentimento de compromisso nos indivíduos.

Robbins (2005) destaca que os líderes transformacionais prestam atenção as preocupações e as necessidades de desenvolvimento de cada uma de seus liderados; modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar velhos problemas e uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo.

Liderança transformacional conforme Costa Gonçalves (2008, p. 23) "requer um equilíbrio entre compreensão conceitual emocional, a fim de identificar as características interpessoais presente tanto no líder como no liderado, o que permite ocorrer a inspiração motivadora que influência na ação das pessoas envolvidas".

Burns (1978 apud BERGAMINI, 1994) explica a liderança transformadora propondo que: "a liderança transformadora é uma necessidade existente ou solicitação de um seguidor potencial. Mas, além disso, o líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, procura satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total. O resultado da liderança transformacional é o relacionamento de estímulo mútuo e a elevação que converte os seguidores em líderes". Está implícita no líder transformacional a existência da grande sensibilidade com relação aos desejos e necessidades dos seguidores, e a capacidade do líder transformacional exemplificar com suas ações o verdadeiro modelo motivacional de relacionamento interpessoal.

Conforme Bass (1990; 1999a; 1999b; BASS; AVOLIO 1994; 1998; BASS; STEIDLMEIER, 1999) a liderança transformacional refere-se ao líder que sendo carismático, inspira e movimenta seus seguidores para além da imediata satisfação de seus interesses.

Nesse sentido coloca-se que a liderança transformacional contém quatro componentes: carisma ou influência idealizada (atribuídos ou comportamentais), motivação inspiradora, estímulo intelectual, e individualizada consideração (BASS, 1990; 1999a; 1999b; BASS; AVOLIO, 1994; 1998; BASS; STEIDLMEIER, 1999). No quadro 1 podem ser visualizadas as características da liderança transformacional.

Quadro 1: Características da Liderança Transformacional

Característica	Descrição
Influência Idealizada	Fornece visão e sentido de missão, gera respeito orgulho e confiança.
Motivação Inspiradora	Comunica expectativas, utiliza símbolos para concentrar os esforços, expressa propósitos importantes de forma simples.
Estimulação Intelectual	Promove inteligência e racionalidade.
Consideração Individualizada	Dirige atenção pessoal, trata cada empregado individualmente, treina, aconselha.

Fonte: Adaptado de Bass (1990, p. 22).

Quanto à primeira característica do líder transformacional, a influência idealizada, Avolio, Waldman e Yammarino (1991 apud BASS; ALOLIO, 1994) explicitam que fazendo uso da mesma, o líder compartilha a visão e missão da organização, estimula orgulho ganha o respeito e a confiança de subordinados. Um líder transformacional usa símbolos para concentrar esforços; se expressa, sobre situações importantes, de forma simples; promove a criatividade e a racionalidade, na resolução de problemas; trata cada empregado individualmente, aconselhando e oferecendo consideração individual aos seus seguidores.

Ainda nesse sentido, cabe destacar as palavras de Bass (1990, p. 11):

A liderança idealizadora e inspiradora surge quando o líder vislumbra um futuro desejável, articula como ele pode ser alcançado, serve de exemplo para seus seguidores, estabelece padrões elevados de desempenho, e mostra determinação e confiança. Assim também os seguidores se identificam com tal liderança. Através do estímulo intelectual o líder ajuda os seguidores a se tornarem mais inovadores e criativos. Consideração individualizada é exibida quando os líderes prestar atenção às necessidades de desenvolvimento de seguidores e de apoio e técnico do desenvolvimento de seus seguidores. Os líderes promovem oportunidades para o crescimento.

A influência idealizada ou carismática caracteriza o líder transformacional como respeitado, admirado e copiado pelos seguidores que, conseqüentemente, demonstram alto grau de confiança nestes. Assim passa a existir uma grande identificação entre os membros do grupo, os quais o consideram uma pessoa persistente, determinada e com alta capacidade de trabalho (BASS; AVOLIO, 1990; BASS, 1999).

Bass (1999 apud VIZEU, 2010, p. 59) destaca que:

a liderança transformacional representa a capacidade de influenciar seguidores por meio de um ideal (ou mesmo por ideologias e/ou valores socialmente compartilhados). É a partir desse aspecto que emerge a transcendência da orientação para os interesses egoísticos, o que, como já dissemos, é um condicionante fundamental para esse tipo de liderança. Para tanto, a presença da influência idealizada está associada a comportamentos coletivamente orientados (tais como o altruísmo, a esportividade, a virtude cívica, a cortesia etc) (BASS, 1999 apud VIZEU, 2010, p. 59).

Quanto à segunda característica do líder transformacional, a motivação inspiradora, Bass e Avolio (1990) explicitam que esta se trata da construção de relacionamento, que por meio da comunicação interativa forma um vínculo cultural, proporcionando a troca de valores para ambas as partes. O líder inspira os seguidores a um estágio futuro, comunicando expectativas e demonstrando comprometimento com os objetivos, dando sentido a realização de uma tarefa, de modo que motive e inspire os elementos da equipe para a realização destas com entusiasmos e otimismo.

Já a terceira característica do líder transformacional, o estímulo intelectual, conforme Bass e Avolio (1990) e Bass (1999a) diz respeito ao fato de o líder estimular seus seguidores a serem inovadores e criativos, questionando suposições, reestruturando os problemas, observando velhas situações com um novo olhar. Erros não são publicamente divulgados e a criatividade é abertamente encorajada. Vizeu (2010) explicita que a estimulação intelectual, diz respeito à capacidade que o líder tem de provocar a reflexão. Como sugere Barbuto Jr. (1997 apud

VIZEU, 2010 p. 60) “estimulação intelectual descreve líderes encorajando empregados a abordar problemas antigos e familiarizados de novas formas”.

A quarta característica do líder transformacional, denominada consideração individualizada, trata-se, conforme Bass e Avolio (1990) da situação na qual o líder atua como mentor ou instrutor, reconhece e aceita as necessidades e desejos individuais dos liderados, conseguindo promover um ambiente em que os membros do grupo venham ter oportunidades de desenvolvimento e consigam identificar a individualidade de cada indivíduo. Para Vizeu (2010) a consideração individualizada, diz respeito ao desenvolvimento e crescimento propriamente dito dos liderados, de maneira que o líder transformacional orienta seus seguidores, individualmente (considerando as particularidades de cada indivíduo), a buscarem desafios e a promoverem o autodesenvolvimento.

Por via destas características, a atuação do líder transformacional está ligada a aspectos estratégicos, relacionais e técnicos da organização (REGO; CUNHA, 2005), pois estes são indivíduos capazes de motivar e inspirar seus seguidores; são vistos por todos como referência; despertam o espírito de equipe fomentando a cooperação entre os colaboradores; transmitem ao grupo grande expectativa pelo alcance dos objetivos, confiando neles em seus liderados; respeitam os limites do grupo individualmente, dando *feedback*, delegando responsabilidades e encoraja-os; e incentivam o pensamento criativo fomentando a tomada de decisão e análise de todos os fatos.

Na seção abaixo apresenta-se a metodologia utilizada neste estudo.

3 METODOLOGIA

Considerando seus objetivos, esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo qualitativo, descritivo, bibliográfico e pautado por um estudo observacional. De acordo com Moreira (2000) a pesquisa qualitativa “é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise.” O autor ainda coloca que este tipo de pesquisa pode ser associado com a coleta e análise de texto e a observação direta do comportamento. Em pesquisas qualitativas não se procura em enumerar ou medir eventos e, geralmente, não se emprega instrumental estatístico para análise de dados.

Já estudo descritivo é aquele cujo “objetivo primordial é a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2007, p. 42), o que faz este trabalho ao procurar analisar as características do líder transformacional. A fim de basear estas análises, foi realizada revisão bibliográfica visando obter os principais conceitos acerca de liderança transformacional. Esta etapa, segundo Andrade (1993) e Bastos (1999) constitui-se no passo inicial da pesquisa, e é procedimento imprescindível.

Posteriormente, foi realizado um estudo observacional, com base no estudo de Machado e Bezerra (2010), acerca do filme “Invictus”, atentando para os seguintes aspectos propostos por Danna e Matos (2006): definição de quem e o que será observado, onde será feita a coleta dos dados, a frequência das observações, como serão registrados os dados, etc. Todas estas decisões, embora possam parecer escolhas arbitrárias do observador, são feitas com base em critérios pré-estabelecidos, sendo o objetivo do estudo, ou melhor, o problema a ser investigado o principal critério por ele utilizado.

Richardson (1999) destaca que o método observacional trata-se de uma análise cuidadosa sobre um fenômeno ou apenas fragmentos dele; e quando vinculado aos objetivos de uma pesquisa torna-se uma técnica científica. Pelegrini (1996, apud CORDAZZO et al., 2008)

salienta que os estudos observacionais fundamentam a possibilidade de descrição e compreensão do funcionamento do espaço natural, além da identificação de comportamentos que podem ser categorizados, revelando detalhes da interação pessoa-ambiente. Machado e Bezerra (2010 p. 53) explicam que esse tipo de estudo tem características de “observação indireta, não participante, diferenciada como uma observação de segunda mão, em que se faz uso de fotografias, vídeos ou filme”.

Cabe destacar que o filme “Invictus”, aqui analisado, é ambientado na África do Sul, mais especificamente no ano de 1994 quando Nelson Mandela iniciou seu mandato como o primeiro presidente negro da África do Sul. O filme explicita a história de como o presidente recém eleito, Nelson Mandela (o qual tinha consciência que a África do Sul continuava sendo um país racista e economicamente dividido, em decorrência do *apartheid*), busca mudar a realidade de seu país através do esporte (*rugby*).

Na seção subsequente está disposta a análise realizada acerca do filme “Invictus” com base na revisão bibliográfica realizada.

4 O ESTUDO OBSERVACIONAL

O filme “Invictus” está ambientado na África do Sul, no ano de 1994, quando do início do mandato do então presidente eleito Nelson Mandela, o qual se depara com a realidade de um país ainda dividido pelo racismo. Especificamente o filme apresenta como as ações do líder Nelson Mandela, através de seu incentivo ao esporte (*rugby*) contribuíram para unir o país, diminuir distâncias e diferenças entre as pessoas. No desenrolar do filme Mandela como um líder, vislumbra que o time de *rugby*, desprestigiado pela população, poderia servir como um maneira de unir um povo fragmentado historicamente e marcado pela segregação e pelo *apartheid*.

Ao longo do filme Mandela se mostra um líder transformacional em vários momentos. Logo no começo o presidente eleito (Mandela) reúne os funcionários do governo, equipe composta por brancos (que até então estavam no poder), para acalmá-los quanto à insegurança em seus empregos. Neste momento Mandela pede para que permaneçam em seus cargos, e para que trabalhem com afinco e dêem o seu melhor em prol unicamente de uma África do Sul exemplar para o mundo todo, e se propõe a fazer o mesmo, dando o exemplo. Pode-se observar aqui a demonstração da característica influência idealizada, conforme Vizeu (2010, p. 59) “essa característica da liderança transformacional representa a capacidade de influenciar seguidores por meio de um ideal (ou mesmo por ideologias e/ou valores socialmente compartilhados)”. É a partir desse aspecto que emerge a transcendência da orientação para os interesses egoísticos, é um condicionante fundamental para esse tipo de liderança (VIZEU, 2010 p. 60).

O fato de estimular os funcionários a trabalharem com maior determinação e vontade é um dos papéis do líder transformacional. Neste momento Mandela propõe uma mudança na cultura organizacional, e o papel da liderança na construção da cultura é da mais alta relevância, e advêm daqueles que induzem suas escolhas e preferências a uma dada coletividade (ALVES, 2010). É imprescindível que o líder impacte o desempenho de seus seguidores, e provoque o seu esforço para que a mudança na cultura organizacional se efetive (BASS, 1995), e esta mudança era de suma importância para que o governo de Mandela conquistasse seus objetivos: todos os grupos raciais, antes segmentados, trabalhando juntos para o bem comum, ou seja, o bem de toda a África do Sul.

Ainda neste sentido, em certo momento fala à sua filha Zindzi sobre a importância de se deixar de lado os pensamentos egoístas e de concentrar naqueles que levam a nação (todos) ao

melhor. Em uma entrevista na televisão a respeito do time de *rugby*, Mandela enfatiza o comprometimento do time, valorizando e desta forma estimulando este tipo de comportamento. Assim pode-se perceber que líder transformacional é aquele que não apenas move os seguidores acima na hierarquia de necessidades de Maslow, mas também move-os para transcender seus próprios interesses particulares, presumidamente, também os de auto-realização (BASS, 1999a, p. 12). Materializado através da característica denominada influência idealizada.

Em outra passagem da estória Mandela procura ampliar e elevar os interesses dos seus colaboradores, à medida que gera consciência e aceitação dos objetivos e missão do grupo, ao fazer os empregados olharem além do seu próprio interesse, visando o bem do grupo (BASS, 1990). Trata-se das características liderança idealizadora, e motivação inspiradora do líder transformacional.

Para Marchiori et al. (2010, p. 3) é também papel do líder transformacional “incentivar os liderados a introduzir mudanças nas suas atitudes de modo a se inspirar para o alcance de objetivos baseados em valores e ideais”. Mandela se utiliza desta característica no momento em que propõe ao chefe de sua segurança que aceite dividir seu trabalho com outros seguranças que antes eram ‘inimigos’, ou seja, brancos e negros, agora são parceiros. Com isso o presidente procura ‘ampliar a visão’ de seu funcionário para que este aceite algo novo, e veja novas possibilidades; e também procura gerenciar o conflito entre estes dois grupos: o que sempre serviu à segurança do presidente e o que antes era inimigo da segurança do presidente. Estas são as características: influência idealizada e motivação inspiradora presente neste líder.

O que nas palavras de Costa Gonçalves (2008) significa dizer que a motivação inspiradora caracteriza um líder que busca construir uma visão de futuro, desafiando os seus seguidores a se superarem, fala com otimismo e entusiasmo, encoraja e dá significado ao que deve ser feito. Este tipo de líder tem a habilidade de motivar as pessoas para atingir um desempenho superior. Ele cria um ambiente propício à mudança e encoraja múltiplos interesses.

Em outro momento, quando a Comissão Esportiva, vota em modificar o time de *rugby*, por considerá-lo símbolo do racismo, numa clara demonstração de um novo poder, o qual agora estava na mão dos “negros”, Mandela, mesmo ameaçando sua própria popularidade e liderança, procura mostrar ao povo que estão equivocados em relação ao intuito de mudar os símbolos e nome do time de *rugby*, buscando apresentar uma visão de integração, na qual, poderiam tornar o time de *rugby* um símbolo de todos, e que não seria possível modificar o passado de racismo, mas sim buscar um novo horizonte, onde o time que ontem havia sido apontado com símbolo do poder dos brancos, poderia ser transformado numa referência de união. A atitude do líder, na supra citada passagem espelha a característica: estimulação intelectual. Através do estímulo intelectual conforme Bass e Avolio (1990) e Bass (1999a) o líder incentiva seus seguidores a serem inovadores e criativos, questionando suposições, reestruturando os problemas, observando velhas situações com um novo olhar. Para Vizeu (2010) trata-se de provocar a reflexão.

Em muitas cenas da película cinematográfica o líder Mandela fala da necessidade de haver generosidade, perdão, compaixão, gentileza, e fé nas pessoas; estes são valores que este procura instaurar em seus seguidores. Se mostra líder transformacional, no momento em que dá exemplo aos demais: acreditando seu salário ser muito alto, doa um terço para a caridade. Trata-se da liderança idealizadora que de acordo com o já citado Marchiori et al. (2010, p.3) inspira os seguidores para o alcance de objetivos baseados em valores e ideais.

A característica consideração individualizada é visível na ocasião em que presenteia um de seus seguranças com caramelos, logo após uma viagem, porque sabia que este gostava do doce. Mandela procurava demonstrar interesse especial, para com todos com quem trabalhava, um exemplo disso, é uma passagem do filme, onde o líder faz uma visita ao centro

de treinamento do time de *rugby*, e surpreende a todos quando ao cumprimentar cada dos vinte jogadores, que compunham o time, chamando-os pelo nome. Costa Gonçalves (2008, p. 24) explica que o líder transformacional “busca inspirar os seus seguidores considerando os interesses deles e as metas da organização, oferecendo uma consideração mais individualizada e causando um impacto profundo entre eles”. Para Vizeu (2010) o líder transformacional orienta seus seguidores, de forma individualizada (tendo em conta as particularidades de cada indivíduo), a buscarem desafios e a promoverem o autodesenvolvimento. Bass (1990) também salienta que a partir da característica consideração individualizada o líder dá atenção pessoal, e trata cada pessoa individualmente.

Francois Piennar, capitão do time de *rugby*, e parceiro de Mandela na empreitada pela união da nação, visivelmente inspirado pela história de vida de Nelson Mandela, busca destacar para o time a importância de se reconhecer que as situações mudam, e que é preciso mudar com elas. Está é uma das características do líder transformacional, o estímulo intelectual, através do qual o líder ajuda seguidores a se tornar mais inovadores e criativos (BASS, 1990), perante novas situações. O líder Nelson Mandela procura inspirar Francois Piennar entregando a ele o poema que costuma recitar, nos tempos que estava preso, antes de sua eleição como presidente. Um pequeno poema intitulado *Invictus* (empregado como título do filme) do poeta Inglês William Ernest Henley (1849-1903). O qual trás a Francois inspiração e motivação para liderar o time, até a vitória na final do campeonato mundial de *Rugby*. Essa passagem explicita a presença não só da motivação idealizada como também da estimulação intelectual. Trata-se, segundo Rego e Cunha (2005) de um dos comportamentos líder: o líder consegue motivar e inspirar seus seguidores.

Após todos os esforços do líder transformacional, Nelson Mandela, apoiado por Francois Piennar, o time de *rugby* é campeão da copa do mundo, e o que antes era visto como símbolo da aristocracia branca, transformou-se em um ícone da união nacional. O que pode ser observado nas cenas finais da película, que mostra imagens onde todas as pessoas (brancos e negros) estavam unidas comemorando a vitória do seu time. Uma vez que a equipe teve o apoio das mais de 60 mil pessoas presentes na final no estádio de Johannesburgo (capital da África do Sul) e “mais de 42 milhões de sul africanos brancos e negros, unidos pela primeira vez, diante da televisão e do rádio”, ajudando a população que antes era segregada racialmente a ser unificada pela mesma paixão, o *rugby*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se perceber através do estudo observacional do filme *Invictus* que este apresenta grande convergência com a teoria da liderança transformacional, uma vez que a análise da representação de Nelson Mandela na película cinematografia, a luz do referencial teórico apontou a presença de todas as características que o líder deve possuir para ser caracterizado como um líder transformacional.

Mandela consagrou-se como um líder, que dentro do seu contexto unificou a África do Sul, antes segregada racialmente, utilizando-se da liderança transformacional. Através das características: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada, o presidente Sul Africano conseguiu desfazer a realidade de desunião resultante do *apartheid*, demonstradas em várias cenas do filme.

A influência idealizada é expressa em muitos momentos, nos quais Mandela procura gerar em todos a sua volta um espírito de missão conjunta, buscando agir em prol do benefício comum. Ainda no sentido, o líder (Nelson Mandela) busca instaurar valores como: generosidade, perdão, compaixão, comprometimento, gentileza, dentre outros. Quanto à motivação

inspiradora, esta pode ser verificada nos momentos em que Mandela serve de exemplo para boas práticas, quando fala da necessidade de pessoas se inspirarem em exemplos e palavras para superarem suas próprias expectativas. Já a estimulação intelectual esta presente em momentos em que incentiva seus funcionários a aceitarem novos profissionais trabalhando em conjunto com eles, fazendo com que eles aprendam a gerenciar conflitos interpessoais, e se abram para novas possibilidades. Esse aspecto também é evidente no momento em que o Mandela assume posição contrária a maioria da população por acreditar que estão equivocados, estimulando o pensamento de novos cenários. A consideração individualizada é demonstrada em cenas onde Mandela reconhece as pessoas com quem trabalha como indivíduos únicos, chamando-os pelos seus respectivos nomes e conhecendo particularidades de cada um. Pode-se concluir que objetivo de através de um estudo observacional identificar se as características da liderança transformacional estariam presentes na atuação do presidente Nelson Mandela, a partir do que da representação do filme *Invictus* foi alcançado. Ressalta-se que o uso crescente de diferentes mídias nas salas de aula não pode furtar-se de estar embasado fortemente nos marcos teóricos. Com isto, esse artigo abre as portas para mais estudos como este, capazes de continuar acrescentando para o crescimento das pesquisas na área da Administração, ampliando seu alcance para diversas linguagens e mídias. Não obstante, destaca-se a possibilidade de se desenvolver mais estudos sobre a Liderança Transformacional no Brasil.

REFERÊNCIAS

ALVES, S. As múltiplas faces da liderança nas organizações: o indivíduo, o grupo e a estrutura. In: MARCHIORI, M. (Org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. (Serie Comunicação Organizacional; v. 2)

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1995.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, (Winter): 19-31. 1990. Disponível em: <http://numerons.in/files/documents/II-5-a.-From-Transactional-to-Transformational-Leadership.pdf> . Acesso em: 03 out. 2011.

_____. The Ethics of Transformational Leadership. In Kellogg Leadership Studies Project, Transformational Leadership Working Papers Transformational Leadership Working Papers, **The James MacGregor Burns Academy of Leadership**, 1997. Disponível em: <http://www.google.com.br/#sclient=psy-ab&hl=pt-BR&source=hp&q=The+Ethics+of+Transformational+Leadership&psj=1&oq=The+Ethics+of+Transformational+Leadership.pdf>. Acesso em: 03 out. 2011.

_____. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 1999a, 8 (1), 9–3. Disponível em: http://www.techied.net/wp-content/uploads/2007/10/bass_transformational_leadership.pdf. Acesso em: 03 out. 2011

_____. **On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer.** *Leadership Quarterly*, 10(4), 541–553 Vol. 10 No. 4 1999b. Disponível em: <http://www.mendeley.com/research/taming-charisma-reply-janice-beyer/>. Acesso em: 03 out. 2011

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: **Consulting Psychologists Press**, 1989. Disponível em: <http://www.mindgarden.com/products/mlq.htm>. Acesso em: 21 nov. 2011

_____, _____. Developing transformational leadership. **Journal of European industrial Training**, Bingley, issue 5, v. 14, p. 21-27, Sept./Oct. 1990. Disponível em: <http://www.mendeley.com/research/transformational-leadership-a-response-to-critiques-transformational-leadership-a-response-to-critiques/>. Acesso em: 21 nov. 2011

_____, _____. Transformational leadership: A response to critiques. In CHEMERS, M.M.; AYMAN R. (Eds), **Leadership theory and research: Perspectives and directions**, New York; Academic Press. 1993. Disponível em: <http://www.mendeley.com/research/transformational-leadership-a-response-to-critiques-transformational-leadership-a-response-to-critiques/>. Acesso em: 21 nov. 2011.

_____, _____. **Transformational Leadership and Organizational Culture.** *International Journal of Public Administration*. Volume: 17, Issue: 3, Publisher: Southern Public Administration Education Foundation, Pages: 541-554. 1994. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900699408524907#preview>. Acesso em: 21 nov. 2011.

_____, _____. Individual consideration viewed at multiple level of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational Leadership. **Leadership Quarterly**, Vol. 6 No. 2 1, 199-218. 1995. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984395900357>. Acesso em: 21 nov. 2011

BASS, B. M.; STEIDLMEIER, Paul, Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership. Center for Leadership Studies, School of Management, Binghamton University, Binghamton, NY. **Leadership Quarterly**, Vol 10 n 2 1999. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.152.4873&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 21 nov. 2011.

BASTOS, R. L. **Ciências Humanas e Complexidades: projetos, métodos e técnicas de pesquisa**. Juiz de Fora: EDUFJF, 1999.

BATISTA, C. G. Observação do comportamento. In: PASQUALI, L (Org.). **Teoria e métodos de medida em ciências do comportamento**. Brasília: INEP, 1996.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S.T; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais – ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3, p. 256-281.

CHIPUNZA, C.; GWARINDA, S.A. Transformational leadership in merging higher education institutions: A case study. **Journal of Human Resource Management**. v. 8, n. 1,

p. 1-10, 2010. Disponível em:

<http://www.sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/download/195/222>. Acesso em: 21 nov. 2011.

CONGER J. A. Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: an Insider's Perspective on These Developing Streams Of Research. **Leadership Quarterly** Vol. 10 No. 2, 1999. Disponível em:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000120>. Acesso em: 21 nov. 2011.

CORDAZZO, S. T. D.; WESTPHAL, J. P.; TAGLIARI, F. B.; VIEIRA, M. L.; OLIVEIRA, A. M. F. Metodologia observacional para o estudo do brincar na escola. **Aval. psicol.** v.7, n.3. Porto Alegre: 2008. Disponível em: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=505690&indexSearch=ID>. Acesso em: 21 nov. 2011.

COSTA GONÇALVES, M. N. **Estilos de liderança: um estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores**. Dissertação de Mestrado apresentado ao programa pós graduação em Ciências Empresariais. Universidade Fernando Pessoa Porto, Portugal, 2008. Disponível em: <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1063/2/marianarcisagoncalves.pdf> . Acesso em: 21 nov. 2011.

DANNA, M. F.; MATOS, M. A. **Aprendendo a observar**. São Paulo: Edicon, 2006.

DRUCKER, P. F. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974. 427 p.

EPITROPAKI, O. **What is?** Transformational Leadership Institute of Work Psychology University of Sheffield- Sheffield England, 2001. Disponível em: <http://esrcoi.group.shef.ac.uk/pdf/whatis/transformational.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2011.

KOBS; F. F.; REIS D. R. Gestão Nas Instituições de Ensino Superior Privado. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://www.faculdadeexpoente.edu.br/upload/noticiasarquivos/1243985955.PDF>. Acesso em: 21 nov. 2011.

LANGER, J. Metodologia para análise de estereótipos Em filmes históricos. **Revista História Hoje**. São Paulo, 2004. Disponível em: www.anpuh.org/arquivo/download?ID_ARQUIVO=16. Acesso em: 21 nov. 2011.

LERMEN, T. **Liderança na gestão por projetos: desenvolvimento da liderança na gestão de percurso na organização educacional**. Joinville: UNIVILLE, 2003. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Ivanete%20Lago%20Groh.pdf> . Acesso em: 21 nov. 2011.

MACHADO, D. Q.; BEZERRA, C. A. S. “Avatar”: Uma Análise dos Aspectos Fundamentais da Terceirização em um Estudo Observacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. São Paulo, v. 9, n. 3, p. 44-62, set./dez. 2010. Disponível em: <http://www.revistaiberoamericana.org/index.php/ibero/article/viewArticle/1684>. Acesso em: 21 nov. 2011.

MARCHIORI, M; VILAÇA, W P T; SIMÕES, F. R. PINTO, R. S. FONSECA, R. K. A. A Liderança Transformacional e Discursiva Revelada ou Desvelada? Um Estudo Empírico no Campo da Indústria Gráfica. **XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, set. 2010.

Disponível em:

http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=626&cod_evento_edicao=53&cod_edicao_trabalho=12321. Acesso em: 21 nov. 2011.

MOREIRA, D. A. Natureza e Fontes do Conhecimento em Administração. **Administração On Line**, São Paulo, v.1,n. 1.p.01 – 10, 2000. Disponível em:

<http://www.mendeley.com/research/natureza-e-fontes-conhecimento-em-administracao/>. Acesso em: 21 nov. 2011.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1,n. 3, p.01-04, 1996. Disponível em:

<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2011.

REGO, A.; CUNHA, M; P. A. **Essência da Liderança**. Lisboa: RH Editora, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Printice Hall, 2005.

ROMERO, S. M.; MURILLO, A. P. Liderança Transformacional: uma análise do cargo de coordenador em uma instituição de ensino superior. **Revista Opinião**, Canoas, n. 18, p. 53-70, jan./jun, 2007. Disponível em: <http://www.editoradaulbra.com.br>. Acesso em: 21 nov. 2011.

SANT'ANNA A. S.; CAMPOS, M. S.; VAZ, S. L. Liderança: O que Pensam Executivos Brasileiros sobre o Tema? **XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ, 2010.

Disponível em:

http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=626&cod_evento_edicao=53&cod_edicao_trabalho=12322. Acesso em: 22 fev. 2012.

SIMIĆ, I. Transformational leadership - the key to successful management of transformational organizational changes. **The scientific journal Facta Universitatis Series: Economics and Organization**, v. 11, n. 6, 1998. Disponível em:

<http://scindeks.nb.rs/article.aspx?artid=0354-46999806049S>. Acesso em: 22 nov. 2012.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

TICKY, N.; DEVANNA, A. **The transformational leader**. Nova York: John Wiley & Sons. 1986. Disponível em:

http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational_leadership.ht. Acesso em: 28 out. 2011.

TOGNETTI, M. A. R. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Serviço de Biblioteca e Informação - IFSC-SBI. São Paulo, 2006. Disponível em: http://sbi-web.ifsc.usp.br/metodologia_pesquisa_cientifica.pdf. Acesso em: 28 out. 2011.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração da Mackenzie**, v. 12, n. 1, São Paulo, jan./fev. 2011. Disponível em: <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/1682>. Acesso em: 02 nov. 2011.

YAMMARINO, F.; BASS, B. Long term Forecasting of Transformational Leadership and its Effects among Naval Officers: Some Preliminary Findings. IN: CLARK, K. Y CLARK, M. **Measures of Leadership**, p. 151-170. Leadership Library of America, West Orange. 1990. Disponível em: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a204110.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2011.